



BUAP

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**“FACTORES EMPRESARIALES DE MARKETING EN LAS MIPYMES
DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS DE LA CIUDAD DE PUEBLA”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN GESTIÓN DE LAS PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA

**ITZEL ANEL JOYA PONCE
No. CVU CONAHCYT 1180742**

DIRECTOR DE TESIS

**Dr. EMIGIDIO LARIOS GÓMEZ
No. CVU CONAHCYT 216409**

PUEBLA, PUE

OCTUBRE, 2024

Agradecimientos

A mi esposo Pablo Sánchez: Te agradezco profundamente por tus sabios consejos, tu atención, tu orientación, tus cuidados y la paciencia con la que me apoyaste para emprender este proyecto, que se vio iluminado con la llegada de nuestro segundo hijo. Sin ti, nada de esto hubiera sido posible. Gracias por darme todo para sentirme amada, feliz, realizada y equilibrada, por tomarme de la mano y abrazarme en los momentos difíciles. Este proyecto también es tuyo; es una etapa más en las grandes pruebas que decidimos afrontar y superar, como el increíble matrimonio que somos. Te amo para toda la vida.

A mis adorados hijos Pablo Ernesto y Carlos Máximo.

Pablo Ernesto: Mi querido niño, mi gran amor, tú la inspiración de todos mis proyectos, gracias por tu infinita paciencia, por esperar mis largas noches de regreso a casa, por siempre recibirme con una sonrisa y estar en tus oraciones nocturnas, gracias por acompañarme en cada uno de los proyectos que he emprendido mientras creces a mi lado. Tu presencia le da sentido a mi vida y a todo lo que hago. Gracias por tu amor, incluso en mi ausencia y a pesar de mis compromisos laborales. Aprecio profundamente que siempre hayas estado a mi lado, recorriendo juntos esos grandes caminos que nos han llevado a lograr cosas maravillosas.

Carlos Máximo: Mi querido bebé, tu presencia ha sido sinónimo de fortuna, abundancia y éxito. Tu llegada iluminó no solo mi vida, sino también este sueño que hoy es una realidad. Gracias por los meses que viviste en mí, quieto y sereno, sin impedimento alguno para este logro tan nuestro, tan único.

A mi madre Silvia Ponce: Me enseñaste a ser fuerte, a caminar sin miedo, sin rendirme. Hoy entiendo que en cada noche sin descanso, ponías tu alma para verme feliz y plena, nunca hallaré pago suficiente por tanto amor y esfuerzo. Gracias, madre, por ser la raíz de todo lo que soy, por tu apoyo inquebrantable en cada paso, en cada elección, en los días de sol y en los de sombra, por empujarme a seguir mis sueños cuando el camino era incierto. Gracias por darme absolutamente todo para ser feliz, por tu amor constante que me sostiene, que me impulsa. Te amo, hoy y siempre.

A mi padre Carlos A. Tenorio: Gracias por tu constante presencia y por estar a mi lado; sé que la vida me ha bendecido al tenerte. Agradezco profundamente tu cariño incondicional, tus sabios consejos y esos silencios llenos de significado que hablan más que mil palabras.

A mis hermanas Litza Varinia y Carly Valeria: Gracias por las increíbles risas que me han robado, por las historias juntas y el amor inmenso que nos une. Agradezco que siempre estén presentes en los momentos más importantes de mi vida. Los amo niñas.

A mi abuela Sofía Fabián: Donde te encuentres se lo orgullosa que estas de mí y de lo que he logrado, he seguido tus pasos de independencia fortaleza y trabajo. Gracias por cuidarme y por el amor tan puro y único que me brindaste como mi abuela materna.

Instituto Mexicano del Seguro Social: Gracias por brindarme la oportunidad de crecer y desarrollar todo mi potencial en busca de mi superación personal.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1: PROBLEMA.....	11
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	17
1.2.1 <i>Pregunta General</i>	17
1.2.2 <i>Preguntas Específicas</i>	18
1.3 HIPÓTESIS	18
1.3.1 <i>Hipótesis General</i>	18
1.3.2 <i>Hipótesis Específicas</i>	18
1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	19
1.4.1 <i>Objetivo General</i>	19
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	20
1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO	20
1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	22
2. MARKETING	22
2.1 HACIA EL MARKETING ESTRATÉGICO	22
2.2 EL MARKETING ESTRATÉGICO	24
2.2.1 <i>Activos del marketing</i>	26
2.2.2 <i>Capacidades dinámicas de marketing</i>	26
2.3 FACTORES DINÁMICOS DE MARKETING	28
2.3.1 <i>Estrategias del marketing</i>	30
2.3.2 <i>Sistemas de información de marketing</i>	34
2.2.3 <i>Segmentación y posicionamiento</i>	35
CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL	37
3. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.....	37
3.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO	38
3.1.1 <i>Situación actual de las MIPYMES</i>	41

3.1.2 Situación MIPYMES 2021	42
3.2 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PUEBLA, MÉXICO	45
3.3 PROBLEMAS ACTUALES EN LAS MIPYMES.....	52
3.4 MARKETING EN LAS EMPRESAS.....	55
3.5 MARKETING EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL	56
CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO	61
4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
4.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	62
4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS	66
4.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO	69
4.3.1 Descripción de la Variable de estudio.....	69
4.3.2 Variables de estudio.....	70
4.3.4 Validez del instrumento	78
4.3.5 Resultados de la Validación de Expertos	81
4.3.6 Prueba Piloto.....	85
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	89
4.1 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD.....	89
4.2 ANÁLISIS DE LA MUESTRA: SUJETOS DE ESTUDIO	89
4.1.2 Datos Generales del Empresario.....	90
4.1.3 DGN. Datos Generales del Negocio.....	96
4.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE VARIABLES.....	114
4.3.1 Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME)	114
4.3.2 Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) por tamaño	116
4.3.3 Análisis descriptivo de los Factores Dinámicos de Marketing Estratégico por dimensión.....	119
1.1 Conocimiento del mercado (CME).....	119
1.2 Comunicaciones de marketing (CMK).....	120
1.3 Canales de comercialización y distribución (CCD).....	121
1.4 Comportamiento del consumidor (CCO).....	123
1.5 Decisiones de la marca (DEM).....	124
1.6 Precios y valor del producto (PVP).....	124

1.7 Planificación estratégica de marketing (PMK).....	126
4.3.4 Análisis descriptivo de los Factores Dinámicos de Marketing Estratégico por tamaño de empresa (MIPYMES).....	127
2.1 Microempresas.....	127
2.2 Pequeñas Empresas.....	128
2.3 Medianas Empresas.....	129
4.3.5 Análisis descriptivo de los Factores Dinámicos de Marketing Estratégico por sector	130
4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS	141
4.4.1 Hipótesis General.....	141
4.4.2 Hipótesis Específicas.....	143
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES	154
<i>Futuras Líneas de Investigación.....</i>	<i>156</i>
REFERENCIAS	158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución de la Teoría de Marketing	23
Tabla 2. México: Rangos de Clasificación de las Empresas por Tamaño según el Sector de Actividad Económica y Número de Empleados.....	44
Tabla 3. Actividades del Sector Comercial SCIAN 2018	50
Tabla 4. Actividades del Sector Servicios SCIAN 2018	52
Tabla 5. Distribución Geográfica del Levantamiento de la Encuesta.....	68
Tabla 6. Características de las MIPYMES: DGE. DATOS GENERALES DEL EMPRESARIO	72
Tabla 7. Características de las MIPYMES: DGN. DATOS GENERALES DEL NEGOCIO	72
Tabla 8. Conocimiento del mercado (CME)	74
Tabla 9. Comunicaciones de marketing (CMK).....	74
Tabla 10. Canales de comercialización y distribución (CCD)	74
Tabla 11. Comportamiento del consumidor (CCO).....	75
Tabla 12. Decisiones de la marca (DEM)	75
Tabla 13. Precios y valor del producto (PVP)	76
Tabla 14. Planificación estratégica de marketing (PMK)	76
Tabla 15. Expertos: Validación del instrumento	79
Tabla 16. Fiabilidad: consistencia interna Expertos.....	82
Tabla 17. Análisis Descriptivo	82
Tabla 18. Coeficiente de concordancia: Expertos.....	84
Tabla 19. Prueba de KMO y Bartlett.....	87
Tabla 20. Matriz de componentes.....	87
Tabla 21. Fiabilidad: consistencia interna	89
Tabla 22. Aplicación de la encuesta: presencial vs online.....	90
Tabla 23. DGE1. Género.....	91
Tabla 24. DGE3. Edad.....	93
Tabla 25. DGE4. Nivel de estudios.....	95
Tabla 26. DGN1. Giro comercial de la empresa.....	97
Tabla 27. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) /Ciudad de Puebla.....	99
Tabla 28. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) / Juntas Auxiliares	101
Tabla 29. DGN3. Colonia / Ciudad de Puebla	102
Tabla 30. DGN3. Colonia / Juntas Auxiliares.....	103
Tabla 31. DGN4. Tamaño de la empresa.....	106
Tabla 32. DGN5. Subramas del comercio de la empresa	108
Tabla 33. DGN5. Subramas del servicio de la empresa	109
Tabla 34. DGN6. Generación	111
Tabla 35. DGN7. Empresa familiar	113

Tabla 36. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME)	116
Tabla 37. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) por tamaño	118
Tabla 38. Análisis Descriptivo: Conocimiento del mercado (CME)	120
Tabla 39. Análisis Descriptivo: Comunicaciones de marketing (CMK)	121
Tabla 40. Análisis Descriptivo: Canales de comercialización y distribución (CCD).....	122
Tabla 41. Análisis Descriptivo: Comportamiento del consumidor (CCO)	123
Tabla 42. Análisis Descriptivo: Decisiones de la marca (DEM)	124
Tabla 43. Análisis Descriptivo: Precios y valor del producto (PVP)	125
Tabla 44. Análisis Descriptivo: Planificación estratégica de marketing (PMK).....	126
Tabla 45. Comparativo: Conocimiento del Mercado (CME)	131
Tabla 46. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)	132
Tabla 47. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)	134
Tabla 48. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)	135
Tabla 49. Comparativo: Decisiones de la Marca (DEM)	137
Tabla 50. Comparativo: Precios y Valor del Producto (PVP)	138
Tabla 51. Comparativo: Planificación Estratégica de Marketing (PMK)	140
Tabla 52. Pruebas de normalidad.....	142
Tabla 53. H_0 y H_1 : Estadísticos de prueba ^a	143
Tabla 54. H_2 - H_8 : Estadísticos de prueba ^a U de Mann-Whitney	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Establecimientos (MIPYMES) en México	49
Figura 2. Formula (1) Muestra Finita.....	64
Figura 3. Aplicación de la encuesta: presencial vs online	90
Figura 4. DGE1. Género	91
Figura 5. DGE3. Edad	93
Figura 6. DGE4. Nivel de estudios	95
Figura 7. DGN1. Giro comercial de la empresa.....	97
Figura 8. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) /Ciudad de Puebla.....	99
Figura 9. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) / Juntas Auxiliares	101
Figura 10. DGN3. Colonia / Ciudad de Puebla.....	103
Figura 11. DGN3. Colonia / Juntas Auxiliares	104
Figura 12. DGN4. Tamaño de la empresa	107
Figura 13. DGN5. Subramas del comercio de la empresa	108
Figura 14. DGN5. Subramas del servicio de la empresa.....	110
Figura 15. DGN6. Generación.....	111
Figura 16. DGN7. Empresa familiar	113
Figura 17. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME)	116
Figura 18. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) por tamaño	119
Figura 19. Análisis Descriptivo: Conocimiento del mercado (CME).....	120
Figura 20. Análisis Descriptivo: Comunicaciones de marketing (CMK).....	121
Figura 21. Análisis Descriptivo: Canales de comercialización y distribución (CCD)	122
Figura 22. Análisis Descriptivo: Comportamiento del consumidor (CCO).....	123
Figura 23. Análisis Descriptivo: Decisiones de la marca (DEM).....	125
Figura 24. Análisis Descriptivo: Precios y valor del producto (PVP).....	126
Figura 25. Análisis Descriptivo: Planificación estratégica de marketing (PMK)	127
Figura 26. Comparativo: Conocimiento del Mercado (CME).....	131
Figura 27. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK).....	133
Figura 28. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK).....	134
Figura 29. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK).....	136
Figura 30. Comparativo: Decisiones de la Marca (DEM).....	137
Figura 31. Comparativo: Precios y Valor del Producto (PVP).....	139
Figura 32. Comparativo: Planificación Estratégica de Marketing (PMK)	140
Figura 33. Factores dinámicos de marketing estratégico (FDME)	154

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan un pilar fundamental en la economía de muchas regiones, incluido México, donde juegan un rol crucial en la generación de empleo y en el desarrollo económico. En la ciudad de Puebla, las MIPYMES de los sectores comercial y de servicios constituyen una parte significativa de la actividad económica, y su supervivencia y crecimiento dependen en gran medida de su capacidad para adaptarse a un entorno de mercado cada vez más competitivo y globalizado.

Dentro de este contexto, los factores empresariales de marketing se convierten en herramientas estratégicas esenciales para mejorar la competitividad, posicionar la oferta de productos y servicios, y satisfacer las necesidades del mercado local. Sin embargo, las estrategias de marketing adoptadas por las MIPYMES pueden variar significativamente entre los diferentes sectores.

El sector comercial, caracterizado por la venta de productos tangibles, puede tener un enfoque diferente en cuanto a la promoción, distribución y precio en comparación con el sector servicios, donde se venden intangibles como experiencias o habilidades. Estas diferencias en las dinámicas de cada sector sugieren que los factores de marketing pueden no ser uniformes, lo que plantea la necesidad de realizar un análisis detallado para entender estas variaciones y cómo influyen en el éxito empresarial.

En este sentido, la presente investigación tiene como objetivo analizar los factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES del sector comercial y de servicios en la ciudad de Puebla. A partir de una revisión exhaustiva de la literatura y el uso de análisis estadísticos comparativos, se pretende evaluar las

diferencias significativas en la adopción de siete factores empresariales clave: Conocimiento del mercado (CME), Comunicaciones de marketing (CMK), Canales de comercialización y distribución (CCD), Comportamiento del consumidor (CCO), Decisiones de la marca (DEM), Precios y valor del producto (PVP), y Planificación estratégica de marketing (PMK).

La hipótesis general que guía este estudio plantea que existen diferencias significativas en los factores empresariales de marketing implementados por las MIPYMES entre los sectores comercial y de servicios en Puebla. De manera más específica, se busca comprobar si estas diferencias se reflejan en cada uno de los siete factores mencionados.

Este trabajo está organizado de la siguiente manera: en primer lugar, se presentan los antecedentes teóricos que sustentan la importancia de los factores de marketing en las MIPYMES. Posteriormente, se describen los métodos utilizados para la recolección y análisis de datos. Finalmente, los resultados del análisis estadístico permiten discutir las implicaciones para los distintos sectores y proponer recomendaciones que contribuyan a una mejor implementación de estrategias de marketing por parte de las MIPYMES en Puebla.

Con este estudio, se espera aportar evidencia empírica sobre las diferencias y similitudes en la adopción de estrategias de marketing entre los sectores comercial y de servicios, y cómo estas diferencias pueden afectar la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES en la región.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA

Se delinear los elementos y causas del problema de investigación en el ámbito del marketing para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIMIPYMES) del sector comercial y de servicios en Puebla.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El planteamiento del problema aborda el persistente desafío de supervivencia que enfrentan las MIMIPYMES, así como la necesidad de innovación en diferentes áreas empresariales para mantener su competitividad en el mercado. Este nuevo enfoque de análisis se hace imperativo en vista de las circunstancias actuales, donde las políticas gubernamentales, la iniciativa privada y la participación del consumidor están siendo reconfiguradas para impulsar el desarrollo empresarial en un entorno marcado por la incertidumbre y la disrupción.

Se centra en el análisis de las estrategias de marketing implementadas por las MIMIPYMES con las premisas competitivas para permanecer en el mercado, con el objetivo de proponer un modelo práctico y estratégico que fortalezca su competitividad en el mercado. Este modelo se fundamenta en enfoques de marketing y busca dotar a los empresarios y profesionales del área de herramientas efectivas para la toma de decisiones empresariales en momentos de crisis y alta competencia en el mercado mexicano. Los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) subrayan la magnitud del impacto económico del en las empresas, resaltando la urgencia de estrategias efectivas para su recuperación y crecimiento sostenido.

El reporte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) basado en la encuesta sobre el impacto económico junto con el análisis de la demografía

empresarial en su segundo evento del año 2020, revela datos contundentes. Según el INEGI (2021, p. 1):

- Un significativo 86.6% de las 1,873,564 empresas en el país experimentaron algún tipo de afectación marcando una ligera reducción de casi 7 puntos porcentuales en comparación con la edición anterior, donde el 93.2% de las empresas se vieron impactadas.
- Entre las empresas afectadas, el 79.2% señaló una disminución en sus ingresos como el principal efecto de la crisis. En contraste, en la edición anterior, el 85.1% de las empresas reportaron una merma en sus ingresos.
- Es destacable que del total de 4.9 millones de establecimientos registrados en los Censos Económicos 2019, el 99.8% corresponde a micro, pequeñas y medianas empresas, resaltando así la predominancia de este segmento en el panorama empresarial nacional.

Después de 17 meses desde la finalización del censo, el Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 calculó que, de los 4.9 millones de establecimientos clasificados como micro, pequeños y medianos, aproximadamente 3.9 millones lograron mantenerse en operación (equivalente al 79.19%). Alrededor de un millón de establecimientos (20.81%) lamentablemente cerraron de manera definitiva. Sin embargo, también se observó el surgimiento de 619 mil 443 nuevos establecimientos, lo que representa el 12.75% de la población total de negocios en el país.

Las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) han sido esenciales para el desarrollo económico global a lo largo de la historia, jugando un papel crucial en la generación de empleo y en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de muchos países. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2020), las MIPYMES representan más del 95% de las empresas en la mayoría de los países, generando entre el 60% y el 70% del empleo y

contribuyendo con aproximadamente el 50% del PIB. Esto resalta su importancia en términos de empleo y producción de bienes y servicios.

Las características de las MIPYMES varían según el país y la industria. En la Unión Europea, una Pyme tiene menos de 250 empleados y una facturación anual inferior a 50 millones de euros o un balance de menos de 43 millones de euros (Comisión Europea, 2018). En Estados Unidos, la Administración de Pequeñas Empresas (SBA, La Agencia Federal de Pequeños Negocios, por sus siglas en inglés) las define como aquellas que cuentan con menos de 500 empleados, con ingresos anuales que no superan los 7.5 millones de dólares para el sector agrícola y 38.5 millones de dólares para otros sectores (SBA, 2022).

La estructura empresarial de las MIPYMES también varía según varios factores, como el tamaño, la industria y la propiedad. Algunas son de propiedad individual o familiar, donde los miembros de la familia dirigen y controlan el negocio (OCDE, 2020). En México, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) reporta que en 2022 había 5.5 millones de unidades económicas, de las cuales el 44% pertenecían al sector servicios, el 42% al comercio y el 11% a la industria manufacturera. Para el primer trimestre de 2021, las MIPYMES generaban el 52.3% del PIB y el 70.2% del empleo formal (INEGI, 2021).

No obstante, las MIPYMES enfrentan múltiples desafíos en un entorno empresarial dinámico y complejo debido a su naturaleza interdependiente. Son afectadas por factores como los recursos financieros, humanos y tecnológicos, así como por las condiciones del mercado. Estos elementos interactúan de manera compleja y recursiva, influyendo en la operación y éxito de la empresa (Kurtz & Snowden, 2003). Además, el entorno económico y las políticas públicas impactan directamente en su viabilidad (Hernández & García, 2019).

En México, muchas MIPYMES tienen una corta esperanza de vida, y el 42.7% de ellas tienen menos de cinco años de existencia (INEGI, 2021). Se ha observado que

las empresas más grandes tienen mayores probabilidades de sobrevivir a largo plazo, mientras que las más pequeñas presentan una tasa de mortalidad más alta, con más del 50% de las MIPYMES desapareciendo antes de cumplir dos años (El Financiero, 2021).

Las dificultades que enfrentan incluyen la falta de acceso a financiamiento, la competencia desleal, la falta de innovación, las dificultades para exportar y la falta de planificación estratégica (Expansion.mx, 2019). Estos factores limitan su crecimiento y desarrollo, lo que resulta en una alta tasa de mortalidad empresarial en el país (Forbes México, 2021).

Para superar estos retos, es fundamental que las MIPYMES reformulen sus estrategias competitivas y desarrollen una ventaja competitiva sostenible. Según Porter (2015), esto implica la gestión eficiente de los recursos y capacidades para ofrecer un valor superior en el mercado (Barney, 1991). Una parte clave de esta estrategia es la capacidad de marketing, que permite a las empresas adaptarse a las demandas cambiantes del mercado y obtener un rendimiento superior (Day, 1994; Mu, 2015).

En el contexto del comercio al por mayor, estas capacidades son esenciales para mejorar la distribución y responder ágilmente a las necesidades del mercado. Las empresas que operan en este sector pueden aprovechar sus canales de distribución y retroalimentación del mercado para crear valor de manera más efectiva (Mu, 2018). Este trabajo de investigación se centrará en analizar cómo las capacidades de marketing y la creación de valor para el cliente pueden ayudar a las MIPYMES del subsector de comercio al por mayor a lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado.

Es así como, desde la revisión del problema, los principales problemas que enfrentan las MIPYMES son: Falta de acceso a financiamiento, Competencia desleal, Falta de innovación, Dificultades para exportar, Falta de planificación y estrategia, Alta

mortalidad empresarial (especialmente en los primeros años de vida), Desigualdad, Informalidad, Exceso de regulación, Corrupción, Inseguridad, Falta de capacitación y talento, Baja capacidad de adaptación a los cambios del mercado y Debilidades en la gestión interna. Y desde la perspectiva de las capacidades dinámicas enfocadas al marketing, los problemas de las MIPYMES se pueden describir de la siguiente manera:

- Falta de acceso a financiamiento: Las MIPYMES no siempre tienen los recursos financieros necesarios para invertir en estrategias de marketing dinámicas y adaptativas. Sin suficiente capital, es difícil implementar herramientas tecnológicas, desarrollar campañas efectivas o realizar estudios de mercado que permitan identificar oportunidades y amenazas cambiantes.
- Competencia desleal: Las MIPYMES suelen enfrentarse a competidores más grandes que pueden aprovechar economías de escala o prácticas comerciales agresivas. La incapacidad para responder adecuadamente a esta competencia se ve agravada por la falta de capacidades de marketing que permitan a las MIPYMES diferenciarse y crear un valor único para sus clientes.
- Falta de innovación: Las capacidades dinámicas, que implican la renovación continua de recursos y estrategias, son esenciales para innovar en marketing. Muchas MIPYMES carecen de procesos de innovación estructurados y de una visión a largo plazo que les permita adaptar sus estrategias de marketing de manera proactiva, lo que las deja rezagadas frente a competidores más ágiles.
- Dificultades para exportar: La expansión a mercados internacionales requiere una sólida capacidad de marketing orientada a entender nuevos mercados, adaptar productos y desarrollar canales de distribución eficaces. Sin estas

capacidades, las MIPYMES enfrentan barreras significativas para posicionarse y competir en el extranjero.

- Falta de planificación y estrategia: Las MIPYMES tienden a operar sin una estrategia de marketing a largo plazo, lo que reduce su capacidad para ajustar sus acciones en respuesta a cambios en el entorno de mercado. Esto limita su capacidad para generar una ventaja competitiva sostenible y para responder eficazmente a las fluctuaciones del mercado.
- Alta mortalidad empresarial: La incapacidad para desarrollar capacidades de marketing adaptativas y previsoras contribuye a la alta tasa de fracaso en las MIPYMES. La falta de adaptación rápida a cambios en el comportamiento del consumidor, la tecnología o las condiciones económicas puede llevar al colapso de estas empresas.
- Desigualdad y falta de acceso a tecnología: Las capacidades de marketing dinámico requieren el uso de herramientas tecnológicas avanzadas para segmentación de mercado, análisis de datos y adaptación de productos. La desigualdad en el acceso a estas tecnologías limita la capacidad de las MIPYMES para competir con empresas más grandes y tecnológicamente avanzadas.
- Informalidad: La falta de formalización limita el acceso a recursos, como financiamiento y capacitación en marketing, lo que restringe la capacidad de las MIPYMES para implementar estrategias de marketing dinámicas y sostenibles.
- Exceso de regulación: Las cargas burocráticas y regulatorias pueden desviar los recursos que las MIPYMES podrían emplear en el desarrollo de sus capacidades de marketing. Esto dificulta la capacidad de estas empresas para

adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y reaccionar a la competencia.

- **Corrupción e inseguridad:** En un entorno de corrupción e inseguridad, las MIPYMES enfrentan dificultades para desarrollar relaciones estables con clientes y proveedores, lo que impacta negativamente en su capacidad de marketing para crear confianza y fidelización a largo plazo.
- **Falta de capacitación y talento:** Las capacidades de marketing, como la investigación de mercado, el uso de herramientas digitales o la creación de valor para el cliente, requieren personal capacitado. La falta de talento y formación específica en marketing afecta la capacidad de las MIPYMES para adaptarse a las demandas cambiantes del mercado.
- **Baja capacidad de adaptación:** Una característica clave de las capacidades dinámicas es la habilidad de adaptación rápida. Muchas MIPYMES carecen de los procesos internos y el conocimiento para ajustar sus estrategias de marketing ante cambios en las preferencias del consumidor, la competencia o las nuevas tecnologías.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta General

¿Cuáles son las diferencias en los factores empresariales de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla?

1.2.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los principales factores empresariales de marketing que implementan en las MIPYMES del sector servicios de la ciudad de Puebla?
- ¿Cuáles son los principales factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Puebla?

1.3 HIPÓTESIS

1.3.1 Hipótesis General

- Hipótesis nula (H_0): No existen diferencias significativas entre los factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES entre el sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.
- Hipótesis alternativa (H_1): Existen diferencias significativas respecto a los factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES entre el sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla

1.3.2 Hipótesis Específicas

- H_2 : Existen diferencias significativas respecto al Conocimiento del mercado (CME) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- H_3 : Existen diferencias significativas respecto a las Comunicaciones de marketing (CMK) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla

- H₄: Existen diferencias significativas respecto a los Canales de comercialización y distribución (CCD) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- H₅: Existen diferencias significativas respecto al Comportamiento del consumidor (CCO) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- H₆: Existen diferencias significativas respecto a las Decisiones de la marca (DEM) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- H₇: Existen diferencias significativas respecto a los Precios y valor del producto (PVP) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- H₈: Existen diferencias significativas respecto a la Planificación estratégica de marketing (PMK) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla

1.4 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo General

Analizar los factores empresariales de marketing entre las MIMIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores empresariales de marketing que implementan en las MIPYMES del sector servicios de la ciudad de Puebla.
- Identificar los factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Puebla.

1.5. ALCANCES Y LIMITACIONES DEL PROYECTO

En este estudio se examinaron las variables comerciales desde la perspectiva del marketing, observando cómo las MIPYMES del sector comercial y de servicios en Puebla. Este análisis permitió identificar el conocimiento práctico de los empresarios y desarrollar una propuesta de modelo para estas empresas. El enfoque empírico de la investigación exploró un tema poco estudiado en el ámbito empresarial del marketing, enfocándose en los factores comerciales. Se concluyó que estos factores son esenciales para que las MIPYMES del sector comercial y de servicios puedan seguir sobreviviendo y un futuro de crecimiento.

Sin embargo, es importante mencionar algunas limitaciones de este estudio. Se diseñó una propuesta de modelo de variables comerciales estratégicas desde la perspectiva del marketing para las MIPYMES del sector comercial y de servicios en Puebla. La investigación se centró únicamente en las MIPYMES del sector mencionado y no incluyó a las grandes empresas.

1.6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de esta investigación se facilitó gracias a la disponibilidad de información relevante obtenida de fuentes secundarias. Como se detalló en la

justificación del proyecto se identificó un vacío científico en la literatura en cuanto al enfoque en las decisiones de marketing, tanto a nivel global como en el contexto mexicano. Aunque no se trata de un tema ampliamente estudiado, se encontró un número significativo de investigaciones en repositorios como Scopus, Elsevier y Emerald, principalmente centradas en grandes empresas y fuera de México. Sin embargo, se hallaron pocas investigaciones específicas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en los sectores comercial y de servicios, como las que se llevaron a cabo en este estudio.

La fase de investigación de campo también fue viable, en parte debido a los recursos disponibles a través del sistema de becas CONAHCYT. Se contó con la colaboración de un grupo de estudiantes universitarios de licenciatura de la BUAP, quienes recibieron capacitación en metodología de investigación para llevar a cabo la aplicación de encuestas. Además, la investigación se centró en el ámbito local, específicamente en las MIPYMES comerciales y de servicios en la ciudad de Puebla, lo que facilitó la recolección de datos y la participación de los sujetos de estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se aborda una revisión de la literatura de Marketing, donde se profundiza en el concepto, las teorías y los modelos derivados de esta perspectiva innovadora y reciente del marketing.

2. MARKETING

2.1 HACIA EL MARKETING ESTRATÉGICO

Sheth, Gardner y Garrett, hacia finales de los años ochenta, realizaron un análisis de la evolución de las Teorías del Marketing desde 1900, en paralelo con las Teorías de la Administración (Larios-Gómez y Giuliani, 2018). En su trabajo, propusieron una tipología de diversas corrientes de pensamiento bajo un enfoque metateórico denominado Escuelas de Pensamiento en Marketing, el cual surge a raíz de los primeros enfoques adoptados por las empresas en producción y comercialización, influenciados por las nuevas teorías administrativas y la necesidad de colocar productos en el mercado. Desde sus inicios y a lo largo de su desarrollo hasta la actualidad, el marketing ha buscado tanto la satisfacción del cliente como la ventaja competitiva de la empresa (Kotler, 2020).

Como se muestra en la Tabla 1, las primeras etapas del marketing se centraron en el producto y la producción en masa (entre 1860 y 1920), fundamentadas en la Teoría del *Commodity*, con un enfoque en productos sin diferenciación. Posteriormente, se transitó hacia una etapa de ventas (entre 1920 y 1940), donde la estrategia se orientó hacia la colocación masiva de productos tangibles como resultado de la industrialización, bajo la influencia de la Teoría Funcional del Marketing (Park, et al., 2017). A partir de los años 1940, el marketing comenzó a consolidarse como disciplina y función empresarial, dando lugar a la Teoría Gerencial del Marketing,

caracterizada por la aparición de los primeros departamentos de Mercadotecnia en las empresas (Gammp y Sauerbronn, 2021; Park, Phaal, Ho y O'Sullivan, 2020).

Desde la década de 1960, los modelos y teorías del marketing empezaron a enfocarse en productos duraderos de consumo, el empaque y la comprensión del comportamiento del consumidor como elementos estratégicos de los negocios (Duffy et al.,2020). Surgió la Teoría del Comportamiento del Consumidor y se desarrollaron mercadotecnias especializadas, como la mercadotecnia social, política y verde, así como la mercadotecnia de servicios (Larios-Gómez y Giuliani, 2018; Mu et al., 2018; Hardy, 1981; Yang, Jiang, y Xie, 2019).

A partir de la década de 1990, las empresas se enfrentaron a nuevos desafíos en mercados dinámicos, como la globalización, la apertura de mercados internacionales, la revolución del Internet y la inteligencia artificial. En este contexto, surgió el concepto de marketing estratégico, que implica la creación de una posición única y valiosa en el mercado a través de actividades diferenciadas (Corey, 2003). Barney (2001) lo define como la integración de los objetivos de marketing de una organización en una estrategia cohesiva, mientras que Cravens (2000) lo considera como un proceso para obtener ventajas competitivas ofreciendo un valor superior a los clientes desde adentro. Sin embargo, la literatura de marketing sostiene que la estrategia debe emanar del cliente. (Day & Moorman, 2010; Mu, 2015).

Tabla 1. Evolución de la Teoría de Marketing

TEORÍAS	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría del <i>Commodity</i>	Desde 1860 hasta 1920, el enfoque inicial del marketing se centraba en el producto y la producción a gran escala.	(Larios-Gómez y Giuliani, 2018).
Teoría Funcional del Marketing	Durante el período de 1920 a 1940, se observó un cambio hacia un enfoque de ventas en el marketing, impulsado por la producción en serie y los resultados de la industrialización, que se enfocó en	(Park, Phaal, Ho y O'Sullivan, 2020; Prado y Frogeri, 2017)

Teoría Gerencial del Marketing	la colocación de productos tangibles en el mercado. Desde la década de 1940 hasta la de 1960, el marketing comenzó a consolidarse tanto como disciplina académica como en su función dentro de las actividades empresariales.	Gammp y Sauerbronn, 2021; Park, Phaal, Ho y O'Sullivan, 2020).
La Teoría del Comportamiento del Consumidor	Desde 1960, los enfoques y teorías del marketing se centran en los productos de larga duración, el empaque y la comprensión del comportamiento de los consumidores como componentes esenciales de las decisiones estratégicas en el ámbito empresarial.	Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020).
El marketing estratégico	A partir de los años 90, las empresas reconocen y aprovechan el valor del marketing ante los desafíos que enfrentan en mercados cambiantes, que incluyen la globalización, la apertura de mercados internacionales, el Internet de las cosas, el aprendizaje automático y la inteligencia artificial.	(Corey, 2003; Barney, 2001; Larios-Gómez y Giuliani, 2018)

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

2.2 EL MARKETING ESTRATÉGICO

Desde la perspectiva del marketing, abordar una visión estratégica implica retomar el papel fundamental de conectar con los clientes. El intercambio entre el pensamiento interno y externo es esencial para desarrollar estrategias y obtener ventaja competitiva, como argumentan Sinha y Sheth (2018), Srivastava et al. (2001) y Kozlenkova et al. (2014). La creación de estrategias de marketing se apoya tanto en los recursos internos de la empresa como en su entorno externo, según indican Riezebos y Van der Grinten (2012), Ulrich y Smallwood (2007), y Sinha y Sheth (2018). En otras palabras, las empresas pueden adoptar enfoques estratégicos tanto

desde afuera hacia adentro, desde adentro hacia afuera o una combinación de ambos.

Los elementos fundamentales del marketing estratégico incluyen la empresa misma, los clientes y los competidores, como destacan Corey (2003), El-Ansary (2006) y Durie y Anduaem (2018). Este enfoque permite a las empresas atender las necesidades de los consumidores mediante la segmentación y la orientación, lo que proporciona información crucial para posicionar los productos de manera efectiva, como se ilustra en la Figura 1. Estos tres pilares también son cruciales para la implementación eficiente de la estrategia de marketing, ya que influyen en la elección de la combinación de marketing adecuada para cada variable de formulación.

La ejecución de la estrategia de marketing es el proceso que transforma las estrategias y planes de marketing en acciones concretas para alcanzar los objetivos establecidos. Esta ejecución no solo implica la creación, comunicación y entrega del valor propuesto al cliente y al mercado, sino también la diferenciación respecto a los competidores. De este modo, la implementación de las estrategias de marketing responde a las demandas dinámicas del mercado a través del mix de marketing (precio, plaza, producto y promoción), considerando tanto factores internos como externos a la empresa. Esto define la dirección estratégica del marketing mediante la planificación y ejecución de planes, programas y actividades de mercadeo.

En un entorno global altamente cambiante, es crucial adoptar un enfoque dinámico donde la formulación e implementación de la estrategia ocurran simultáneamente, como señalan Menon et al. (2015). Estas consideraciones se traducen en términos de modelos de activos y capacidades de marketing. Los activos de marketing representan los recursos que la empresa ha acumulado, incluyendo costos de factores y apoyo directivo, mientras que las capacidades de marketing integran estos activos y los convierten en ventajas competitivas. Sin embargo, las capacidades de marketing se distinguen por su dificultad para ser imitadas, su naturaleza intangible y su falta de comerciabilidad, como indican Durie y Anduaem (2018).

2.2.1 Activos del marketing

La competitividad se forja al seleccionar una de las estrategias disponibles, ya sea enfocada en costos, diferenciación, enfoque en tecnología, atención al consumidor, gestión del conocimiento de marketing o involucramiento del cliente en la estrategia de marketing. Esta elección, como sugieren Porter (1985), Menon et al. (2015), Durie y Andualet (2018) y Larios-Gómez (2021), debe fundamentarse en el análisis de la información de mercado y en la evaluación de los recursos internos de la empresa, lo que requiere una inversión en activos de marketing.

Los activos de marketing, influenciados por el presupuesto asignado y el nivel de importancia otorgado por la alta dirección a la estrategia de marketing, abarcan inversiones en diversas áreas como el servicio al cliente, desarrollo de nuevos productos, construcción de imagen de marca, promoción, educación del cliente, mejora de canales de distribución y investigación de mercado, entre otros aspectos relevantes (Rust, 2020; Durie y Andualet, 2018). Estas inversiones no solo reducen el riesgo de fracaso y aumentan las posibilidades de éxito en el mercado, sino que también son condiciones fundamentales para desarrollar una ventaja competitiva. En resumen, no invertir en activos de marketing puede disminuir la competitividad y eventualmente conducir al fracaso empresarial (Lehmann, 2020).

2.2.2 Capacidades dinámicas de marketing

En términos de las capacidades dinámicas de marketing, muchas empresas no están plenamente conscientes de sus propias capacidades ni las reconocen, lo que resulta en una subutilización de estos recursos en su búsqueda de competitividad en el mercado. A menudo, las empresas descuidan o subestiman las capacidades dinámicas de marketing, las cuales abarcan las habilidades y conocimientos de su personal, los recursos intangibles, el conocimiento tácito de la empresa, así como los

procesos y actividades que facilitan la implementación de su estrategia de marketing y el logro de sus objetivos. Estas capacidades pueden ser tanto tecnológicas como no tecnológicas, como señalan Menon et al. (2015), Durie y Anduaem (2018), y Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee (2020).

Por ende, la tarea de los directivos de marketing en un entorno dinámico es identificar la mejor manera de mejorar y aprovechar estos recursos específicos de la empresa, ya sea mediante estrategias digitales, analógicas o una combinación de ambas. Esta elección dependerá de los recursos, esfuerzos y capacidades de cada empresa, como sostienen Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee (2020). Al integrar de manera efectiva estos recursos específicos, las empresas pueden mantener su competitividad y relevancia en el mercado. Los especialistas en mercadotecnia adaptan estrategias, acciones y activos de marketing hacia versiones digitales, transformando desde tiendas físicas a tiendas virtuales, y desde atención telefónica a atención vía chat en línea o móvil, como lo señalan Larios-Gómez (2021) y Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee (2020).

Estudios recientes (Kahn, 2018; Gault, 2018; Rajapathirana y Hui, 2018; Margherita y Heikkilä, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020; Larios-Gómez, 2021) han establecido que el efecto de la capacidad de innovación en aspectos administrativos, tecnológicos, comerciales y de mercadotecnia de una empresa impacta significativamente en su competitividad. Sin embargo, es crucial considerar que estos hallazgos fueron realizados antes del contexto actual de la por la crisis económica y las premisas competitivas para permanecer en el mercado (Li et al., 2019; Hunt y Madhavaram, 2020; Martin, Javalgi y Ciravegna, 2020; Margherita y Heikkilä, 2021).

En este nuevo contexto, se requiere un marco analítico actualizado para comprender cómo la capacidad dinámica de innovación en diversas áreas afecta la competitividad empresarial. Este marco implica la implementación de nuevas políticas por parte de los gobiernos, la iniciativa privada y la participación activa del consumidor para

mejorar el entorno regulatorio del desarrollo empresarial. Además, es importante entender que una capacidad dinámica no es una solución única a un problema, sino un conjunto de habilidades y conocimientos arraigados que se aplican de manera continua dentro y fuera de la empresa, en el mercado y con el consumidor, como destacan Kahn (2018), Gault (2018), Rajapathirana y Hui (2018), Margherita y Heikkilä (2021), Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee (2020) y Larios-Gómez (2021).

2.3 FACTORES DINÁMICOS DE MARKETING

En la última década, se ha debatido sobre el declive de la ventaja competitiva, específicamente de las ventajas sostenibles, permanentes y duraderas que históricamente han sido fundamentales en el mercado. En épocas pasadas, como los años 1980, 1990 y 2000, estas ventajas se asociaban respectivamente con los precios, los costos de producción y la tecnología. Sin embargo, en la actualidad, estas ventajas se perciben como transitorias, temporales y de corta duración, dado el contexto de mercados hipercompetitivos en los que las ventajas surgen, se implementan y desaparecen rápidamente. (D'Aveni, 1994; Papadas, Avlonitis, y Piha, 2019; Larios-Gómez, 2020).

Se busca estrategias que promuevan ventajas competitivas sostenibles para la mayoría de las empresas, en lugar de depender de oportunidades efímeras o de las fallas de los competidores para sobrevivir en el mercado. (Larios-Gómez, 2020). En este entorno de ventajas temporales, los líderes empresariales, investigadores y profesionales especializados en negocios deben ser capaces de reconfigurarse constantemente para fortalecer estas ventajas. Esto implica ajustar activos, personal, capacidades y conocimientos de manera continua y permanente para transitar de una ventaja a otra.

Desde la perspectiva de Kozlenkova et al. (2013), una ventaja competitiva sostenible no solo surge cuando los recursos son valiosos, raros e imperfectamente imitables,

sino también cuando la organización de la empresa permite aprovechar el potencial de recursos como las marcas y las relaciones con los clientes. Esto se hace posible mediante las capacidades dinámicas que crean, ajustan y mantienen la relevancia del stock de capacidades. Estas capacidades se manifiestan en la capacidad empresarial para estrategias tecnológicas de comercialización, innovación, relación costo-precio y percepción empresarial relacionados con el marketing.

Las capacidades dinámicas son una categoría de recursos que permiten a las organizaciones adaptarse al entorno de manera ventajosa, detectando y respondiendo a cambios organizativos a través de la exploración de mercados y tecnologías, combinando y transformando recursos disponibles y seleccionando configuraciones organizativas y modelos de negocio para entregar valor económico y capturar beneficios económicos. (Houston, 2016; McAlister, 2016).

En los años 1990, el marketing y sus estrategias han facilitado la ventaja competitiva duradera de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Recientemente, las fuentes de información relacionadas con el marketing, como parte de estas capacidades dinámicas, han girado hacia la innovación, reconociendo la importancia de su aplicación y estudio desde un enfoque de mercado y del entorno externo de la empresa para mejorar el producto, la comprensión del consumidor y la innovación general de la empresa hacia la competitividad.

El enfoque de mercado enfocado en el desarrollo de la investigación sugiere el impacto y el grado de participación de todas las áreas de la empresa relacionadas directa o indirectamente con la atención al cliente, las actividades innovadoras y la orientación al mercado. Las empresas orientadas al mercado mantienen un enfoque principal en el entorno externo, lo que les permite anticiparse a las necesidades del mercado, establecer relaciones duraderas con los clientes y otros actores involucrados en el proceso de comercialización. (McGrath 2013; Muñoz y Kimmitt, 2019).

Las empresas explotan los insumos externos como clientes, competidores y proveedores, así como la innovación abierta, para ajustar los recursos internos y adaptarse a los cambios del entorno. (Calantone et al, 2010; Cano, Carrillat y Jaramillo, 2004; Ellis, 2006; Grinstein, 2008; Kirca, Jayachandran, y Bearden, 2005; Larios-Gómez, 2016a). Por otro lado, desde el enfoque las empresas aprovechan sus recursos internos únicos e insustituibles para enfrentar las oportunidades y amenazas externas. Estas perspectivas se han fusionado en un enfoque mixto que combina los beneficios de ambas, resultando en un enfoque más completo y adaptable para el desarrollo de la estrategia de marketing.

El marketing, como disciplina académica y de gestión, se centra en comprender a los consumidores y permitir que las empresas aprovechen este conocimiento para ofrecer valor y lograr resultados sostenibles en el mercado. Sin embargo, los consumidores y sus preferencias están influenciados por factores macro más allá del entorno comercial inmediato, lo que requiere que las empresas se adapten constantemente para tener éxito en este entorno cambiante. La perspectiva de la empresa, que enfoca en entender, anticipar y adaptarse a los cambios externos, ha ganado popularidad en años recientes, reconociendo la importancia de comprender el mercado y el entorno externo para la competitividad empresarial. (Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram, 2019; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

2.3.1 Estrategias del marketing

La empresa, independientemente de su naturaleza (pública, privada o social) o tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), se compone principalmente de dos enfoques: uno centrado en la función interna que se enfoca en la eficiencia de los recursos o activos propios de la empresa, y otro centrado en la función externa, que se orienta hacia las ventas y el servicio a través del cliente, el mercado y la

competencia. La función externa es la que tiene una interacción directa con el cliente y, por ende, posee un conocimiento más profundo de sus necesidades y deseos. En contraste, la función interna interactúa indirectamente con el cliente mediante el desempeño de todos los empleados en las actividades relacionadas con la producción del producto destinado a satisfacer al cliente. (Mu, Bao, Sekhon, Qi, y Love, 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach, Thaichon, Lee, Weaven y Palmatier, 2019; Rust, 2019).

Aunque estas dos funciones difieren considerablemente en su origen o enfoque, en el contexto del intercambio comercial entre el interior y el exterior, también pueden presentar diferencias entre empresas que se dedican a la producción de bienes y aquellas que ofrecen servicios. No obstante, tanto estudiosos como profesionales del marketing consideran que ambos enfoques de marketing son esenciales para desarrollar la estrategia y alcanzar la ventaja competitiva. Los enfoques de marketing que las empresas pueden adoptar en su estrategia que integra aspectos tanto internos como externos. Aunque existen diferencias entre estas dos teorías. (Srivastava et al., 2001; Kozlenkova et al., 2014)

Las empresas tienen la opción de orientar sus estrategias de marketing lo que implica que estructuran su enfoque de marketing considerando principalmente la dinámica del entorno externo. (Baden-Fuller, 1995; Day y Moorman, 2011; Lillis y Lane, 2007; D'Aveni, 1994; Chong, Bian y Zhang, 2016). Por ejemplo, al supervisar a los clientes, se pueden recopilar datos sobre nuevas oportunidades de mercado y cambios en las necesidades del cliente, lo que puede conducir a un rendimiento superior y al aumento del valor del cliente. (Day y Moorman, 2011; Finne y Grönroos, 2017). De manera similar, al vigilar a la competencia, se puede evaluar los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades de los competidores, lo que permite ajustar las estrategias de la empresa en consecuencia. (Porter, 1985).

El enfoque externo implica estar atento a los cambios en la cadena de suministro para aprovechar oportunidades que surjan, como la introducción de nuevos

materiales o productos por parte de proveedores y distribuidores. (Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018). Al mismo tiempo, implica supervisar de cerca los avances tecnológicos para incorporar de manera proactiva innovaciones que puedan ofrecer ventajas competitivas en comparación con otros actores del mercado.

Además, esta metodología incluye el monitoreo constante del entorno externo más allá de las fronteras de la empresa e industria, buscando absorber y explotar conocimiento externo para desarrollar capacidades que satisfagan las necesidades del mercado. En resumen, el objetivo es satisfacer a las partes interesadas externas, como clientes, accionistas y proveedores, ofreciendo soluciones valiosas que se ajusten a sus demandas. (Holmemo, Rolfsen, y Ingvaldsen, 2018; Ordanini et al., 2014; Schulz, Jonker, y Faber, 2018).

Para lograrlo, las empresas deben desarrollar capacidades y activos basados en el mercado, como experiencia en marketing y activos tangibles como canales de distribución, marcas sólidas y una reputación positiva. Este enfoque busca estimular la innovación en respuesta a las demandas del mercado y fomentar la colaboración abierta para mejorar productos, servicios y procesos. (Carter et al., 2011).

En el contexto de la innovación tecnológica, el enfoque externo se centra en proporcionar soluciones que satisfagan las necesidades específicas del mercado, ya sean explícitas o implícitas, a través de herramientas o dispositivos innovadores. Esto implica una adaptación constante de productos, servicios y procesos en función del *feedback* de los clientes y otras partes interesadas, lo que puede influir en la configuración de la producción y la asignación de recursos dentro de la empresa. (Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018).

En conclusión, el enfoque externo se basa en el entendimiento profundo de las necesidades del cliente, la vigilancia de la competencia y la creación de valor de marca, lo que repercute directamente en la posición en el mercado y la rentabilidad a

largo plazo de la empresa. (Pérez, Dos Santos Paulino, y Cambra-Fierro, 2017; Frau et al., 2019; Chesbrough, 2003; Yamin y Kurt, 2018).

El marketing se centra en la empresa misma y su relación con los mercados donde compite directamente, así como en su interacción con el entorno externo. En este modelo, las empresas aprovechan sus recursos internos y capacidades para diseñar estrategias de marketing, adoptando un enfoque que parte desde adentro hacia afuera. (Frau et al., 2019; Yamin y Kurt, 2018).

Una característica fundamental de este enfoque es la eficiencia interna, que se refiere a la capacidad de la empresa para utilizar de manera efectiva sus recursos y relaciones para aumentar su rentabilidad global. Se busca mejorar la precisión, flexibilidad y la calidad en todas las etapas de producción, entrega y posventa para mejorar la eficiencia interna y la productividad. (Cabiddu et al., 2019). Esta eficiencia puede desglosarse en eficiencia de recursos, procesos, actividades y organización.

Para mejorar la eficiencia de los recursos, la empresa busca optimizar el uso de sus activos tangibles e intangibles, reduciendo costos y aumentando ingresos para evitar la destrucción de valor. (Carter et al., 2011; Nilsen, 2017). La eficiencia de actividades y procesos se refiere a las acciones y procedimientos llevados a cabo por los empleados en su trabajo diario, mientras que la eficiencia organizativa se centra en la coordinación y estructura jerárquica de la empresa.

En el enfoque *inside-out*, se hace hincapié en los recursos y capacidades únicas de la empresa, que pueden ser tanto propietarios como poco comunes en la industria. Estos recursos distintivos permiten a la empresa diferenciarse de la competencia y establecer una posición única en el mercado, lo que evita la imitación y aumenta su relevancia y reconocimiento. (Aerts, Dooms y Haezendonck, 2015; Lillis y Lane, 2017; Nilsen, 2017).

Este enfoque tiende a satisfacer principalmente a las partes interesadas internas, como propietarios, empleados y directivos. Los propietarios buscan retorno de inversión y crecimiento continuo de ingresos, los empleados demandan condiciones laborales satisfactorias y oportunidades de crecimiento, mientras que los directivos aspiran a crear marcas de alto rendimiento. (Burmam, Hegner y Riley, 2009; Burmann, Jost-Benz y Riley, 2009; Yang, Jiang y Xie, 2019)

El enfoque *inside-out* también implica una estrategia de empuje tecnológico, donde la empresa impulsa al mercado innovaciones tecnológicas desarrolladas internamente, sin necesariamente considerar la demanda del cliente. Se basa en el conocimiento interno generado y compartido dentro de la empresa, incluyendo el aporte de los empleados y otros actores involucrados en la producción de conocimiento. (Barney, 2014; Saeed, Yousafzai, Paladino y De Luca, 2015; Srivastava, Fahey y Christensen, 2001; Frau y Cabiddu, 2016; Yang, Jiang y Xie, 2019).

2.3.2 Sistemas de información de marketing

Amazon se destaca como una de las principales empresas de Internet a nivel mundial, destacándose especialmente por su servicio de atención al cliente, que ofrece una serie de políticas personalizadas a través de una interfaz de usuario conveniente. El éxito de Amazon y la experiencia positiva asociada con su uso se atribuyen en gran medida a la abundante información sobre los clientes que recopila y analiza. Esto se logra a través de un Sistema de Información de Marketing (SIM), que influye significativamente en las estrategias de marketing de la empresa.

La empresa, liderada por Jeff Bezos, adopta un enfoque destacado donde la satisfacción de las necesidades del cliente es prioritaria. Por ejemplo, Amazon fue capaz de anticipar y satisfacer las demandas de sus clientes en servicios web en la nube y con su lector electrónico Kindle, implementando una estrategia de "trabajar hacia atrás". Esta estrategia implica no solo identificar qué servicios son eficientes

como tienda en línea, sino también explorar las necesidades y deseos de los clientes para ofrecer soluciones innovadoras (Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

Al utilizar el sitio web de Amazon, se recopila una gran cantidad de información, especialmente durante el proceso de compra. La empresa recopila datos como la dirección de envío, la información de seguimiento y los detalles del pago, mientras solicita la retroalimentación de los usuarios. Además, implementa enfoques innovadores, como las tiendas automatizadas, que rastrean a los clientes y registran sus preferencias en tiempo real. Esta recopilación de datos proporciona a Amazon un profundo entendimiento del mercado y de sus clientes, lo que contribuye a su ventaja competitiva (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020).

Además de obtener información detallada sobre cada cliente, Amazon busca comprender los patrones generales de diversos grupos de personas. Utiliza experimentos para recopilar información detallada y probar nuevas innovaciones. Por ejemplo, muestra diferentes variantes de una innovación a usuarios aleatorios y evalúa sus respuestas para decidir qué soluciones implementar. Este enfoque de comprender y responder a las necesidades del mercado desde afuera hacia adentro se refleja en las estrategias de marketing de Amazon, que abarcan la segmentación, fijación de precios, valor de marca, comportamiento del consumidor y otros aspectos del *mix* de marketing de la empresa.

2.2.3 Segmentación y posicionamiento

En el futuro, las organizaciones de marketing deberán construir modelos de negocio centrados en el cliente, lo que implicará cambios en las estructuras internas de las marcas para implementar acciones orientadas al cliente desde afuera hacia adentro. Un ejemplo empresarial ilustrativo de este enfoque es el de las empresas de

marketing que van más allá de la investigación de mercado convencional y emplean preguntas abiertas y reflexivas para obtener información valiosa sobre las necesidades y desafíos de los clientes (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

Por ejemplo, el proveedor de servicios de telecomunicaciones británico O2 invitó a los clientes a definir qué significa para ellos la orientación al cliente, y luego utilizó esta información para establecer los principios de experiencia del cliente. Estas empresas también monitorean de cerca el comportamiento de los consumidores y prestan atención a sus opiniones y quejas para identificar nuevas oportunidades. Este enfoque, basado en la segmentación del mercado, permite crear mercados más pequeños y personalizados para satisfacer las necesidades y posicionar la marca, el producto y la empresa (Kotler et al., 2020; Fischer, 2020; Larios-Gómez, 2019).

La experiencia de O2 enfatiza la importancia de escuchar atentamente a los clientes para comprender su percepción de la orientación al cliente. Esto se logra a través de un estudio de mercado que agrupa a los clientes por segmentos o perfiles. O2 llevó a cabo una investigación exhaustiva en la que solicitó a sus clientes su propia definición de "orientación al cliente". Los principios resultantes de esta investigación guían las decisiones de O2, desde la segmentación y la comunicación con los clientes hasta el diseño de procesos, propuestas y productos. Otras prácticas que demuestran el compromiso de la marca con el pensamiento centrado en el cliente incluyen la representación de un cliente de O2 y sus necesidades ante el grupo o segmento que representa.

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se examina el contexto actual de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) en Puebla, México. Este análisis sienta las bases para explorar cómo las capacidades dinámicas del marketing donde pueden contribuir de manera práctica a estas empresas. Primeramente, se aborda la definición y caracterización de las MIPYMES en la región latinoamericana, proporcionando un marco comprensivo para entender su funcionamiento y desafíos.

3. LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La clasificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) resulta desafiante debido a la falta de un modelo único que las englobe. La diversidad de criterios utilizados por diferentes países complica aún más este proceso. Algunas naciones clasifican las empresas según el sector al que pertenecen, como es el caso de Argentina y México. Otros países, como Brasil y Perú, establecen categorías especiales para micro y pequeñas empresas (MIPES), mientras que en Argentina se definen dos tipos de empresas medianas. Además, existen combinaciones de variables utilizadas en países como México y Guatemala, y una variedad de parámetros para la valoración de los ingresos, que pueden incluir monedas locales, dólares estadounidenses, salarios mínimos o unidades de fomento, como se observa en el caso de Chile. (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021).

La elección de la definición y los límites de clasificación adoptados por cada país tiene implicaciones significativas en el diseño e implementación de políticas de apoyo hacia este sector empresarial. Por lo general, los países más pequeños establecen umbrales más bajos que los países más grandes, lo que puede influir en la competitividad de las empresas, especialmente en relación con el impacto de sus capacidades dinámicas. En la revisión de diferentes autores como Morfín Masiel

(2018); Saveedra, Moreno y Hernández (2008), Cardozo et al. (2012), CENPROMYPE (2015), INEGI (2019; 2020), Dini y Stumpo (2018), OCDE (2019) y SEBRAE (2019), Es importante destacar que, a pesar de los esfuerzos de varios organismos internacionales y estudios académicos, no se ha logrado una uniformidad en los criterios de clasificación de las empresas. La revisión de diversos autores indica que la caracterización de las MIPYMES puede variar incluso dentro de una misma entidad pública en un país, pudiendo basarse en el número de empleados o en el valor de las ventas. Este hecho refleja la complejidad y la falta de consenso en torno a la clasificación de las MIPYMES a nivel global. Basándose en los resultados de los indicadores proporcionados por la CEPAL (2009 y 2020), se han clasificado las economías o empresas en tres categorías distintas, cada una con una caracterización propia según el tamaño de la economía.

3.1 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN MÉXICO

En México, se han llevado a cabo esfuerzos significativos para recopilar estadísticas relacionadas con la economía nacional, con el fin de generar indicadores sobre las distintas actividades y unidades económicas. Estos indicadores son fundamentales para la toma de decisiones que impulsen la competitividad, fomenten la cultura emprendedora y contribuyan al crecimiento económico del país. Principalmente, estos esfuerzos se han materializado en dos proyectos nacionales: los Censos Económicos, realizados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) de manera quinquenal, con un historial que se remonta a 1930; y más recientemente, la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) en 2020.

La creación de la ENAPROCE surge de la necesidad percibida por el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) de contar con información detallada y frecuente sobre las micro, pequeñas y medianas empresas. Esto con el propósito de realizar diagnósticos más precisos, dar seguimiento y evaluar las políticas públicas, y alcanzar los objetivos de fomento e impulso a la cultura emprendedora en el país.

Anteriormente, la caracterización de las MIPYMES solo era posible a través de los Censos Económicos llevados a cabo cada cinco años. Sin embargo, desde 2015, el INEGI, el INADEM y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) colaboraron en el diseño y generación de la ENAPROCE, proporcionando información relacionada con la medición de habilidades gerenciales, competencias empresariales, fuentes de financiamiento, cadenas productivas, capacidades tecnológicas e innovación, ambiente de negocios y regulación, así como el conocimiento de los apoyos gubernamentales.

Dada la complejidad y diversidad de estas actividades, el INEGI excluyó ciertos sectores para el censo de 2019, tales como el transporte colectivo urbano y suburbano en automóviles de ruta fija, el transporte de pasajeros en taxis de sitio y de ruleteo, las asociaciones y organizaciones políticas, así como los hogares con empleados domésticos. Los sectores de actividad económica cubiertos por los Censos Económicos son principalmente el comercial y de servicios. (INEGI, 2020^a, pp.12-13) y son los siguientes:

- 11 Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza (Ramas1125y1141, Acuicultura y Pesca).
- 21 Minería.
- 22 Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, suministro de agua y de gas natural productos al consumidor final.
- 23 Construcción.
- 31-33 Industrias manufactureras.
- 43 Comercio al por mayor.
- 46 Comercio al por menor.
- 48-49 Transportes, correos y almacenamiento.
- 51 Información en medios masivos.
- 52 Servicios financieros y de seguros.
- 53 Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles intangibles.

- 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos.
- 55 Corporativos.
- 56 Servicios de apoyo a los negocios manejo de residuos, y servicios de remediación.
- 61 Servicios educativos.
- 62 Servicios de salud y de asistencia social.
- 71 Servicios de esparcimiento culturales deportivos, y otros servicios recreativos.
- 72 Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos bebidas.

Contar con información que permita comprender las características operativas y el desarrollo de las empresas, así como evaluar el impacto de los programas y políticas públicas dirigidos a ellas, es fundamental para identificar los desafíos que enfrentan y optimizar el uso de los recursos disponibles. La caracterización de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que se presenta a continuación se basa en los datos generados por la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) desde 2018.

Aunque esta fuente de información proviene de una encuesta, tiene representatividad a nivel nacional y abarca diferentes sectores de actividad económica, como manufacturas, comercio al por mayor y al por menor, y servicios privados no financieros (ENAPROCE, 2020). Y con base en el INEGI (2020b), los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019 (pp.1-18) y con los Indicadores del Sector Comercial y de Servicios (INEGI,2021, pp.1-12).

3.1.1 Situación actual de las MIPYMES

Con base en el estudio realizado por el INEGI (INEGI, 2020, pp.1-18), se tiene los siguientes aspectos:

- En el año 2019, México contaba con 4.9 millones de establecimientos, en los cuales se encontraban empleadas 36 millones de personas.
- La esperanza de vida promedio de las empresas en el país es de 8 años.
- El 94.9% de los establecimientos son clasificados como micro, el 4.9% como pequeños y medianos, y el 0.2% como grandes.
- Las empresas clasificadas como MIPYMES contribuyen con el 30.7% tanto del personal ocupado como del valor agregado a la economía nacional.
- Entre los negocios de tamaño micro y pequeño, la participación de mujeres como propietarias de negocios aumentó del 35.8% en 2009 al 36.6% en 2019.
- En cuanto a la contribución de los municipios, la alcaldía Cuauhtémoc de la Ciudad de México ocupa el primer lugar con el 8.7% del valor agregado nacional.
- El 62.6% del total de establecimientos operan en la informalidad. Las entidades federativas con los mayores porcentajes de personas ocupadas en negocios informales son Oaxaca, Guerrero y Chiapas, con el 50.1%, 45.6% y 40.6% respectivamente.
- De todos los establecimientos, las manufacturas aportan el 32.0% al valor agregado del país, el comercio el 21.4%, los servicios privados no financieros el 20.8%, la minería el 9.5%, el sector de electricidad el 2.2%, y el 14.3% restante corresponde a actividades como la pesca, los transportes, la construcción y los servicios financieros.

Del personal ocupado, el 37.2% trabajaba en micronegocios (con hasta diez empleados), el 30.7% en MIPYMES (entre 11 y 250 empleados), y el 32.1% en unidades económicas grandes (con más de 250 empleados). Sin embargo, en

términos de valor agregado, los establecimientos grandes concentraban el 54.7% del total.

En 2019, se registraron 6,373,169 establecimientos en México, con un total de 36,038,272 personas ocupadas. Los micronegocios, que emplean hasta diez personas, siguen siendo predominantes, representando el 94.9% del total de establecimientos. Bajo la definición censal, se determinó que el 37.4% de los establecimientos son formales, mientras que el 62.6% son informales.

En cuanto al personal ocupado, el 81.1% trabaja en negocios formales y el 18.9% en establecimientos informales. Sin embargo, el valor agregado generado por los establecimientos informales es solo del 3%, en comparación con el 97% generado por los formales. Los datos muestran que el 28.8% de las MIPYMES proporcionan capacitación a su personal, mientras que, entre los establecimientos grandes, la proporción es del 59.1%.

Solo el 11.4% de los establecimientos hicieron uso de financiamiento según los Censos Económicos de 2019. Además, uno de cada cuatro establecimientos MIPYMES utilizó algún tipo de financiamiento. El 86.3% de las MIPYMES contaba con equipo de cómputo, el 83.7% utilizaba Internet y el 18.7% realizaba operaciones de venta en línea.

3.1.2 Situación MIPYMES 2021

Con base en el estudio realizado por el INEGI (INEGI,2021, pp.1-12), se tiene los siguientes aspectos:

- En agosto de 2021, ajustando las cifras para eliminar efectos estacionales, se registró una disminución del 4% en los ingresos totales reales por suministro de bienes y servicios en los Servicios Privados no Financieros, acompañada

de una reducción del 6% en el personal ocupado total, una caída del 14.3% en las remuneraciones totales reales y un descenso del 3.2% en los gastos totales por consumo de bienes y servicios en comparación con el mes previo.

- A nivel anual, durante el octavo mes de este año, se observó un crecimiento del 9.1% en el índice agregado de los ingresos totales reales por suministro de bienes y servicios, mientras que el índice de los gastos totales por consumo de bienes y servicios aumentó un 1.9%. Sin embargo, el índice de las remuneraciones totales bajó un 15.7% y el del personal ocupado total cayó un 13%.
- En cuanto al sector del comercio al por mayor, en agosto de este año, los ingresos reales por suministro de bienes y servicios registraron una ligera disminución del 0.1%, mientras que las remuneraciones medias reales pagadas cayeron un 0.7%. En contraste, el personal ocupado total aumentó un 0.7% en comparación con el mes anterior, una vez ajustadas las cifras para eliminar los efectos estacionales.
- En las empresas comerciales al por menor, los ingresos reales por suministro de bienes y servicios permanecieron sin cambios, mientras que las remuneraciones medias reales disminuyeron un 1% y el personal ocupado total retrocedió un 0.2% en agosto de 2021 respecto a julio pasado.
- A nivel anual, los datos del comercio al por mayor mostraron un aumento del 14.1% en los ingresos reales por suministro de bienes y servicios, un incremento del 3% en las remuneraciones medias reales pagadas y un aumento del 2.6% en el personal ocupado total durante agosto de 2021 en comparación con el mismo mes del año anterior.
- En las empresas comerciales al por menor, los ingresos reales fueron un 7.3% superiores, las remuneraciones medias reales aumentaron un 2.1% y el personal ocupado total se incrementó en un 1.4% durante agosto de 2021 en comparación con el mismo mes de 2020, ajustado por estacionalidad.

Por ende, conforme a la legislación con base en la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en México (LDCMPME), la clasificación de estas según su tamaño ya sea micro, pequeña, mediana o grande, se lleva a cabo de acuerdo con los lineamientos establecidos por la Secretaría de Economía en conjunto con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tal como se detalla en el Diario Oficial de la Federación. Esta estratificación se determina considerando tanto el sector de actividad en el que operan como la cantidad de personal que emplean, abarcando a productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos, proveedores de bienes culturales, así como prestadores de servicios turísticos y culturales, como se especifica en la Tabla 6 del documento citado.

Tabla 2. México: Rangos de Clasificación de las Empresas por Tamaño según el Sector de Actividad Económica y Número de Empleados

TAMAÑO DE LA EMPRESA	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	Hasta 10	Hasta 10	Hasta 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

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

Por lo tanto, la relevancia de las microempresas en la economía nacional no está determinada únicamente por el tamaño de cada entidad económica, es decir, por el número de empleados que la conforman y su impacto en el panorama económico del país. Se destaca que el 97.3% del total de empresas pertenecen al segmento de microempresas, mientras que el restante 2.7% corresponde a pequeñas y medianas empresas, según se detalla en la Tabla 7. Además, entre los desafíos expresados por los empresarios de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), según datos del INEGI en 2020, se incluyen (pp. 1-18):

- Los negocios clasificados como microempresas demostraron una tasa de retención laboral de al menos un año del 85.4%, en contraste con el 70.6% registrado por las empresas de gran tamaño.
- La inseguridad, los elevados costos y los impuestos altos se identificaron como los problemas principales tanto para las MIPYMES como para los establecimientos grandes, con una incidencia del 29.4% (24.1% para las MIPYMES).
- En lo que respecta a las ventas en línea, el 18.7% de las MIPYMES llevó a cabo transacciones por Internet, mientras que en los establecimientos grandes esta proporción fue del 24.0%; es decir, aproximadamente uno de cada cinco negocios clasificados como MIPYMES afirmó haber realizado ventas por Internet, mientras que en los establecimientos grandes fue uno de cada cuatro.
- La información recopilada sobre el acceso al financiamiento indica una disminución en la cantidad de establecimientos que declararon haber obtenido créditos o financiamiento en comparación con el censo anterior. En los Censos Económicos de 2014, el 15.6% de las microempresas informaron haber recurrido a este tipo de recursos, cifra que descendió al 11.4% en los Censos Económicos de 2019. Por otro lado, aproximadamente uno de cada cuatro establecimientos clasificados como MIPYMES hizo uso de financiamiento.

3.2 MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN PUEBLA, MÉXICO

En cuanto al Estado de Puebla (el cual sirve como contexto de estudio para la investigación doctoral presente), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019, proporciona datos relevantes. Entre estos, destaca que el Estado de Puebla ocupa el cuarto lugar a nivel nacional en cuanto al número de establecimientos económicos (empresas), de un total de 6,373,169 en todo el país, como se observa en la Figura 1. Después del Estado de México, que cuenta con 767,546 establecimientos, la Ciudad de

México con 459,651, y Veracruz con 438,213 establecimientos, Puebla alberga 405,110 empresas (INEGI, 2020, pp. 1-3). Estas empresas se caracterizan por:

- La región cuenta con 405,111 establecimientos, reflejando un aumento de 65,510 respecto a 2014, con una tasa de crecimiento anual del 3.6%.
- Los negocios de tipo micro (con 0 a 10 empleados) son predominantes en Puebla, representando el 96.6% del total.
- Las pequeñas y medianas empresas (de 11 a 250 empleados) constituyen el 3.2% de los establecimientos.
- Los establecimientos de gran tamaño (con 251 empleados o más) representan solamente el 0.1%.
- La esperanza de vida promedio de estos negocios es de 7.9 años. Un total de 1,548,693 personas trabajan en la región, con un aumento de 310,740 empleados, lo que representa un crecimiento anual del 4.6%.
- El 33.9% del personal trabaja en servicios no financieros, el 33% en comercio, el 26.8% en manufacturas y el 6.3% en otras actividades.
- Las microempresas son responsables del 52.2% del empleo en la región, seguidas por las MIPYMES con el 28.7%, y las grandes empresas con el 19.1%.
- Dentro del sector privado y paraestatal, el 48.2% de los establecimientos pertenecen al sector del comercio, el 33.6% a servicios no financieros, el 16.8% a manufacturas y el 1.5% restante a otras actividades económicas.
- La franja de edad más común entre el personal empleado en los establecimientos, tanto micro, MIPYMES como grandes, es de 21 a 30 años, seguida por el grupo de 31 a 40 años.
- Las MIPYMES tienen el mayor porcentaje de empleados con educación superior (20.8%), mientras que, en las microempresas, la mayoría tiene educación básica (41.8%).
- Del total de unidades económicas, el 27.5% son establecimientos formales, mientras que el 72.5% restante opera de manera informal.

- El 30% de las MIPYMES afirma haber brindado capacitación a su personal, mientras que, en las grandes empresas, esta cifra alcanza el 60%
- El 67.7% del personal empleado trabaja en negocios formales, mientras que el 32.3% labora en establecimientos informales.

Resumiendo:

Número de establecimientos:

- Se contabilizan 405,111 establecimientos (con un incremento de 65,510 más respecto a 2014, evidenciando un aumento anual del 3.6%).
- Predominan los negocios de tamaño micro (0 a 10 personas empleadas), representando el 96.6% del total.
- Las pequeñas y medianas empresas (de 11 a 250 personas) conforman el 3.2% de los establecimientos.
- Los grandes establecimientos (251 personas o más) apenas representan el 0.1%.
- La esperanza de vida promedio de estas empresas es de 7.9 años.

Personal empleado:

- Se registra un total de 1,548,693 empleados (con un aumento de 310,740 personas, reflejando un crecimiento anual del 4.6%).
- El 33.9% del personal trabaja en servicios no financieros, el 33% en comercio, el 26.8% en manufacturas y el 6.3% en otras actividades.
- Las microempresas emplean al 52.2% del personal en el estado, seguidas por las MIPYMES con el 28.7%, y finalmente, las grandes empresas con el 19.1%.

Sector:

- Del total de establecimientos del sector privado y paraestatal, el 48.2% pertenecen al sector comercio, el 33.6% a servicios no financieros, el 16.8% a manufacturas y el 1.5% restante a otras actividades económicas.

Nivel educativo según tipo de empresa:

- El grupo de edad más predominante en los establecimientos, ya sean micro, MIPYMES o grandes, es de 21 a 30 años, seguido por el grupo de 31 a 40 años.
- Las MIPYMES muestran el mayor porcentaje de empleados con educación superior (20.8%), mientras que en las microempresas, la mayoría tiene educación básica (41.8%).

Capacitación:

- El 30% de las MIPYMES afirma haber capacitado a su personal, mientras que en los grandes establecimientos, esta cifra alcanza el 60%.

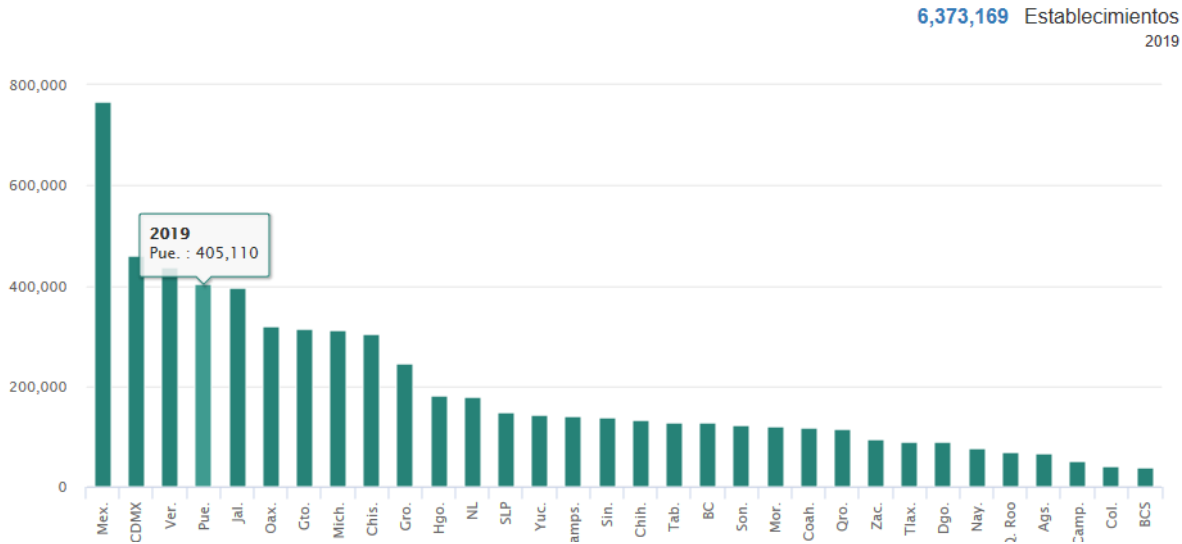
Formalidad e informalidad:

- Del total de unidades económicas, el 27.5% son establecimientos formales, mientras que el 72.5% restante son informales.

Generación de empleo:

- El 67.7% del personal empleado labora en negocios formales, mientras que el 32.3% trabaja en establecimientos informales.

Figura 1. Establecimientos (MIPYMES) en México



Fuente: INEGI (2020).

Considerando esta descripción, para el presente estudio se selecciona el perfil de la empresa sujeto de análisis basándose en su tamaño por número de empleados, siendo la categorización más apropiada, holística y distintiva para la investigación de empresas: Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas (Álvarez y Durán Lima, 2009; Larios-Gómez, 2016a; Larios-Gómez, 2016b; Contreras et al., 2018; Correa, Leiva y Stumpo, 2018; López et al., 2019; Dini y Stumpo, 2020).

Además, se delimita el estudio únicamente al ámbito comercial y de servicios, focalizando exclusivamente en la Ciudad de Puebla, con base en las actividades económicas y las categorías utilizadas en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2018, que establecen la correspondencia entre los nombres de sectores, subsectores y ramas, y que sirven como referencia para los Censos y Estudios Estadísticos llevados a cabo por el INEGI. Por consiguiente, con referencia a los datos estadísticos del Censo de INEGI 2019, como se indica en la

Tabla 13, se observa que, de los 405 mil 111 establecimientos operativos en el Estado de Puebla (INEGI, 2020a):

- El 48.2% de estos establecimientos pertenecen al sector Comercio en toda la entidad, donde en el municipio de Puebla (la Ciudad capital) se registran 38,832 establecimientos: Microempresas 37,270, lo que representa el 96%; Pequeñas empresas 1,115, equivalente al 2.9%; Medianas empresas 315, con un 0.8%, y Grandes empresas 132, con un 0.3%.
- Del 33.6% correspondiente al sector Servicios en toda la entidad, en el municipio de Puebla (la Ciudad capital) se contabilizan 34,564 establecimientos: Microempresas 32,318, abarcando el 93.5%; Pequeñas empresas 1,882, con un 5.4%; Medianas empresas 200, con un 0.6%, y Grandes empresas 164, con un 0.5%.

Basándonos en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), se define como establecimientos dedicados al sector comercial a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que se especializan en la "Actividad económica que consiste en realizar transacciones orientadas a la compra-venta de bienes nuevos o usados con el objetivo de venderlos en el mismo estado en que fueron adquiridos" (INEGI, 2020, p. 77).

Tabla 3. Actividades del Sector Comercial SCIAN 2018

CÓDIGO	NOMBRE EMPLEADO	NOMBRE EN EL SCIAN 2018
4311	Abarrotes y alimentos al por mayor	Comercio al por mayor de abarrotes y alimentos
4312	Bebidas y tabaco al por mayor	Comercio al por mayor de bebidas, hielo y tabaco
4332	Artículos de perfumería al por mayor	Comercio al por mayor de artículos de perfumería, cosméticos y joyería
4342	Materias primas para la industria al por mayor	Comercio al por mayor de materias primas para la industria
4611	Abarrotes y alimentos al por menor	Comercio al por menor de abarrotes y alimentos

4612	Bebidas y tabaco al por menor	Comercio al por menor de bebidas, hielo y tabaco
4621	Tiendas de autoservicio al por menor	Comercio al por menor en tiendas de autoservicio
4622	Tiendas departamentales al por menor	Comercio al por menor en tiendas departamentales
4631	Productos textiles al por menor	Comercio al por menor de productos textiles, excepto ropa
4632	Ropa y bisutería al por menor	Comercio al por menor de ropa, bisutería y accesorios de vestir
4633	Calzado al por menor	Comercio al por menor de calzado
4641	Artículos para el cuidado de la salud al por menor	Comercio al por menor de artículos para el cuidado de la salud
4651	Perfumería y joyería al por menor	Comercio al por menor de artículos de perfumería y joyería
4653	Papelería, libros y periódicos al por menor	Comercio al por menor de artículos de papelería, libros, revistas y periódicos
4659	Mascotas, regalos y otros al por menor	Comercio al por menor de mascotas, regalos, artículos religiosos, desechables, artesanías y otros artículos de uso personal
4661	Muebles y otros enseres domésticos al por menor	Comercio al por menor de muebles para el hogar y otros enseres domésticos
4663	Artículos para la decoración al por menor	Comercio al por menor de artículos para la decoración de interiores
4664	Artículos usados al por menor	Comercio al por menor de artículos usados
4671	Ferreterías y tlapalerías	Comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios

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

Según el SCIAN 2018, se consideran establecimientos del sector servicios a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que se enfocan en las "Actividades productoras de bienes intangibles para satisfacer necesidades de terceros, ya sea en su persona o en sus bienes, como servicios médicos, educativos, culturales, profesionales, personales, etcétera" (INEGI, 2020, p. 79).

Tabla 4. Actividades del Sector Servicios SCIAN 2018

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

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

3.3 PROBLEMAS ACTUALES EN LAS MIPYMES

La situación actual en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) ha sido descrita por Dini y Stumpo (2019) para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Se señala que el crecimiento económico lento, el menor dinamismo del comercio internacional, la rápida evolución de la revolución digital y las nuevas demandas globales asociadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, representan tanto desafíos como oportunidades para los países de América Latina. Estos cambios impactan directamente en la competitividad empresarial, requiriendo una gestión efectiva de las capacidades dinámicas en áreas como la administración, las finanzas, los recursos humanos, la producción y el marketing (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Moorman et al., 2019).

Las MIPYMES juegan un papel crucial en este contexto, dado su peso significativo en el tejido productivo y en la generación de empleo en América Latina. Representan el 99% de las empresas formales y el 61% del empleo formal en la región, lo que las convierte en actores clave para la transformación hacia un desarrollo económico más inclusivo, sostenible y dinámico (Dini y Stumpo, 2019; Larios-Gómez et al., 2019; CEPAL, 2020).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) reconoce a las MIPYMES como motores fundamentales para el crecimiento inclusivo y sostenible, así como para la mejora de la resiliencia económica y la cohesión social. A pesar de su importancia, estas empresas enfrentan desafíos significativos para superar barreras empresariales y acceder a recursos estratégicos (OCDE, 2019).

Las MIPYMES, al igual que las grandes empresas, se ven afectadas por diversas barreras y obstáculos que limitan su capacidad para competir en mercados turbulentos, como crisis económicas, desastres naturales, disturbios sociales, intervenciones políticas y contingencias sanitarias. Para mantener su competitividad, estas empresas deben adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes del mercado, centrándose en factores como las tendencias de consumo, la competencia y la influencia de la tecnología (Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Moorman et al., 2019; Dini y Stumpo, 2019; Larios-Gómez et al., 2019).

Las políticas públicas reconocen la importancia de las MIPYMES y buscan abordar los desafíos derivados de la globalización y la digitalización. Sin embargo, el acceso limitado al financiamiento puede frenar el crecimiento de estas empresas, lo que las mantiene en un estado de vulnerabilidad constante (Pavón, 2016; Larios-Gómez, 2019; Cadena, 2020; Salgado, 2019).

En comparación con Europa, las MIPYMES en América Latina representan una participación menor en el producto interno bruto regional, lo que resalta la necesidad

de fortalecer su papel en la economía (Correa, Leiva y Stumpo, 2018; CEPAL, 2019; OCDE, 2019). Para comprender la situación de las MIPYMES en Latinoamérica, es importante considerar las características de países como Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. Aunque se tiende a agrupar a las micro, pequeñas y medianas empresas bajo un mismo conjunto, es importante reconocer las diferencias significativas entre ellas. Las microempresas, en particular, son fundamentales en el tejido productivo y justifican las políticas de fomento por parte de los gobiernos, lo que ha contribuido a su proliferación (ENAPROCE, 2020).

Se identifican diversos factores que influyen en la competitividad de las empresas, incluyendo aspectos administrativos, financieros, comerciales, de capital humano, productivo y tecnológico. Sin embargo, los problemas relacionados con el marketing, desde las estrategias son especialmente relevantes. Estos factores incluyen el tipo de productos, el tamaño del mercado, la ubicación, la orientación de mercados, el dominio de tecnologías, la comunicación con el mercado y los perfiles de los clientes (Saavedra, Moreno y Hernández, 2008; Larios-Gómez, 2016a; Dini y Stumpo, 2020; López et al., 2019; CEPAL, 2019).

Por otro lado, existen otros problemas relacionados con aspectos como el número de empleados, la inversión en bienes de producción por persona ocupada, el trabajo personal de socios o directores, el valor del capital invertido y el consumo de energía, que no están directamente vinculados a las capacidades dinámicas de marketing, sino a las capacidades empresariales en general (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018; Gupta, Gallear, Rudd y Foroudi, 2020).

3.4 MARKETING EN LAS EMPRESAS

La creciente competencia en el mercado global ha generado un escenario empresarial dinámico y cambiante que impacta a todas las empresas, incluyendo las MIPYMES. Este panorama ha llevado a las empresas a reconocer la necesidad de implementar una amplia gama de estrategias en áreas como administración, producción, marketing, calidad, recursos humanos, finanzas e innovación para mantener su competitividad en este entorno en constante evolución (Carvalho y Costa, 2014; Cadena, 2020; Manrique y Gonzaga, 2020).

Tanto en economías desarrolladas como en desarrollo, las MIPYMES desempeñan un papel crucial en el tejido económico local (Ismail, 2015; Saavedra-García, Demuner-Flores y Choy-Zevallos, 2020). Sin embargo, estas empresas enfrentan diversos desafíos, como la falta de acceso a tecnología avanzada y financiamiento (Quaye, 2014; Larios-Gómez, 2016b; Sánchez-Gutiérrez, Vázquez-Ávila y Mejía-Trejo, 2017; Trejo, 2018). Estos desafíos, junto con los factores socioculturales, legales y políticos, ofrecen oportunidades para que las MiMIPYMES desarrollen estrategias innovadoras que les permitan sobrevivir y prosperar (Quacha et al., 2020; Durie y Anduaem, 2018; Rust, 2020; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

En respuesta a este entorno desafiante, los propietarios y gerentes de las MIPYMES están explorando nuevas estrategias de marketing para adaptarse a los cambios en la competencia, las demandas del consumidor y las regulaciones (Hernández, Olguín y Hernández, 2019; Valenzo, Béjar y Martínez, 2020). Estas estrategias, a menudo denominadas innovaciones de marketing, son poco convencionales y creativas, diseñadas para satisfacer las necesidades del mercado en constante cambio (Stošić, 2007; Hillsetal, 2008; Quacha et al., 2020).

En el ámbito operativo, la innovación en marketing implica la aplicación de nuevos enfoques en el diseño, empaque, distribución, promoción y fijación de precios de productos, así como el uso de tecnología para la comercialización y comunicación

(Onwumere y Ozioma-Eleodinmuo, 2015; Talegeta, 2014; Larios-Gómez, 2020). Esta constante evolución del entorno empresarial plantea desafíos significativos, pero también oportunidades para la toma de decisiones estratégicas (Zetina, Juárez y Alvarado, 2020; Labrador, Suarez y Suarez, 2020; Vega, Mejía y Durán, 2021).

La capacidad de innovar en marketing se considera fundamental para la competitividad y el crecimiento de las MIPYMES a nivel nacional e internacional (Ren et al., 2015; Labrador, Suarez y Suarez, 2020; Vega, Mejía y Durán, 2021). A través de la diferenciación de productos y estrategias de marketing creativas, estas empresas pueden obtener una ventaja competitiva en el mercado (Chuwiruch et al., 2015; Trejo, 2018; Martínez-Moreno y Mondragón-Hernández, 2020).

Las MIPYMES, a menudo, son líderes en innovación radical y pueden competir eficazmente en nichos de mercado frente a empresas más grandes (Schilirò, 2015). La innovación en marketing, incluyendo nuevos enfoques de ventas y estrategias de marca, es parte integral de esta capacidad de competir (Mintz, Gilbride, Lenk y Currim, 2021; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018). En resumen, la innovación en marketing ha evolucionado hacia un nuevo paradigma, donde las ideas innovadoras fluyen tanto del productor al consumidor como viceversa, reflejando la dinámica cambiante del panorama empresarial global.

3.5 MARKETING EN LA PRÁCTICA EMPRESARIAL

A lo largo del Marco Teórico se ha discutido el concepto de marketing, que surge de la Teoría de la Estrategia de Marketing desde la perspectiva de las Capacidades Dinámicas (Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quacha et al., 2020; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020). Este enfoque representa un nuevo paradigma en la aplicación del marketing empresarial, cuyo propósito es utilizar información externa, como tendencias, experiencias y comportamientos, para adaptar acciones internas que resuelvan problemas en áreas como canales de comercialización, marca, segmentación, precio-valor y conocimiento del consumidor.

Desde la conceptualización del marketing, se han destacado ejemplos empresariales relevantes para ilustrar su aplicación. Estos ejemplos suelen provenir principalmente de grandes empresas que, debido a su tamaño, impacto y recursos económicos, tienen la capacidad de implementar estrategias de marketing más agresivas, en contraposición a las MIPYMES, como se ha señalado en la sección de problemas. Por tanto, en la descripción del marketing en la práctica empresarial, se citan ejemplos de grandes empresas. Sin embargo, el objetivo de la presente investigación es identificar los factores del marketing estratégico, a través de las acciones de marketing implementadas empíricamente por las MIPYMES durante la por la crisis económica y las premisas competitivas para permanecer en el mercado n el país. Esto se hace con la intención de aportar nueva teoría y ofrecer información práctica a los empresarios para mejorar la competitividad de sus empresas.

Con base en los factores del marketing estratégico, identificados en la revisión de la literatura, se han seleccionado ejemplos empresariales relevantes para ilustrar su aplicación. Estos ejemplos, junto con los conocimientos de gestión, reflejan diversas dimensiones, como los sistemas de información de marketing, la segmentación y posicionamiento, el análisis del mercado, las comunicaciones de marketing, los canales de distribución, el comportamiento del consumidor, las decisiones de marca, el precio y valor del producto, y la planificación estratégica de marketing. Esto contribuirá a ofrecer una visión amplia y detallada de cómo se aplican estos conceptos en la práctica empresarial.

- En cuanto a los sistemas de información de marketing, Amazon.com demostró una capacidad notable para satisfacer las demandas de sus clientes en servicios web en la nube y con la Tienda Kindle, utilizando información de marketing (Lyons 2010; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

- Respecto a la segmentación y posicionamiento, O2, proveedor británico de servicios de telecomunicaciones, empleó datos para segmentar y perfilar a sus clientes, permitiéndoles definir estrategias orientadas al cliente con sus propias palabras (Hosea, 2018; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- En relación con el mercado, Oral B, L'Oréal y Virgin Money se destacan como pioneros en el uso de inteligencia artificial centrada en el ser humano y orientada hacia el exterior. Estas empresas desarrollaron la co-creación de valor mediante relaciones con clientes y socios externos, combinando tecnología para incursionar en nuevos mercados (Austin, 2019; Hammett, 2019; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- En términos de comunicaciones de marketing, SAP se involucró activamente con sus clientes a través de su plataforma en línea Idea Place, que permite a los clientes proponer características y funcionalidades de los productos, vinculando estas medidas orientadas al cliente con el rendimiento de la empresa en sus comunicaciones comerciales (Kiron, 2012; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- En cuanto a los canales de comercialización y distribución, Nike aprovechó las tendencias tecnológicas al colocar sensores en los cuerpos de atletas profesionales para comprender mejor sus necesidades y controlar su rendimiento, utilizando productos Nike (Petro, 2016; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).
- Respecto al comportamiento del consumidor y las decisiones de marca, empresas como Keurig Dr. Pepper necesitan desarrollar perfiles de audiencia basados no solo en atributos demográficos y comportamientos esperados, sino también en cuándo y cómo llegar a los clientes, aplicando innovación abierta en mercados turbulentos

(Downey and Beaudin, 2018; Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

- Se menciona además la importancia del precio y el valor del producto (Quacha et al., 2020), así como la planificación estratégica de marketing (Quacha, Thaichona, Leeb, Weavena y Palmatierc, 2020).

Por lo que, los Problemas en las MIPYMES desde los Factores del Marketing Estratégico son:

- Tipo de productos
- Segmentación y posicionamiento
- El Mix de Marketing
- Tamaño de mercado
- El mercado
- Capacidades basadas en el mercado
- Inversión en bienes de producción
- Capacidad dinámica empresarial
- El volumen de producción o de ventas
- Trabajo personal de socios o directores
- Separación de funciones básicas (producción, personal, financieras y ventas)
- La planificación estratégica de marketing
- Nivel de tecnología de producción
- Orientación de mercados
- El comportamiento del consumidor
- Las decisiones de la marca
- Las nuevas oportunidades del mercado
- La innovación abierta
- El valor del capital invertido

- El consumo de energía
- Dominio de tecnologías
- Los canales de comercialización y distribución
- Estrategias y tecnologías para la comercialización
- Comunicación con el mercado
- Comunicaciones de marketing
- La comunicación comercial
- Perfiles de los clientes

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo aborda la estrategia metodológica empleada en la investigación actual. Se detallan aspectos cruciales como el tipo de investigación, las variables consideradas, el instrumento de investigación y la población objetivo.

4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque metodológico de esta investigación doctoral se centra en un tipo concluyente-cuantitativo (Malhotra et al., 2019; Oláh et al., 2017; Hernández et al., 2016), utilizando la encuesta como técnica de recolección de datos (Álvarez-Gayou, 2012). Desde una perspectiva concluyente, este enfoque se caracteriza por medir fenómenos, emplear análisis estadístico y realizar análisis de causa-efecto (Sampieri et al., 2014).

La investigación se enfoca en un diseño descriptivo, que busca describir características o funciones del mercado (Polonsky y Waller, 2019; Denault, 2017). Este estudio descriptivo se centra en puntualizar las propiedades de grupos o fenómenos sometidos a análisis, con un proceso secuencial, deductivo y probatorio que analiza la realidad objetiva.

Además, esta investigación adopta un enfoque transversal, donde la información de las MIPYMES se recopila una sola vez, sin seguimiento posterior a los participantes (Hernández et al., 2014). En otras palabras, se trata de una investigación transversal, también conocida como "investigación de encuesta por muestreo", en la que se estudia un fenómeno particular durante un intervalo de tiempo definido sin seguimiento posterior a los participantes (Malhotra, 2008).

En cuanto a la manipulación de variables, este estudio se considera no experimental, ya que se recopilaron datos sobre los factores estratégicos de marketing durante la por la crisis económica y las premisas competitivas para permanecer en el mercado sin interferencia o manipulación por parte del investigador (Hernández et al., 2010; Anderson et al., 2005). Los datos se recolectaron en el entorno natural de las empresas para su posterior análisis.

Este estudio se clasifica como probabilístico, ya que se inició con la estimación del tamaño de la población de interés basado en reportes estadísticos y se seleccionaron aleatoriamente MIPYMES para participar en la encuesta (López, 2005; Mellado, 2010). Se emplearon técnicas estadísticas para seleccionar individuos y obtener información generalizable al resto de la población, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

La técnica de recolección de datos seleccionada para esta investigación es la encuesta, realizada de forma híbrida a través de un cuestionario cerrado en formulario de Google, tanto de manera presencial como virtual mediante correo electrónico, teléfono y celular. La encuesta ofrece ventajas como bajo costo de distribución, consistencia en las respuestas, facilidad de captura, análisis y anonimato, lo que la hace ideal para esta investigación (Malhotra et al., 2017; Creswell y Creswell, 2018; Niño, 2011).

4.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA

Con base en el propósito de esta tesis, que busca identificar los factores empresariales en las MIPYMES del sector comercial y de servicios, se emplean estadísticas sobre el número de MIPYMES en el Estado de Puebla (el contexto de estudio de esta investigación doctoral), específicamente en la Ciudad de Puebla (Municipio de Puebla). Según los Resultados Definitivos de los Censos Económicos 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Estado de Puebla se posiciona como la cuarta entidad con más establecimientos económicos en todo

el país, con un total de 405,110 empresas, donde el 48.2% pertenecen al sector Comercio y el 33.6% a los Servicios (INEGI, 2020).

Como se detalló en el capítulo anterior del Marco Contextual, en Puebla predominan los negocios Micro (0 a 10 personas ocupadas), representando el 96.6%, mientras que los negocios MIPYMES (11 a 250 personas) constituyen el 3.2% de los establecimientos. Los Grandes establecimientos (251 y más personas) representan solo el 0.1% (INEGI, 2020a). Por lo tanto, solo se consideran los micro, pequeños y medianos negocios o empresas del sector comercial y servicios. La base total de estas unidades económicas es de 73,396 negocios (INEGI, 2020b):

- En el sector Comercio, que comprende el 48.2% de los establecimientos en todo el Estado, en el municipio de Puebla (la Ciudad capital) hay 38,832 establecimientos, distribuidos en Micro (37,270, 96%), Pequeños (1,115, 2.9%), Medianos (315, 0.8%) y Grandes (132, 0.3%).
- En el sector Servicios, que constituye el 33.6% de los establecimientos en todo el Estado, en el municipio de Puebla (la Ciudad capital) hay 34,564 establecimientos, divididos en Micro (32,318, 93.5%), Pequeños (1,882, 5.4%), Medianos (200, 0.6%) y Grandes (164, 0.5%).

Para calcular el tamaño de la muestra, se establece un intervalo de confianza del 95%, lo que significa que se tiene un grado de certeza del 95% en la validez del tamaño de la muestra. Se selecciona un margen de error del 5% (nivel de significación $\alpha = 5\%-1\%$) para mantener un total del 100%. Con estos parámetros definidos, se procede a calcular el tamaño de la muestra utilizando la fórmula correspondiente (Malhotra, 2008), como se observa en la Formula (1).

Figura 2. Formula (1) Muestra Finita

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente: (Driscoll et al., 2000)

Dónde:

n- Tamaño de la muestra

Z- Valor en tablas de confianza (Tabla Z)

N- Tamaño de la población

p- Probabilidad de éxito

q- Probabilidad de fracaso

e- Error de precisión

El tamaño del universo o población de estudio, en este caso, las MIPYMES del sector comercial y de servicios en el Municipio de Puebla según INEGI (2020), es de N=73,396 (38,832 dedicadas al comercio y 34,564 a los servicios). Tras realizar el cálculo muestral con la ecuación (1), se obtuvo un valor de n=383.72. Por lo tanto, se concluye que el tamaño de la muestra necesario es de aproximadamente n=384 MIPYMES.

Para la selección de los participantes en el estudio, se ha tomado en cuenta el enfoque empresarial de las MIPYMES pertenecientes a los sectores comercial y de servicios, una vez que se ha determinado el tamaño de la muestra. Según la Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), las empresas del sector comercial se dedican principalmente a actividades de compra-venta de bienes, ya sean nuevos o usados, con el propósito de comercializarlos (INEGI, 2020). En este contexto, se han incluido en el estudio empresas que operan en los siguientes rubros comerciales, tanto al por mayor como al por menor:

- Abarrotes y alimentos

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

Además, siguiendo las pautas establecidas por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), las MIPYMES del sector servicios están enfocadas en la producción de bienes intangibles, ya sea en su persona o en sus activos (INEGI, 2020). En el marco de esta clasificación, se han incorporado al estudio empresas que se dedican a las siguientes actividades:

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

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

4.2 RECOLECCIÓN DE DATOS

En el estudio concluyente, se implementó una encuesta tanto en línea (a través de *Google Form*) como presencial, dirigida a empresarios de MIPYMES que accedieron y participaron de manera voluntaria. Para llevar a cabo la recolección de datos mediante la encuesta, se contó con el respaldo de un grupo de encuestadores voluntarios compuesto por 10 jóvenes, estudiantes universitarios de licenciatura en áreas relacionadas con las ciencias administrativas. Estos encuestadores fueron debidamente capacitados para entrevistar a empresarios, gerentes y responsables de MIPYMES en los sectores comercial y de servicios.

La recopilación de información se llevó a cabo tanto en línea, mediante *Google Form*, como de manera presencial, visitando las instalaciones de los empresarios, durante el período comprendido entre diciembre 2022 a mayo 2024 . Durante esta fase cuantitativa, se formó un equipo de investigación especializado. La capacitación de los encuestadores se centró en:

- a) Conocimiento general de la investigación (Objetivos y alcances)
- b) Criterios de inclusión y exclusión de los participantes del estudio
- c) Desarrollo de habilidades empáticas para abordar a los participantes del estudio
- d) Resolución de consultas durante la aplicación del cuestionario
- e) Estrategias para mitigar el sesgo en las respuestas de los participantes
- f) Rellenar el cuestionario de investigación (para investigaciones cuantitativas)

- g) Estrategias para prevenir la pérdida de datos durante el procesamiento (preguntas sin responder por parte de los participantes)
- h) Utilización de herramientas tecnológicas (Google Form) y dispositivos (tabletas y/o teléfonos móviles) para la recopilación de datos
- i) Gestión eficiente del tiempo durante la interacción con los participantes
- j) Identificación y reconocimiento del área asignada para la recopilación de datos

Para garantizar la representatividad de la muestra, una vez determinado el tamaño de la muestra de MIPYMES, se empleó el muestreo probabilístico con el fin de extrapolar y generalizar los resultados obtenidos en ella. El objetivo era estudiar las relaciones entre la distribución de una variable en una población (ítems) y en una muestra (MIPYMES), como indican Hernández et al. (2006). Este método permitió seleccionar aleatoriamente los casos accesibles (empresas) que aceptaron participar en la investigación durante el período de recopilación de datos, fundamentado en la accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador (Otzen y Manterola, 2017, p. 5).

Al seleccionar la herramienta de muestreo, fue esencial definir criterios de inclusión basados en características empresariales, demográficas, temporales y geográficas de los sujetos de estudio, así como criterios de exclusión que evitaran interferencias con la calidad de los datos o la interpretación de los resultados (Ávila, 2006; Arias-Gómez et al., 2016). Por tanto, la selección aleatoria se llevó a cabo entre MIPYMES (empresarios, encargados, responsables o representantes de las empresas) del sector comercial y de servicios, según lo definido por el SCIAN 2018, ubicadas en la zona urbana de la Ciudad de Puebla (González y Aguilar, 2021). Según la clasificación del Catálogo de Localidades del INEGI (INEGI, 2019),

Desde un análisis de la subdivisión administrativa de la Ciudad de Puebla o el municipio de Puebla, se observa que, además de la cabecera municipal, está dividido en 17 juntas auxiliares (Municipio de Puebla, 2021). Para este estudio, se tomaron en consideración únicamente 4 de estas juntas auxiliares: junta auxiliar san Francisco

Teotimihuacan, junta auxiliar Santa María Xonacatepec, junta auxiliar San Sebastián de Aparicio y junta auxiliar San Baltazar Campeche, con un total de 13 colonias entre las cuatro juntas auxiliares.

Además, se incluyeron las 30 colonias de la Cabecera Municipal (Puebla), divididas en Norte, Sur, Poniente y Oriente. Como se explicó anteriormente, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, se asignaron las colonias a cada uno de los encuestadores voluntarios con base en su fácil acceso o proximidad (vivieran en esa colonia o cerca de ella) a su lugar de residencia, lo que resultó en un total de 17 colonias en el Municipio de Puebla.

Por consiguiente, las características de exclusión de los sujetos de estudio se establecieron de la siguiente manera: se excluyeron las grandes empresas, así como aquellas pertenecientes a los sectores industrial y gubernamental. Además, se excluyeron las empresas que no estuvieran ubicadas en la colonia específica o determinada y aquellas que operaban en la informalidad comercial, como vendedores ambulantes y comercios callejeros fijos.

Tabla 5. Distribución Geográfica del Levantamiento de la Encuesta

LOCALIDAD	COLONIAS	NÚMERO DE COLONIAS
PUEBLA		17
PONIENTE	Aquiles Serdán Valle del rey Amor	3
SUR	Agua Santa San Bartolo San Ramón Balcones del sur Loma bella	5
NORTE	La Ciénega Bosques de San Sebastián	5

	Chapultepec Fundadores Chapultepec Viveros del Valle	
ORIENTE	Los Pilares Santa Julia Unidad Guadalupe La Margarita	4
JUNTA AUXILIAR SAN FRANCISCO TEOTIMIHUACAN	Geo Villas Los Encinos Infonavit Luis N Morones Rancho San Jose Xilotzingo Vista Alegre	4
JUNTA AUXILIAR SANTA MARIA XONACATEPEC	La Barranca San Miguel Xonacatepec Bosques de Manzanilla	3
JUNTA AUXILIAR SAN SEBASTIAN DE APARICIO	Solidaridad Nacional Monte Albán San Sebastián	3
JUNTA AUXILIAR SAN BALTAZAR CAMPECHE	Jorge Murad Macluf Plaza Dorada Miguel Negrete Huexotitla	3
Total de Colonias	30	

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

4.3 DISEÑO DEL INSTRUMENTO

4.3.1 Descripción de la Variable de estudio

Basándonos en la teoría del marketing estratégico, especialmente en el concepto de los Factores del Marketing Estratégico como la base para el desarrollo del instrumento de investigación. Estos factores se originan en las capacidades dinámicas de marketing, que incluyen habilidades, conocimientos, recursos intangibles y procesos que permiten a las empresas aplicar sus estrategias de marketing en entornos cambiantes, ya sea mediante tecnología digital, presencial o

híbrida (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018).

Asimismo, se retomó la investigación reciente realizada por Flores (2023), donde analiza la competitividad de las MIPYMES desde la perspectiva del marketing. Y desde el contexto de mercados dinámicos, como el actual, donde la tecnología permite a las empresas entender y conectar con sus clientes en cualquier momento y lugar, estas capacidades son cruciales para la adaptación y la competitividad.

4.3.2 Variables de estudio

Para llevar a cabo la operacionalización de la variable, que implica transformar una variable de un nivel abstracto a uno concreto y medible, se ha propuesto un esquema compuesto por Variable, Dimensiones, Categorías, Subcategorías e Ítems, basado en modelos metodológicos de Gómez (2012), Hernández et al. (2014) y Kerlinger y Lee (2009). Este esquema busca hacer medibles los Factores del Marketing Estratégico, detallados en el Capítulo 2 del Marco Teórico. Las Dimensiones representan los niveles o ejes divisionales de la variable, y se definen según prácticas en la estrategia de marketing, incluyendo:

1. Escuchar a los clientes y al mercado.
2. Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes.
3. Co-crear valor mediante relaciones con clientes y socios externos.
4. Vincular medidas orientadas al cliente con el rendimiento de la empresa.
5. Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing.
6. Desarrollar innovación abierta ante mercados turbulentos.
7. Producto e identidad.
8. Redefinición en la relación costo-precio.
9. Autopercepción empresarial respecto al mercado.

Cada dimensión se desglosa en categorías, entendidas como elementos que la componen y se vinculan a las Capacidades Dinámicas de Marketing, tales como Conocimiento de marketing, Mix de Marketing, Capacidades basadas en el mercado, Comunicación comercial, Estrategias y tecnologías para la comercialización, Nuevas oportunidades de mercado, Innovación abierta, Relación costo-precio y Capacidad y autopercepción empresarial.

Dentro de cada categoría, se han definido subcategorías basadas en elementos del modelo de marketing, que resultan en ítems, es decir, preguntas planteadas por el investigador para resolver la investigación. Por ejemplo, la primera operacionalización trata sobre los Sistemas de Información de Marketing, que recopilan información sobre la comercialización de la empresa, clientes, competencia y otras áreas estratégicas. Estos sistemas pueden ser formales o informales, utilizando software especializado, herramientas comerciales o registros manuales, permitiendo a las MIPYMES escuchar a los clientes y al mercado. Para el presente estudio se tomaron en cuenta las siguientes variables en las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES):

0. Datos generales: se realizaron las preguntas sobre los datos que permitirían la caracterización y análisis del perfil de las empresas (y empresarios) que son los sujetos de estudio.

En la elaboración del instrumento, se seleccionaron las preguntas que recopilaron la caracterización o el perfil de las empresas y los empresarios a cargo (dimensión de datos generales). Esto incluyó las características de inclusión y exclusión de los sujetos de estudio: MIPYMES del sector comercial y de servicios ubicadas en la Ciudad de Puebla y su zona conurbada (las cuatro juntas auxiliares mencionadas en los párrafos anteriores). Utilizando esta información, en el análisis de resultados se establecieron correlaciones entre dimensiones y se delineó el perfil de la empresa objeto de estudio. También se examinaron las características del empresario o

encargado al frente de la MIPYMES, las cuales se emplearon igualmente en el análisis descriptivo de los resultados.

Tabla 6. Características de las MIPYMES: DGE. DATOS GENERALES DEL EMPRESARIO

ITEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	ESCALA
DGE1. Género	1. Masculino 2. Femenino Otro:	Nominal
DGE3. Edad	1. De 18 a 27 años 2. De 28 a 37 años 3. De 38 a 47 años 4. De 48 a 59 años 5. Más de 60 años	Ordinal
DGE4. Nivel de estudios	1. Primaria 2. Secundaria 3. Preparatoria / Bachillerato 4. Técnico 6. Licenciatura 7. Especialización 8. Maestría 9. Doctorado	Ordinal

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7. Características de las MIPYMES: DGN. DATOS GENERALES DEL NEGOCIO

ITEM	OPCIÓN DE RESPUESTA	ESCALA
DGN1. Giro comercial de la empresa	Abierta	Ordinal
DGN2. Localidad (ubicación de la empresa)	1. Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla) Junta Auxiliar San Francisco Teotimihuacan Junta Auxiliar Santa María Xonacatepec	Nominal

	Junta Auxiliar San Sebastián De Aparicio Junta Auxiliar San Baltazar Campeche	
DGN3. Colonia	Abierta	Nominal
DGN4. Tamaño de la empresa (por número de empleados)	Abierta	
DGN5. Subramas del comercio pertenece su empresa	Abierta	Nominal
Sector	1. Comercial 2. Servicios	Nominal
DGN6. Generación	Fundador Hijo de fundador Nieto de fundador Más de 3 generaciones	
DGN7. Empresa familiar	1. Cuenta con empleados que son familiares 2. Empleados familiares directivos 3. Empleados familiares operativos 4. No cuento con empleados familiares	

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen las variables correspondientes a los factores de marketing desde la perspectiva de las capacidades dinámicas empresariales:

1. Conocimiento del mercado (CME): ¿Están al tanto de las tendencias del mercado? ¿Conocen las estrategias de la competencia? ¿Identifican las tácticas de las grandes empresas en su mercado objetivo?

Tabla 8. Conocimiento del mercado (CME)

ITEMS	AUTORES
CME1. Conozco las tendencias del mercado	(Day, 1994; Flores, 2023;
CME2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
CME3. Conozco las acciones de las grandes empresas	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

2. Comunicaciones de marketing (CMK): ¿Cómo se comunican con los clientes, tanto actuales como potenciales? ¿Invierten en publicidad y promoción? ¿Qué canales de comunicación prefieren utilizar para interactuar con el mercado?

Tabla 9. Comunicaciones de marketing (CMK)

ITEMS	AUTORES
CMK1. Uso redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter)	(Day, 1994; Flores, 2023; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
CMK2. Uso WhatsApp empresarial	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)
CMK3. Uso medios tradicionales (impresos, carteles, lonas, etc.)	

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

3. Canales de comercialización y distribución (CCD): ¿Qué tecnologías emplean para la distribución de sus productos? ¿Utilizan plataformas de comercio electrónico o prefieren los puntos de venta tradicionales? ¿Ofrecen servicios de entrega a domicilio?

Tabla 10. Canales de comercialización y distribución (CCD)

ITEMS	AUTORES
CCD1. Recibo pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	(Day, 1994; Flores, 2023; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
CCD2. Sólo cuento con sucursales Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)
CCD3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (<i>delivery Service</i>)	

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

4. Comportamiento del consumidor (CCO): ¿Utilizan los comportamientos de compra para adaptar sus productos? ¿Registran los patrones de compra de sus clientes?

Tabla 11. Comportamiento del consumidor (CCO)

ITEMS	AUTORES
CCO1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	(Day, 1994; Flores, 2023; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
CCO2. Registro los comportamientos de mi cliente	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)
CCO3. Aplico estrategias de marketing con base en el comportamiento de mis clientes	

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

5. Decisiones de la marca (DEM): ¿Han creado una marca distintiva? ¿Gestionan activamente la identidad de su marca? ¿Implementan estrategias para agregar valor tanto tangible como intangible a su marca?

Tabla 12. Decisiones de la marca (DEM)

ITEMS	AUTORES
DEM1. He creado mi marca	(Day, 1994; Flores, 2023;
DEM2. Gestiono mi identidad comercial	Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
DEM3. Agrego valor intangible a mi marca (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

6. Precios y valor del producto (PVP): ¿Cómo fijan sus precios? ¿Entienden la diferencia entre el valor cuantitativo y cualitativo de sus productos? ¿Consideran las percepciones y emociones del consumidor al establecer precios?

Tabla 13. Precios y valor del producto (PVP)

ITEMS	AUTORES
PVP1. Determino los precios desde un método cuantitativo (basado en el costo)	(Day, 1994; Flores, 2023; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
PVP2. Determino los precios desde un método cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)
PVP3. Relaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca/productos	

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

7. Planificación estratégica de marketing (PMK): ¿Elaboran planes estratégicos de marketing? ¿Definen claramente sus objetivos, misión y visión en términos de marketing? ¿Evalúan sus logros a corto, mediano y largo plazo en función de sus estrategias de marketing?

Tabla 14. Planificación estratégica de marketing (PMK)

ITEMS	AUTORES
PMK1. He definido los objetivos de marketing	(Day, 1994; Flores, 2023;
PMK2. Defino previamente las acciones marketing que realizaré	Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
PMK3. Proyecto a corto y largo plazo las metas comerciales de mi negocio	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018)

Fuente: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

4.3.3 Escalas de medición de la Variable

Con base en el propósito establecido para esta investigación se busca desarrollar un modelo de factores estratégicos desde la perspectiva del en marketing para las acciones empresariales de las MIPYMES del Sector Comercial y de Servicios en Puebla, en respuesta a los desafíos de competitividad surgidos durante la por la crisis económica y las premisas competitivas para permanecer en el mercado, se

diseñaron preguntas operativas para identificar, a través del instrumento de investigación, si ciertas acciones habían sido implementadas previamente, si se llevaron a cabo durante la por la crisis económica y las premisas competitivas para permanecer en el mercado, si se percibía la necesidad de implementarlas o si la capacidad para implementarlas era limitada.

Para lograr esto, se empleó una escala de Likert, reconocida por su idoneidad en la medición de actitudes, reacciones y comportamientos individuales. Esta escala permite a los empresarios o encargados de las MIPYMES expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo con declaraciones afirmativas, asignando una puntuación del 1 al 5, donde 1 indica un total desacuerdo y 5 indica un total acuerdo. Este enfoque proporciona flexibilidad al encuestado al permitirle graduar su respuesta en lugar de limitarla a simplemente sí o no. En la escala Likert, el participante califica su grado de acuerdo con la situación planteada.

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

La escala de Likert es un instrumento psicométrico que requiere que el encuestado exprese su grado de acuerdo o desacuerdo con una afirmación, ítem o reactivo, utilizando una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008). Esta herramienta es ampliamente reconocida y utilizada en Ciencias Sociales para la medición de actitudes y opiniones (Matas, 2018; Hernández et al., 2014; Malhotra, 2019; Larios-Gómez, 2014; Kerlinger y Lee, 2002).

La literatura consultada proporciona algunas pautas para la elaboración de escalas de Likert, como el uso de cinco alternativas y la adaptación del lenguaje al nivel sociocultural de la población (Mata, 2018, p. 24). Esta escala permite evaluar el

grado de conformidad de las personas y es especialmente útil cuando se requiere obtener una opinión detallada sobre un tema específico (Likert, 1932; Hernández, 2014; Larios-Gómez, 2014; Malhotra, 2019; Kerlinger y Lee, 2002). Algunos aspectos clave a considerar al utilizar la escala de Likert incluyen:

- Equilibrio: Se debe mantener un balance entre la cantidad de preguntas positivas y negativas.
- Punto Medio: Se proporciona una opción neutral para aquellos encuestados que no puedan o no sepan responder sobre el tema.
- Estandarización: Se utiliza la misma cantidad de opciones de respuesta para todas las preguntas, evitando discrepancias en la escala.
- Enunciados: Las afirmaciones deben ser claras y evitar generar confusiones o errores de interpretación.
- Medición: Las respuestas se registran en una base de datos para su posterior análisis y evaluación.
- Aplicación: Una vez recopiladas las respuestas, se pueden planificar acciones basadas en los resultados obtenidos.

4.3.4 Validez del instrumento

Se realizó la validez del instrumento a través del Método de Expertos, debido a que un instrumento debe cumplir con dos aspectos esenciales: validez y confiabilidad, para ser confiable y considerar sus resultados en una investigación científica como práctica. El instrumento fue validado por cinco expertos quienes cumplieron el perfil de: 1) investigadores, 2) expertos en el tema y 4) con distinciones científicas-académicas.

Tabla 15. Expertos: Validación del instrumento

NOMBRE	EXPERIENCIA	DISTINCIONES	UNIVERSIDAD
Mónica Peñalosa Otero	Mercadeo	Investigador Asociado C MiniCiencias, Colombia	Universidad Jorge Tadeo Lozano (UTADEO)
Thel Augusto Monteiro	Marketing	Nivel 6 en CAPES	Pontificia Universidade Católica de Campinas (PUC)
Alberto Carachuri	Negocios	Premio Emprendedor	Universidad del Valle de Puebla (UVP) y Empresario Poblano
Laura Fischer de la Vega	Marketing	SNII 1	Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
Emigdio Larios Gómez	Marketing	SNII 1	Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)

Fuente: elaboración propia.

Una vez que se propusieron los ítems de estudio, se diseñó el instrumento para la validación con expertos, que constó de cuatro secciones:

- **SECCIÓN 1: DATOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.**

En esta sección se resume la estructura de la tesis, incluyendo las preguntas de investigación, los objetivos, las variables y el perfil del sujeto de estudio.

- **SECCIÓN 2: DATOS GENERALES DEL EXPERTO VALIDADOR.**

Esta sección recopila información sobre el experto que valida el instrumento, incluyendo: nombre completo, Institución de adscripción, Puesto, Último grado de estudios y su institución, Distinciones académicas e Información de contacto.

- SECCIÓN 3: VALIDACIÓN DE ÍTEMS.

Aquí se detallan las instrucciones, parámetros y la escala de validación. Los parámetros de evaluación incluyen preguntas que determinan:

- A. La justificación de la inclusión del ítem en el instrumento para medir la aplicabilidad de las capacidades dinámicas de marketing.
- B. Si el ítem se relaciona con la variable que se desea medir.
- C. La contribución del ítem a la evaluación de la dimensión correspondiente.
- D. La ubicación del ítem en la dimensión adecuada.
- E. La claridad de la definición del ítem.
- F. La viabilidad de obtener la información deseada a través de las posibles respuestas.
- G. La capacidad del instrumento para diferenciar distintos grados de aplicabilidad de las capacidades dinámicas de marketing. en la población de estudio.

La evaluación para cada ítem se realizó utilizando una escala de contenido según los criterios de Gregory (2001), Moriyama y Argibay (2006) y Mateu (2008):

3. Mucho

2. Suficiente

1. Poco

0. Nada.

- SECCIÓN 4: PERSPECTIVA DEL EVALUADOR.

Esta sección recopila opiniones cualitativas sobre la validación del instrumento. Los expertos analizaron el diseño metodológico y los ítems del instrumento, respondiendo a preguntas clave relacionadas con:

- a. La capacidad del instrumento para responder las preguntas de investigación planteadas en la tesis.
- b. Su contribución al cumplimiento de los objetivos de investigación establecidos.
- c. La alineación de las preguntas del instrumento con las variables de investigación.
- d. La concordancia de las preguntas con el perfil del sujeto de investigación.

4.3.5 Resultados de la Validación de Expertos

Una vez que los expertos contestaron el instrumento de validación, se procedió a realizar el análisis estadístico (cuantitativo) para determinar la validez mediante la fiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach (α) y a calcular las medias individuales de cada ítem, así como las medias por variable o dimensión, con base en el proceso propuesto por Gregory (2001).

- Para la fiabilidad, la clasificación del coeficiente Alfa de Cronbach se realizó según los límites establecidos por Cronbach (1952) y por Almeida, Reis y Fernando (2010):
 - Confiabilidad muy baja: $\alpha \leq 0.30$
 - Confiabilidad baja: $0.30 < \alpha \leq 0.60$
 - Confiabilidad moderada: $0.60 < \alpha \leq 0.75$
 - Confiabilidad alta: $0.75 < \alpha \leq 0.90$
 - Confiabilidad muy alta: $\alpha > 0.90$
- Y para las medias se determinan la validez de cada ítem con los siguientes criterios:

- De 1.6 a 2.0 se considera que representa una validez débil.
- De 2.1 a 2.5 se considera que representa una validez aceptable.
- De 2.6 en adelante se considera que presenta una validez fuerte.

Se logró una validez excelente o muy alta de consistencia interna (α)= 0.934. Es decir, existe una correlación entre las variables que componen la escala (Nunally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021). Al final, el instrumento se conformó por 147 ítems (7 ítems de validación por cada uno de los 21 ítems que integraron las variables de estudio), que abarcan siete factores del marketing estratégico. Con base en George y Mallery (2003), tanto en términos generales como para cada uno de los siete factores o dimensiones existe una consistencia interna muy buena. En cuanto a las medias, todas las dimensiones presentaron valores fuertes. Es decir, las medias estuvieron en el rango de 2.6 en adelante, considerando que presenta una validez fuerte.

Tabla 16. Fiabilidad: consistencia interna Expertos

FIABILIDAD ELEMENTOS	
0.934	147

Fuente: elaboración propia con SPSS (v26).

Tabla 17. Análisis Descriptivo

ÍTEM	MEDIA
Conocimiento del mercado (CME)	2.77
CME1. Conozco las tendencias del mercado	2.65
CME2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	2.78
CME3. Conozco las acciones de las grandes empresas	2.89
Comunicaciones de marketing (CMK)	2.75
CMK1. Uso redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter)	2.99
CMK2. Uso WhatsApp empresarial	2.59
CMK3. Uso medios tradicionales (impresos, carteles, lonas, etc.)	2.67
Canales de comercialización y distribución (CCD)	2.85
CCD1. Recibo pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	2.99
CCD2. Sólo cuento con sucursales Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	2.98

CCD3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (<i>delivery Service</i>)	2.59
Comportamiento del consumidor (CCO)	2.69
CCO1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	2.64
CCO2. Registro los comportamientos de mi cliente	2.79
CCO3. Aplico estrategias de marketing con base en el comportamiento de mis clientes	2.63
Decisiones de la marca (DEM)	2.81
DEM1. He creado mi marca	2.98
DEM2. Gestiono mi identidad comercial	2.78
DEM3. Agrego valor intangible a mi marca (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	2.68
Precios y valor del producto (PVP)	2.71
PVP1. Determino los precios desde un método cuantitativo (basado en el costo)	2.79
PVP2. Determino los precios desde un método cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	2.69
PVP3. Relaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca/productos	2.64
Planificación estratégica de marketing (PMK)	2.62
PMK1. He definido los objetivos de marketing	2.59
PMK2. Defino previamente las acciones marketing que realizaré	2.61
PMK3. Proyecto a corto y largo plazo las metas comerciales de mi negocio	2.67

Fuente: elaboración propia con SPSS (v26).

Una vez establecida la fiabilidad del instrumento validado por expertos, a través del Alfa de Cronbach y las medias para determinar la validez de cada ítem. Se procedió a evaluar la concordancia entre más de dos variables relacionadas (K) (Cortés-Reyes et al., 2010; Pelegrín et al., 2016). La cual mide el grado de acuerdo entre dos o más observadores o expertos (Monsonego et al., 2008, p. 36). Es decir, se midió cómo percibieron los expertos el instrumento y se obtuvo el grado de concordancia entre ellos (conjunto de elementos K):

- En total desacuerdo $W=0$
- En desacuerdo $W=0.10$
- Moderadamente de acuerdo $W=0.30$

- De acuerdo $W=0.60$ (fuertemente)
- En total de acuerdo $W=1$ (perfectamente)

Por lo que se calculó el Coeficiente de Concordancia de Kendall (W), cuyo valor W varía entre 0 y 1. Donde 1 indica una concordancia total y 0 un desacuerdo absoluto (Pelegrín et al., 2017). Y con base en los resultados del cálculo del coeficiente de W , se tiene que, existe un $W=0.789$. Es decir, se puede afirmar que los ítems exhiben:

- Homogeneidad entre un conjunto de elementos en relación con un grupo de circunstancias.
- Acuerdo entre los expertos y las características evaluadas.

Tabla 18. Coeficiente de concordancia: Expertos

ESTADÍSTICOS	VALOR
N	5
W de Kendall	.789
Chi-cuadrado	43,345
gl	9
Sig. Asintót.	.000

Fuente: elaboración propia con SPSS (v26).

Respecto a la validación cualitativa, en la Sección 4, se recopilaron las observaciones de los expertos y no hubo observaciones, todos concordaron cualitativamente que:

1. Las preguntas del cuestionario permiten contestar la pregunta de investigación
2. Las preguntas del cuestionario permiten cumplir con el objetivo de la investigación.
3. Las preguntas del cuestionario incluyen todas las variables de estudio.
4. Las preguntas del cuestionario están redactadas al perfil del sujeto de estudio

4.3.6 Prueba Piloto

Una vez completada la validación con expertos y con base en las observaciones realizadas se diseñó la versión B del instrumento, por lo que se procedió a realizar la prueba piloto. Se seleccionaron a 10 empresarios (MIPYMES) que cumplieran con los criterios de inclusión establecidos en la metodología de investigación.

Y se aplicó el cuestionario tanto de manera presencial (cinco aplicaciones) como virtual (cinco aplicaciones) siguiendo el protocolo adecuado. Ya que, la técnica de la encuesta sería ambas maneras también. Con el objetivo de asegurar que el cuestionario sea comprendido por los participantes. La prueba piloto consistió en tres etapas:

1. Entrevista directa con los participantes con el propósito de evaluar el lenguaje, la estructura, los tecnicismos, el tiempo de respuesta, el uso de escalas y la cantidad de preguntas (Larios-Gómez et al., 2019). Durante esta etapa, los empresarios sujetos de estudio no expresaron dudas ni sugerencias de modificación. Una vez que el sujeto de estudio contestó la encuesta, a los participantes se les preguntó sobre:
 - a. El lenguaje
 - b. La estructura
 - c. Los tecnicismos
 - d. El tiempo de respuesta
 - e. El uso de escalas
 - f. La extensión del cuestionario

2. Una vez que los participantes expresaron que no había dudas, se procedió a analizar estadísticamente la validación de la consistencia interna utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach (α).

El cuestionario integrado por los siete factores dinámicos de marketing con sus 21 elementos o preguntas (sin contar o incluir las correspondientes a los datos generales del empresario y de la empresa) y se obtuvo un alfa de Cronbach de $(\alpha) = 0.920$. Esto indica una alta consistencia interna y validez, tanto de manera general como en cada uno de los siete factores o dimensiones (Nunnally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021).

3. Una vez determinada la fiabilidad, se procedió a analizar la validez a través de un análisis factorial de la investigación (instrumentos y escalas). Se realizó por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación VARIMAX. Se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin (KMO).

El Índice KaiserMeyer-Olkin (KMO) evalúa la adecuación de la muestra y que tan apropiado fue aplicar el instrumento a la prueba piloto para medir su validez como constructo. Y se deben obtener valores entre 0.5 y 1 indican que es apropiado aplicarlo (Nunnally, 1978; Mateos y Martín, 2002) y cuanto más cerca del 1, el valor obtenido del *test* KMO, implica que la relación entre las variables es alta. Es decir, es válido el instrumento para la investigación y los ítems miden lo que las variables pretenden medir para el cumplimiento de los objetivos de investigación.

- Muy bueno para $KMO \geq 0.9$
- Notable para $KMO \geq 0.8$
- Mediano para $KMO \geq 0.7$
- Bajo para $KMO \geq 0.6$
- Muy bajo para $KMO < 0.5$

Se obtuvo un nivel de correlación alto o notable entre las variables (siete dimensiones de los factores dinámicos de marketing) propuestas por el instrumento,

con un valor de 0.885. Esto indica que los coeficientes de correlación son satisfactorios y se confirma que la matriz de datos es adecuada para avanzar en el análisis factorial (Nunnally, 1978). Y los ítems son útiles y aprovechan el 88.50% de la varianza de los datos originales distribuidos en seis componentes

Tabla 19. Prueba de KMO y Bartlett

CONCEPTO	VALOR
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	.885
Aprox. Chi-cuadrado	12452.638
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl
	3234
	Sig.
	.000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Asimismo, en la Matriz de Componentes Rotados calculada, se observa que las cargas de los ítems están correlacionadas únicamente en el primer factor. A partir de esto, se calculó la Varianza Total Explicada, obteniendo un indicador del 85.92%, lo que respalda la validez del instrumento. Cabe destacar que los coeficientes obtenidos, se encuentran en un nivel medio y alto de correlación. Lo que indica una relación fuerte entre una variable original y el componente correspondiente (Stevens, 2002). El único ítem que tuvo una carga ligeramente por debajo de .700 fue CMK3. Uso medios tradicionales (impresos, carteles, lonas, etc.), con .688.

Tabla 20. Matriz de componentes

ÍTEMS	COMPONENTES								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
CME1	.772								
CME2	.824								
CME3	.815								
CMK1	.716								
CMK2	.724								
CMK3	.688								
CCD1	.713								
CCD2	.800		-.478						
CCD3	.727	.327				.320	.327		
CCO1	.751				.373				
CCO2	.796			-.369					

CCO3	.833			
DEM1	.811		.442	
DEM2	.825		-.575	
DEM3	.838			
PVP1	.874	.338		.338
PVP2	.837			
PVP3	.848		-.447	
PMK1	.858	.725		
PMK2	.926	.469	.395	
PMK3	.847	.643		

Método de extracción: análisis de componentes principales.
a. 8 componentes extraídos.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (22).

Finalmente, con estos pasos 1) diseño del instrumento (cuestionario), 2) validación por expertos y 3) la prueba piloto. Se ha comprobado la fiabilidad, validez y concordancia del instrumento, y consolidando la versión C (versión final), la cual se aplicó a la muestra o sujetos de estudio seleccionados como se explicó en la metodología. Por lo que se considera que los siete Factores Dinámicos del Marketing Estratégico son los adecuado para la presente investigación (Day, 1994; Flores, 2023; Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018):

1. Conocimiento del mercado (CME)
2. Comunicaciones de marketing (CMK)
3. Canales de comercialización y distribución (CCD)
4. Comportamiento del consumidor (CCO)
5. Decisiones de la marca (DEM)
6. Precios y valor del producto (PVP)
7. Planificación estratégica de marketing (PMK)

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

Este capítulo se enfoca en el análisis de los resultados estadísticos obtenidos tras la recolección de información utilizando las técnicas definidas en la metodología. Los resultados se presentan a través de estadísticas descriptivas, análisis de fiabilidad y validez, análisis multivariantes con KMO y análisis de correlaciones utilizando el coeficiente de Spearman.

4.1 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD

Una vez que se realizó el trabajo de campo con el levantamiento de los datos al aplicar la encuesta (presencial 264 aplicaciones y online 120 aplicaciones), se procedió a analizar la fiabilidad de la investigación con la muestra completa. Y se obtuvo una consistencia interna de un Alfa de Cronbach (α)= 0.910 con 21 elementos o preguntas y el 100% de los casos válidos (no hubo casos perdidos). Lo cual indica que existe un valor alto de confiabilidad de los ítems en el cuestionario (versión C o final) aplicado a los encargados, dueño o responsables de las MIPYMES del sector comercial y de servicios de la Ciudad de Puebla.

Tabla 21. Fiabilidad: consistencia interna

FIABILIDAD	ELEMENTOS
0.910	21

Fuente: elaboración propia con SPSS (v26).

4.2 ANÁLISIS DE LA MUESTRA: SUJETOS DE ESTUDIO

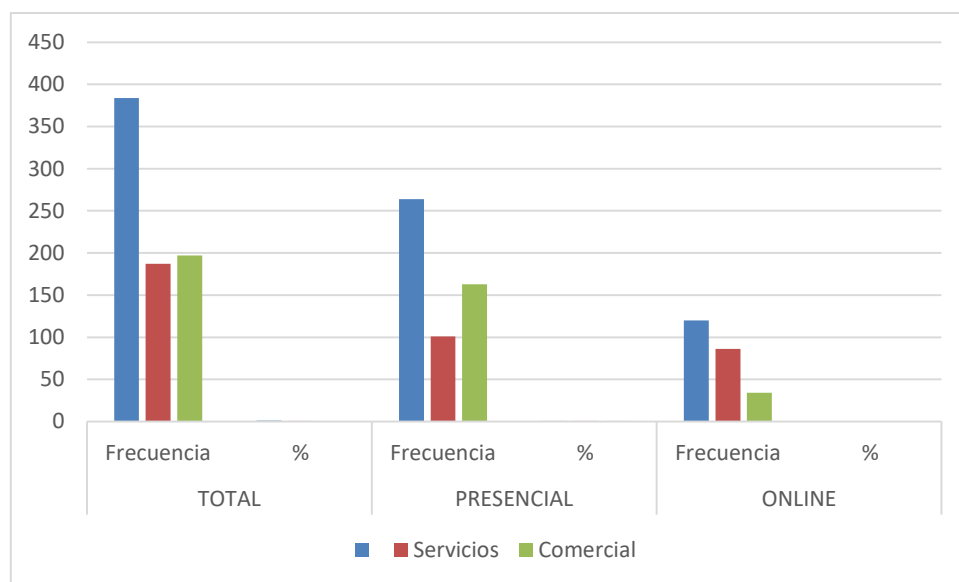
Una vez comprobada la fiabilidad la investigación (muestra=384 sujetos), se procedió a analizar la caracterización de los sujetos de estudio. Del total de MIPYMES encuestadas que fueron 384 empresas del sector comercial y de servicios. El 69% se encuestó de manera presencial (264 MIPYMES) y el resto, el 31% (120 MIPYMES) se encuestaron de manera online.

Tabla 22. Aplicación de la encuesta: presencial vs online

SECTOR	TOTAL		PRESENCIAL		ONLINE	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
	384	100%	264	69%	120	31%
Servicios	187	69%	101	54%	86	46%
Comercial	197	31%	163	83%	34	17%

Fuente: elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 3. Aplicación de la encuesta: presencial vs online



Fuente: elaboración propia con SPSS (v26).

4.1.2 Datos Generales del Empresario

En el análisis del perfil del sujeto de estudio, para la dimensión Datos Generales del Empresario (DGE), se tienen los siguientes resultados:

DGE1. Género

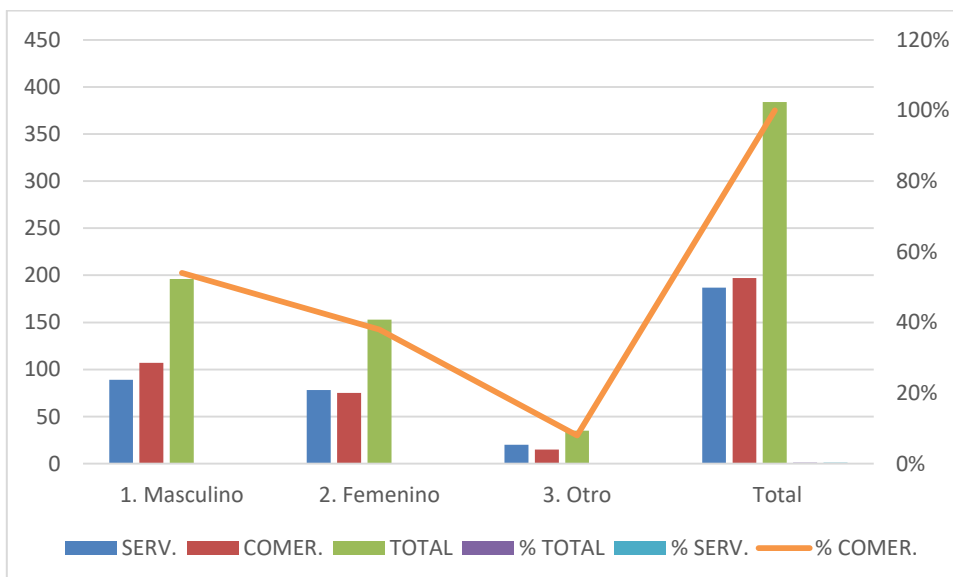
Los empresarios con Género Masculino representan el 51% del total de la muestra con 196 personas. Del total de hombres, el 48% se dedica al sector de servicios y el 54% al sector comercial. Respecto al Género Femenino representan el 40% del total con 153 personas. Del total de mujeres, el 42% está en servicios y el 38% en comercial. Y Otro Género, corresponde al 9% del total con 35 personas. De estos, el 11% se encuentra en servicios y el 8% en comercial.

Tabla 23. DGE1. Género

GÉNERO	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
1. Masculino	89	107	196	51%	48%	54%
2. Femenino	78	75	153	40%	42%	38%
3. Otro	20	15	35	9%	11%	8%
Total	187	197	384	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 4. DGE1. Género



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Análisis comparativo:

- En el sector comercial, la proporción de hombres (54%) es mayor que la de mujeres (38%) mientras que, en el sector de servicios, la diferencia es menor entre hombres (48%) y mujeres (42%).
- La categoría "Otro" tiene una presencia pequeña pero significativa, especialmente en servicios (11%).

DGE3. Edad

Los resultados reflejan que la mayoría de las personas en ambos sectores tienen más de 48 años, lo que sugiere una fuerza laboral mayor en términos de edad. Sin embargo, el sector comercial tiene una representación ligeramente mayor de trabajadores jóvenes (18 a 37 años), mientras que el sector de servicios está más dominado por personas en edades intermedias, particularmente el grupo de 38 a 47 años.

- 18 a 27 años: Representan el 11% del total de la muestra (41 personas), con un 9% trabajando en el sector de servicios y un 12% en el sector comercial.
- 28 a 37 años: Constituyen el 16% del total (60 personas), con un 13% en servicios y un 18% en comercial.
- 38 a 47 años: Este grupo representa el 20% de la muestra total (75 personas), con un 23% en servicios y un 16% en comercial.
- 48 a 59 años: Es el segundo grupo más numeroso, abarcando el 24% del total (94 personas), con una distribución del 26% en servicios y un 23% en comercial.
- Más de 60 años: Es el grupo más grande, con un 30% del total (114 personas), distribuido equitativamente entre servicios (29%) y comercial (30%).

Análisis comparativo:

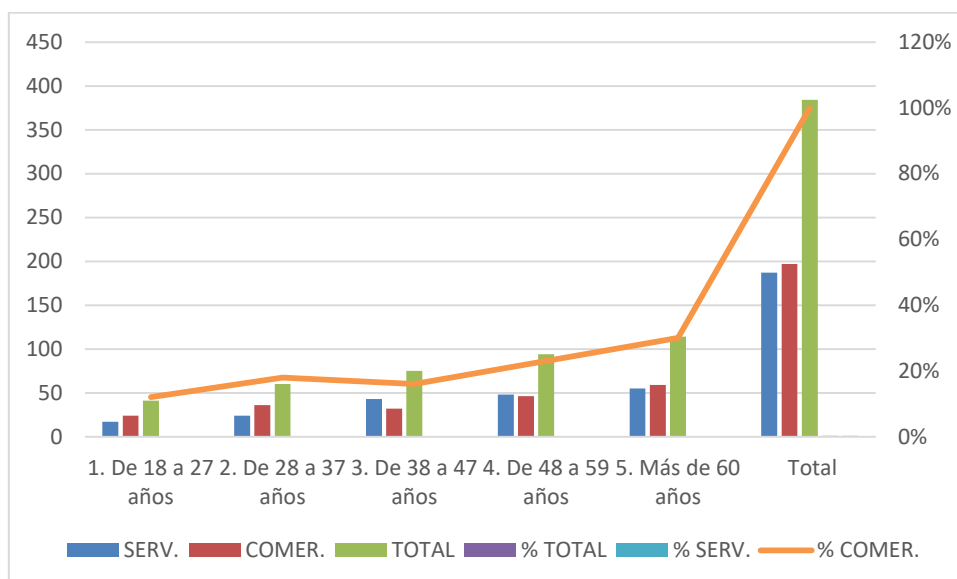
- Los dos sectores muestran un patrón similar en cuanto a la predominancia de las personas mayores de 48 años, siendo el grupo de más de 60 años el más significativo en ambos.
- El sector comercial tiene una mayor proporción de jóvenes (18 a 37 años) en comparación con el sector de servicios.
- El grupo de 38 a 47 años tiene una representación mayor en servicios (23%) que en comercial (16%).

Tabla 24. DGE3. Edad

EDAD	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
1. De 18 a 27 años	17	24	41	11%	9%	12%
2. De 28 a 37 años	24	36	60	16%	13%	18%
3. De 38 a 47 años	43	32	75	20%	23%	16%
4. De 48 a 59 años	48	46	94	24%	26%	23%
5. Más de 60 años	55	59	114	30%	29%	30%
Total	187	197	384	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 5. DGE3. Edad



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGE4. Nivel de estudios

Como se puede observar, en ambos sectores predominan los trabajadores con licenciatura y preparatoria/bachillerato. Sin embargo, el sector comercial tiende a contar con más personas con estudios avanzados (doctorado y especialización), mientras que el sector de servicios tiene una mayor representación de personas con niveles educativos más básicos (secundaria y primaria). Este patrón sugiere diferencias en los requisitos y oportunidades laborales de cada sector según el nivel de estudios.

En el sector de servicios, los niveles más representados son licenciatura (41%) y preparatoria/bachillerato (18%). El sector de servicios tiene una mayor proporción de personas con solo educación secundaria (12%) en comparación con comercial. Y en el sector comercial, los niveles educativos predominantes son también licenciatura (42%) y preparatoria/bachillerato (18%). Sin embargo, hay una mayor proporción de personas con estudios de doctorado (7%) y especialización (11%) en comparación con servicios.

Análisis comparativo:

- Licenciatura es el nivel educativo más común en ambos sectores, con una participación superior al 40%.
- En el sector comercial, hay una mayor proporción de personas con estudios superiores (doctorado y especialización), lo que sugiere que este sector puede estar más relacionado con perfiles educativos más altos.
- El sector de servicios, por otro lado, tiene una mayor proporción de personas con niveles educativos más bajos, como secundaria y primaria, lo que podría estar relacionado con las características de los empleos ofrecidos en este sector.

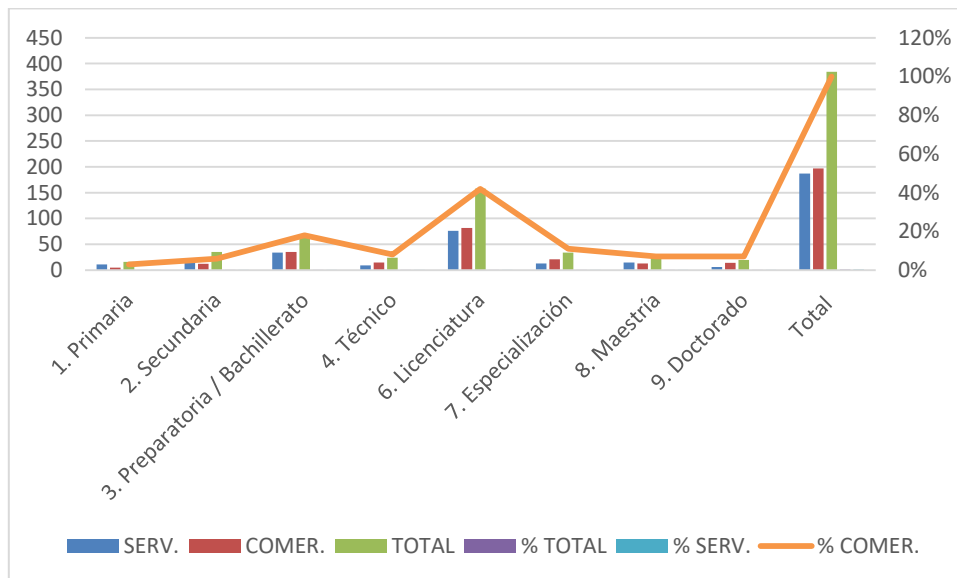
- Los trabajadores con estudios técnicos están más presentes en el sector comercial (8%) que en el de servicios (5%).

Tabla 25. DGE4. Nivel de estudios

NIVEL DE ESTUDIOS	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
1. Primaria	11	5	16	4%	6%	3%
2. Secundaria	23	12	35	9%	12%	6%
3. Preparatoria / Bachillerato	34	35	69	18%	18%	18%
4. Técnico	9	15	24	6%	5%	8%
6. Licenciatura	76	82	158	41%	41%	42%
7. Especialización	13	21	34	9%	7%	11%
8. Maestría	15	13	28	7%	8%	7%
9. Doctorado	6	14	20	5%	3%	7%
Total	187	197	384	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 6. DGE4. Nivel de estudios



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.1.3 DGN. Datos Generales del Negocio

DGN1. Giro comercial de la empresa

Aunque la diferencia entre ambos sectores es pequeña, se observa que el sector comercial tiene una participación ligeramente mayor que el sector servicios en la encuesta. Este equilibrio cercano podría sugerir que ambos sectores tienen una importancia comparable en el contexto de este estudio, proporcionando una buena base para el análisis de otros factores dentro de estos sectores, como modalidad de trabajo, género, o nivel educativo, como se ha descrito en párrafos anteriores.

En el Sector Servicios, de las 384 MIPYMES totales, 187 pertenecen al sector servicios, lo que representa un 48.7% del total. Esto indica que aproximadamente la mitad de las empresas encuestadas están involucradas en el sector servicios. Por lo que respecta al Sector Comercial, hay 197 MIPYMES lo que corresponde al 51.3% del total. Esto sugiere que el sector comercial tiene una ligera mayoría en comparación con el sector servicios en esta encuesta.

Análisis comparativo:

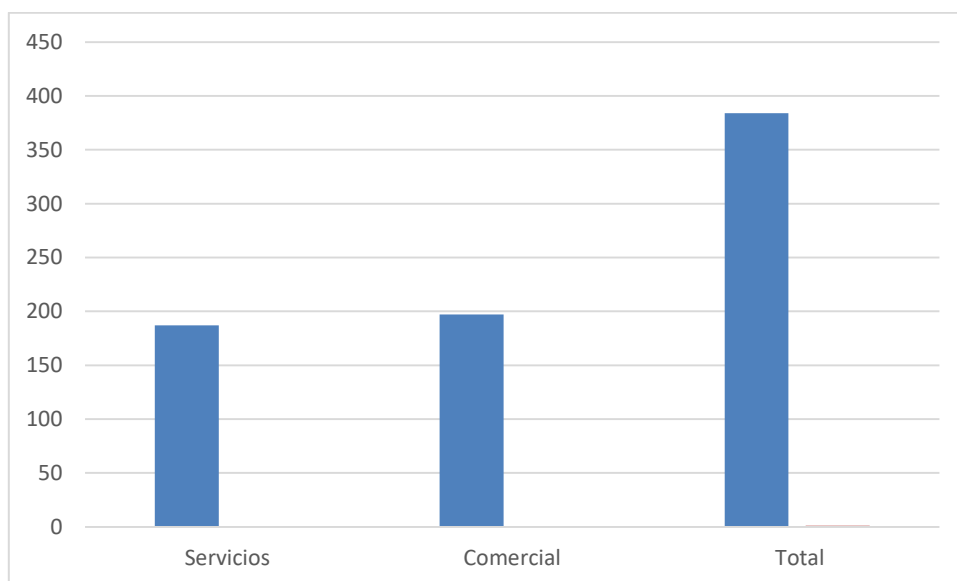
- La distribución entre el sector servicios y el sector comercial está bastante equilibrada, con una diferencia mínima de aproximadamente 2.6% a favor del sector comercial.
- Esto podría reflejar que los sectores de servicios y comercial están bien representados en la muestra, lo cual es importante para tener una visión balanceada en el análisis.

Tabla 26. DGN1. Giro comercial de la empresa

SECTOR	FRECUENCIA	% PORCENTAJE
Servicios	187	49%
Comercial	197	51%
Total	384	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 7. DGN1. Giro comercial de la empresa



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGN2. Localidad (ubicación de la empresa)

La Ciudad de Puebla tiene una distribución equilibrada entre el sector servicios y comercial, representando una mayor proporción con 53% y 52% del total, respectivamente. Y en las juntas auxiliares, la distribución también es equilibrada entre los dos sectores, con una pequeña mayoría de 48% en el sector comercial. Entre las juntas auxiliares, San Baltazar Campeche destaca por tener la mayor cantidad de MIPYMES encuestadas, mientras que Santa María Xonacatepec es la que presenta una proporción menor. Este análisis muestra un equilibrio general entre

los sectores en las diferentes zonas, aunque la cabecera municipal sigue teniendo un peso mayor en términos de cantidad total de MIPYMES encuestadas.

1. *Ciudad de Puebla:*

En esta categoría, se presentan datos desglosados por áreas de la ciudad; Poniente, Sur, Norte, y Oriente. A continuación, se detalla el análisis:

Servicios: 100 MIPYMES (53% de la muestra total de la muestra).

Comercial: 102 MIPYMES (52% del sector comercial en la muestra).

Total: 202 MIPYMES.

○ *Poniente*

Servicios: 17 MIPYMES (9% del total del sector).

Comercial: 17 MIPYMES (9% del total comercial).

Total: 34 MIPYMES, que representan el 17% del total de la muestra.

○ *Sur*

Servicios: 30 MIPYMES (16% del sector).

Comercial: 32 MIPYMES (16% del sector comercial).

Total: 62 personas, es decir, el 31% del total de la muestra.

○ *Norte*

Servicios: 29 MIPYMES (16%).

Comercial: 28 MIPYMES (14%).

Total: 57 MIPYMES, el 28% de la muestra.

○ *Oriente*

Servicios: 24 MIPYMES (13%).

Comercial: 25 MIPYMES (13%).

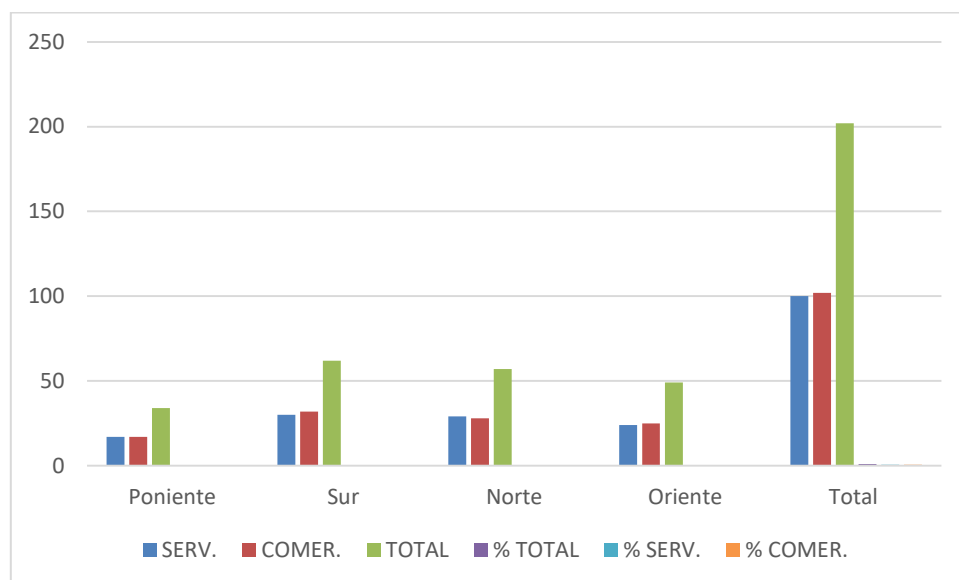
Total: 49 MIPYMES, lo que constituye el 24% de la muestra.

Tabla 27. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) /Ciudad de Puebla

LOCALIDAD	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
Poniente	17	17	34	17%	9%	9%
Sur	30	32	62	31%	16%	16%
Norte	29	28	57	28%	16%	14%
Oriente	24	25	49	24%	13%	13%
Total	100	102	202	100%	53%	52%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 8. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) /Ciudad de Puebla



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

2. Juntas Auxiliares

Por lo que respecta a las Juntas Auxiliares, en el sector Servicios se encuestaron 87 MIPYMES, representando el 47% de las empresas encuestadas en juntas auxiliares. Y en el sector Comercial, fueron 95 MIPYMES representando el 48% de las juntas

auxiliares. En Total, fueron 182 MIPYMES que conforman una cantidad importante del total general (202 de la cabecera vs. 182 de las juntas auxiliares).

2.1 Junta Auxiliar San Francisco Teotimehuacán

Servicios: 22 MIPYMES (12% del sector servicios).

Comercial: 24 MIPYMES (12% del sector comercial).

Total: 46 MIPYMES, representando el 25% de esta junta auxiliar.

2.2 Junta Auxiliar Santa María Xonacatepec

Servicios: 18 MIPYMES (10% del sector).

Comercial: 21 MIPYMES (11% del sector).

Total: 39 MIPYMES, que equivalen al 21% en esta zona.

2.3 Junta Auxiliar San Sebastián de Aparicio

Servicios: 18 MIPYMES (10% del sector).

Comercial: 19 MIPYMES (10% del sector comercial).

Total: 37 MIPYMES, lo que representa el 20%.

2.4 Junta Auxiliar San Baltazar Campeche

Servicios: 29 MIPYMES (16% del sector).

Comercial: 31 MIPYMES (16% del sector).

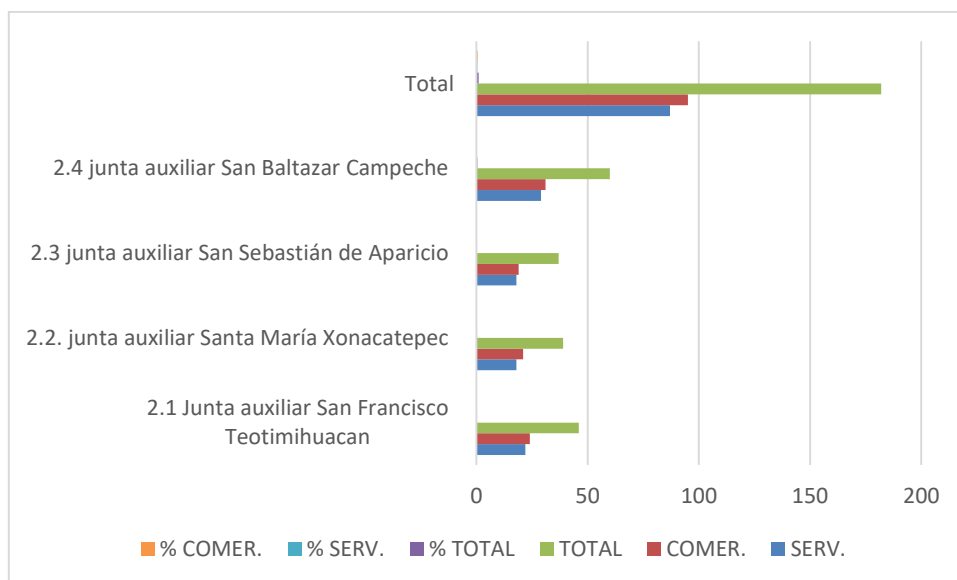
Total: 60 MIPYMES, siendo la mayor proporción en esta categoría, con el 33% de la muestra en juntas auxiliares.

Tabla 28. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) / Juntas Auxiliares

LOCALIDAD	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
2.1 Junta auxiliar San Francisco Teotimihuacan	22	24	46	25%	12%	12%
2.2. junta auxiliar Santa María Xonacatepec	18	21	39	21%	10%	11%
2.3 junta auxiliar San Sebastián de Aparicio	18	19	37	20%	10%	10%
2.4 junta auxiliar San Baltazar Campeche	29	31	60	33%	16%	16%
Total	87	95	182	100%	47%	48%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 9. DGN2. Localidad (ubicación de la empresa) / Juntas Auxiliares



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGN3. Colonia

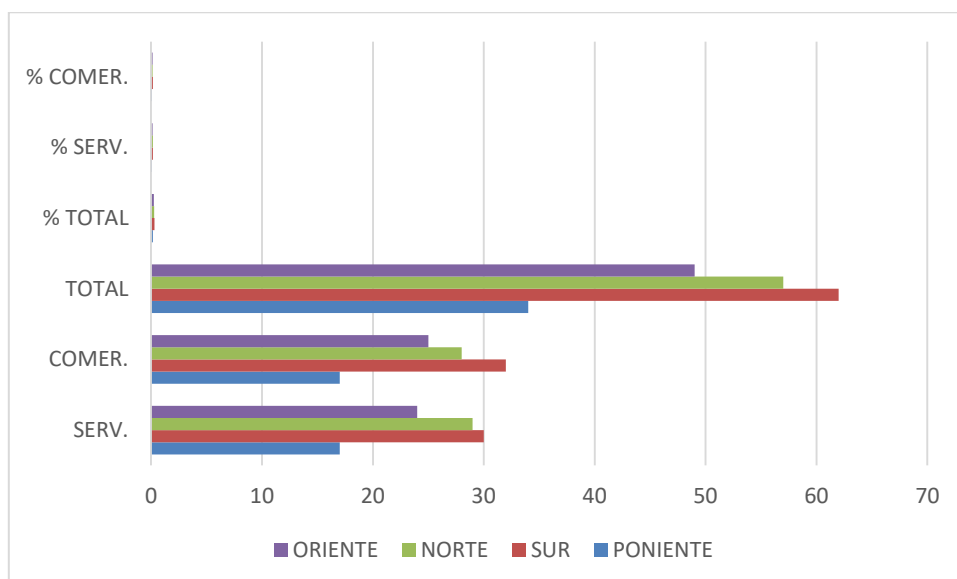
Asimismo, en el instrumento se preguntó la colonia donde se ubica la empresa encuestas y en el levantamiento de datos se trató de que cada colonia y cada localidad tuviera una proporción representativa homogénea entre ellas para que los resultados fueran lo más cercanos a la representatividad estadística, y se tienen los siguientes resultados tanto para la Ciudad de Puebla como para las juntas auxiliares son:

Tabla 29. DGN3. Colonia / Ciudad de Puebla

COLONIA	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
PONIENTE	17	17	34	17%	9%	9%
Aquiles Serdán	6	6	12	6%	3%	3%
Valle del rey	5	5	10	5%	3%	3%
Amor	6	6	12	6%	3%	3%
SUR	30	32	62	31%	16%	16%
Agua Santa	5	6	11	5%	3%	3%
San Bartolo	5	6	11	5%	3%	3%
San Ramón	6	7	13	6%	3%	4%
Balcones del sur	8	7	15	7%	4%	4%
Loma bella	6	6	12	6%	3%	3%
NORTE	29	28	57	28%	16%	14%
La Ciénega	6	5	11	5%	3%	3%
Bosques de San Sebastián	6	6	12	6%	3%	3%
Chapultepec	4	5	9	4%	2%	3%
Fundadores Chapultepec	6	6	12	6%	3%	3%
Viveros del Valle	7	6	13	6%	4%	3%
ORIENTE	24	25	49	24%	13%	13%
Los Pilares	6	6	12	6%	3%	3%
Santa Julia	6	6	12	6%	3%	3%
Unidad Guadalupe	6	7	13	6%	3%	4%
La Margarita	6	6	12	6%	3%	3%
Total	100	102	202	100%	53%	52%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 10. DGN3. Colonia / Ciudad de Puebla



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

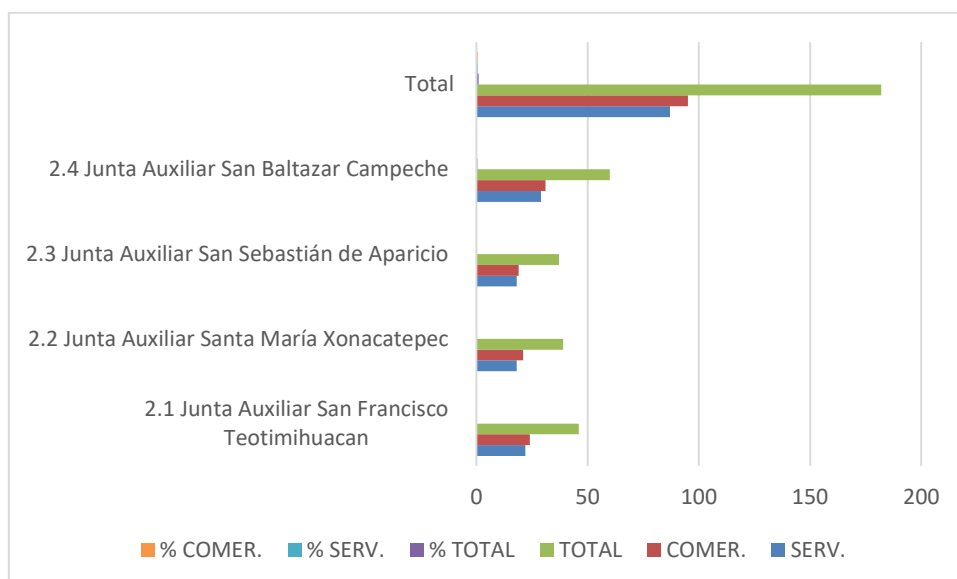
Tabla 30. DGN3. Colonia / Juntas Auxiliares

LOCALIDAD	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
2.1 Junta Auxiliar San Francisco Teotimihuacan	22	24	46	25%	12%	12%
Geovillas Los Encinos	6	7	13	7%	3%	4%
Infonavit Luis N Morones	6	6	12	7%	3%	3%
Rancho San José Xilotzingo	5	5	10	5%	3%	3%
Vista Alegre	5	6	11	6%	3%	3%
2.2 Junta Auxiliar Santa María Xonacatepec	18	21	39	21%	10%	11%
La Barranca	7	8	15	8%	4%	4%
San Miguel Xonacatepec	6	7	13	7%	3%	4%
Bosques de Manzanilla	5	6	11	6%	3%	3%
2.3 Junta Auxiliar San Sebastián de Aparicio	18	19	37	20%	10%	10%
Solidaridad Nacional	7	6	13	7%	4%	3%
Monte Albán	7	7	14	8%	4%	4%
San Sebastián	4	6	10	5%	2%	3%

2.4 Junta Auxiliar San Baltazar Campeche	29	31	60	33%	16%	16%
La Libertad	6	6	12	7%	3%	3%
Jorge Murad Macluf	7	7	14	8%	4%	4%
Plaza Dorada	5	6	11	6%	3%	3%
Miguel Negrete	6	6	12	7%	3%	3%
Huexotitla	5	6	11	6%	3%	3%
Total	87	95	182	100%	47%	48%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 11. DGN3. Colonia / Juntas Auxiliares



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGN4. Tamaño de la empresa (por número de empleados)

La estructura empresarial de la muestra encuestada está integrada por negocios pequeños y medianos que constituyen la base de ambos sectores, con un ligero predominio de microempresas en el sector comercial:

- Microempresas son predominantes en ambos sectores, representando el 61% del total de las empresas, lo que sugiere que tanto en servicios como en

comercio, el ecosistema empresarial está compuesto principalmente por pequeñas unidades de negocio con menos de 10 empleados.

La mayoría de las empresas en ambos sectores son microempresas, con un predominio ligero en el sector comercial (63% vs 59% en servicios). Este resultado es consistente con la estructura económica en la que muchas empresas operan con menos de 10 empleados, especialmente en sectores comerciales, donde la barrera de entrada para crear pequeñas tiendas, comercios, o negocios familiares es baja.

Servicios: 111 empresas (59% del total de empresas en este sector).

Comercial: 125 empresas (63% del total comercial).

Total: 236 empresas, representando el 61% del total general de empresas analizadas.

- Las pequeñas empresas tienen un peso significativo en el sector servicios (35%), lo que refleja la necesidad de más personal en negocios como hoteles, restaurantes, y consultorías, mientras que en el comercio su peso es algo menor (29%).

Aunque en términos absolutos hay más empresas pequeñas en el sector de servicios (65 vs 57 en comercial), el porcentaje de pequeñas empresas es mayor en servicios (35% frente al 29% en el sector comercial). Esto indica que en el sector servicios, una proporción más significativa de empresas tiene entre 11 y 50 empleados, lo que podría sugerir un mayor número de negocios que requieren mayor personal, como empresas de consultoría, agencias o servicios especializados.

- Servicios: 65 empresas (35% del total de servicios).
- Comercial: 57 empresas (29% del total comercial).
- Total: 122 empresas, lo que constituye el 32% del total de empresas analizadas.

- Las medianas empresas son menos comunes, pero tienen una presencia ligeramente mayor en el sector comercial, lo que podría estar vinculado a la mayor demanda operativa en el comercio a gran escala en comparación con servicios más especializados.

Las empresas medianas representan una pequeña porción del total de empresas en ambos sectores, con un mayor porcentaje en el sector comercial (8% frente a 6% en servicios). Aunque las empresas medianas son menos comunes, el sector comercial tiende a requerir más empleados en esta categoría, posiblemente debido a la necesidad de gestionar inventarios, logística y operaciones en escalas más grandes.

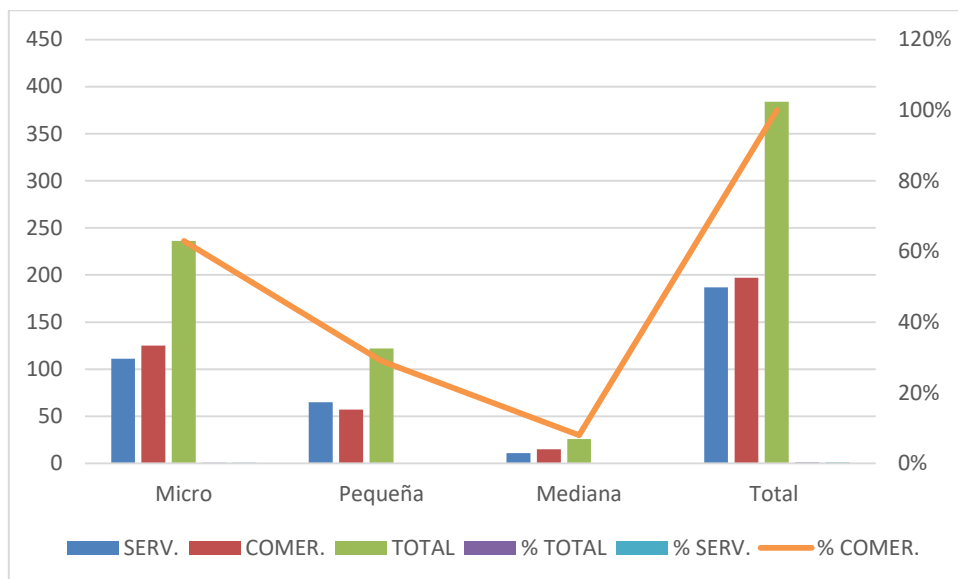
- Servicios: 11 empresas (6% del total en el sector).
- Comercial: 15 empresas (8% del sector comercial).
- Total: 26 empresas, lo que equivale al 7% del total general.

Tabla 31. DGN4. Tamaño de la empresa

TAMAÑO DE LA EMPRESA	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
Micro	111	125	236	61%	59%	63%
Pequeña	65	57	122	32%	35%	29%
Mediana	11	15	26	7%	6%	8%
Total	187	197	384	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 12. DGN4. Tamaño de la empresa



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGN5. Subramas del comercio de la empresa

La Categoría o subrama del sector comercial dominante fue para las MIPYMES Abarrotes y alimentos, quienes representan el 23% del total. Las Categorías con menor participación fueron Calzado (3%) y Combustibles y lubricantes (3%). A continuación, se enlistan las categorías con mayor representatividad:

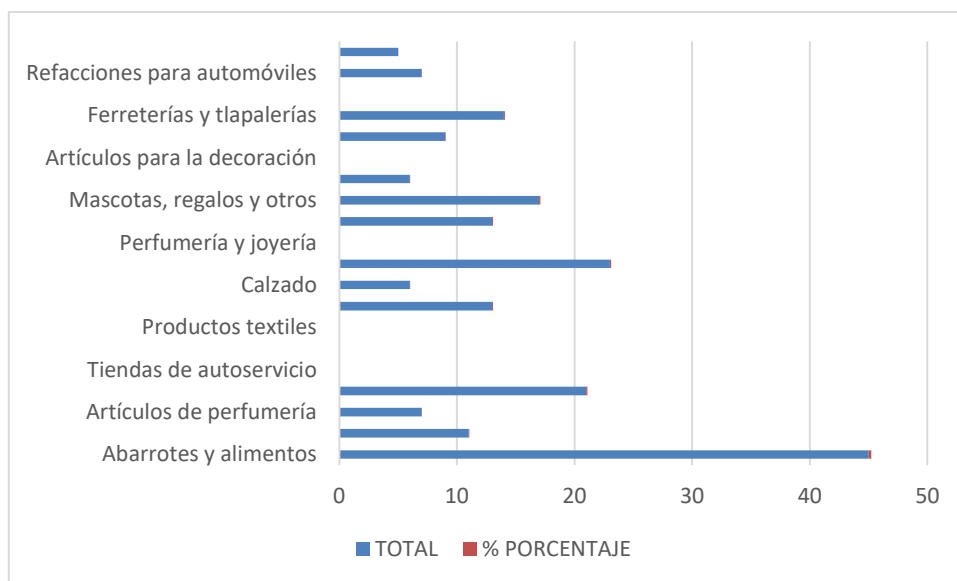
- Abarrotes y alimentos, con el 23%
- Artículos para el cuidado de la salud, con el 12%
- Materias primas para la industria, con el 11%
- Mascotas, regalos y otros, con el 9%
- Ropa y bisutería, con el 7%
- Papelería, libros y periódicos, con el 7%
- Ferreterías y tlapalerías, con el 7%

Tabla 32. DGN5. Subramas del comercio de la empresa

SUBRAMA	TOTAL	% PORCENTAJE
Abarrotes y alimentos	45	23%
Bebidas y tabaco	11	6%
Artículos de perfumería	7	4%
Materias primas para la industria	21	11%
Tiendas de autoservicio		
Tiendas departamentales		
Productos textiles		
Ropa y bisutería	13	7%
Calzado	6	3%
Artículos para el cuidado de la salud	23	12%
Perfumería y joyería		
Papelería, libros y periódicos	13	7%
Mascotas, regalos y otros	17	9%
Muebles y otros enseres domésticos	6	3%
Artículos para la decoración		
Artículos usados	9	5%
Ferreterías y tlapalerías	14	7%
Automóviles y camionetas		
Refacciones para automóviles	7	4%
Combustibles y lubricantes	5	3%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 13. DGN5. Subramas del comercio de la empresa



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

La Categoría o subrama del sector servicios, el análisis estadístico descriptivo revela patrones significativos en el sector de servicios. Las categorías con mayor representación son las empresas dedicadas a la Educación (24%) y la de Hoteles y Restaurantes (36%), y la de menor representación fue Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes (6%). A continuación, se enlistan las categorías con mayor representatividad:

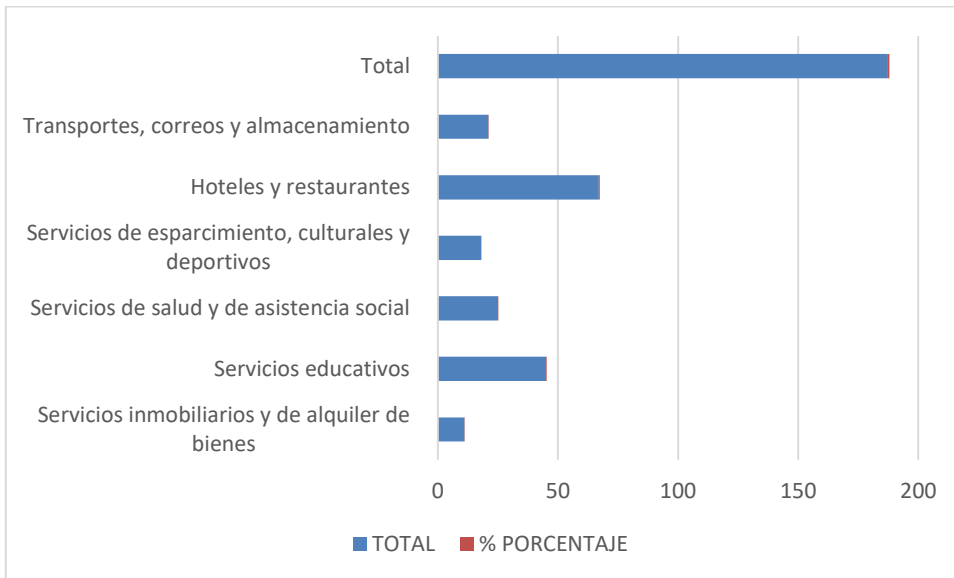
- Hoteles y restaurantes, con el 36%
- Servicios educativos, con el 24%
- Servicios de salud y de asistencia social, con el 13%
- Transportes, correos y almacenamiento, con el 11%
- Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, con el 10%
- Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes, con el 6%

Tabla 33. DGN5. Subramas del servicio de la empresa

SUBRAMA	TOTAL	% PORCENTAJE
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes	11	6%
Servicios educativos	45	24%
Servicios de salud y de asistencia social	25	13%
Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos	18	10%
Hoteles y restaurantes	67	36%
Transportes, correos y almacenamiento	21	11%
Total	187	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 14. DGN5. Subramas del servicio de la empresa



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGN6. Generación

El análisis estadístico descriptivo revela patrones significativos en la estructura generacional dentro del contexto empresarial. Se puede observar que en las MIPYMES que integran la muestra la predominancia del fundador (70%) sugiere estabilidad y la participación del Hijo de fundador (23%) indica que hay un camino para el desarrollo del liderazgo familiar. Y la baja representación de nietos puede señalar un riesgo potencial para la continuidad del negocio si no se planifica adecuadamente la sucesión. Por lo que:

- La categoría "Fundador" tiene una participación significativa, representando el 70% del total. Esto indica que la mayoría de los servicios y actividades comerciales están bajo la dirección directa del fundador, lo que puede reflejar una estructura organizativa tradicional.

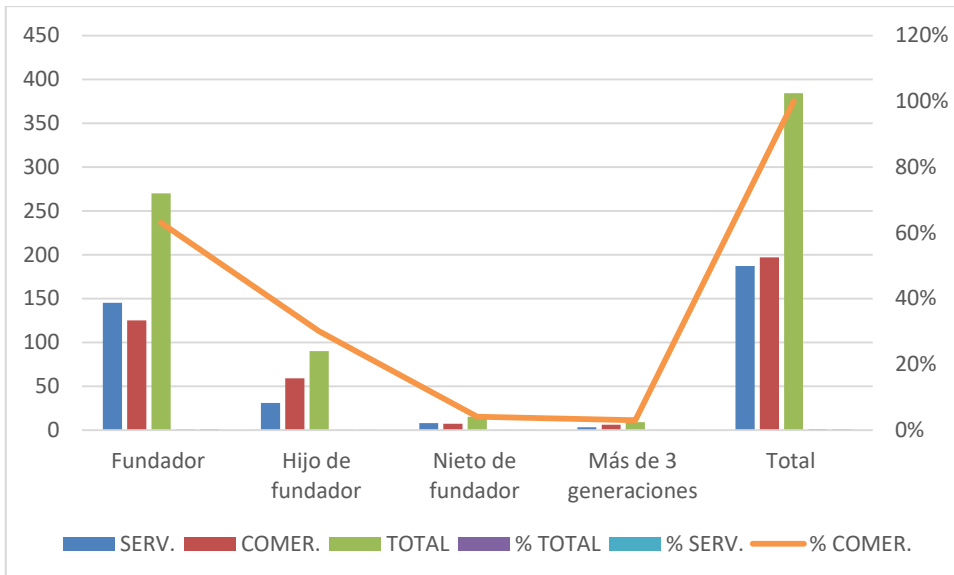
- Con un 23%, la categoría Hijo del Fundador también muestra una presencia considerable. Esto sugiere que la siguiente generación está comenzando a asumir roles importantes, aunque aún no alcanza la participación del fundador.
- La categoría Nieto de fundador (4%) y Más de 3 generaciones (2%) tienen una representación baja. Esto podría indicar que las empresas están aún en sus primeras etapas de sucesión generacional, lo que puede tener implicaciones en la continuidad y estabilidad a largo plazo.

Tabla 34. DGN6. Generación

GENERACIÓN	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
Fundador	145	125	270	70%	78%	63%
Hijo de fundador	31	59	90	23%	17%	30%
Nieto de fundador	8	7	15	4%	4%	4%
Más de 3 generaciones	3	6	9	2%	2%	3%
Total	187	197	384	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 15. DGN6. Generación



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

DGN7. Empresa familiar

El análisis estadístico descriptivo revela patrones significativos sobre la participación familiar dentro de las MIPYMES encuestadas. La predominancia de empleados familiares, especialmente en posiciones directivas, sugiere tanto ventajas como desafíos potenciales. Este tipo de análisis es esencial para entender cómo las dinámicas familiares influyen en el funcionamiento y éxito de estas empresas, así como para guiar estrategias futuras en gestión del talento y planificación organizativa. Y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Empleados Familiares en General: El 37% de las MIPYMES cuenta con empleados que son familiares, lo que sugiere una fuerte presencia de la familia en el entorno laboral. Esto puede reflejar una cultura empresarial que valora las relaciones familiares.
- Empleados Familiares Directivos: Un 39% de los encuestados señala tener empleados familiares en posiciones directivas. Esto sugiere que las decisiones clave dentro de estas empresas están influenciadas por la familia, lo que puede tener implicaciones tanto positivas (cohesión) como negativas (falta de diversidad en la toma de decisiones).
- Empleados Familiares Operativos: Solo el 12% tiene empleados familiares en roles operativos, lo que podría indicar una preferencia por contratar personal no familiar para estas posiciones, posiblemente para asegurar habilidades específicas o mayor objetividad.
- Ausencia de Familiares en la Empresa: Un 12% de las MIPYMES no cuenta con familiares en su plantilla, lo que sugiere que hay un porcentaje

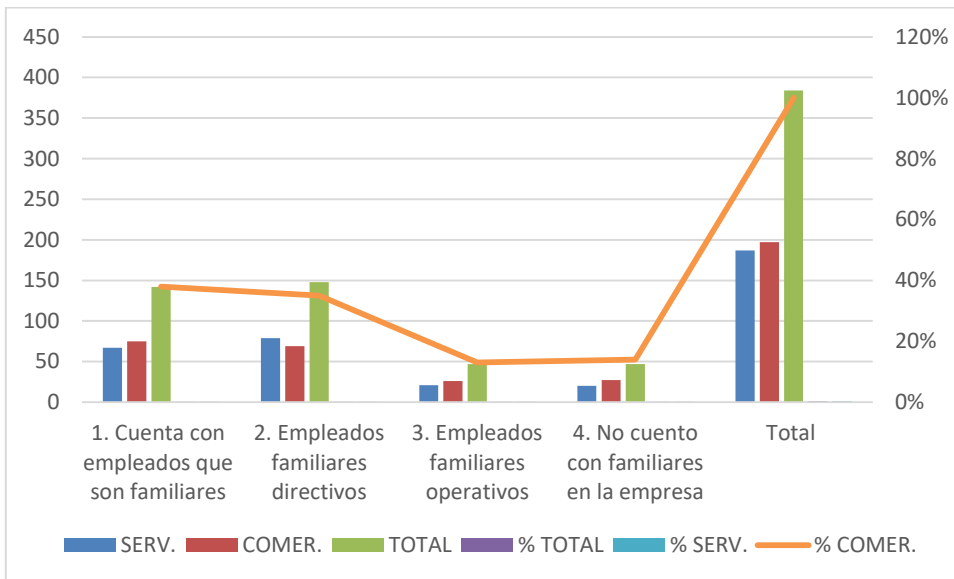
significativo que opta por mantener una estructura más profesional y menos familiar.

Tabla 35. DGN7. Empresa familiar

EMPRESA FAMILIAR	SERV.	COMER.	TOTAL	% TOTAL	% SERV.	% COMER.
1. Cuenta con empleados que son familiares	67	75	142	37%	36%	38%
2. Empleados familiares directivos	79	69	148	39%	42%	35%
3. Empleados familiares operativos	21	26	47	12%	11%	13%
4. No cuento con familiares en la empresa	20	27	47	12%	11%	14%
Total	187	197	384	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 16. DGN7. Empresa familiar



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE VARIABLES

4.3.1 Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME)

El promedio global del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) para las MIPYMES es de 3.49 (media), lo que sitúa su desempeño en un nivel moderado, pero más cercano al buen desempeño. Este promedio general sugiere que, en conjunto, las MIPYMES tienen una capacidad dinámica de marketing que está en desarrollo. Es decir, reflejan un desempeño moderado, con margen para mejorar especialmente en el sector de micro y pequeñas empresas, para estar a la par de las medianas empresas en términos de flexibilidad y capacidad de respuesta en marketing.

Si bien el desempeño es razonable, existen diferencias sustanciales entre los diferentes tamaños de empresa. Las medianas empresas sobresalen, mientras que las micro y pequeñas aún tienen áreas críticas que deben fortalecer para mejorar su capacidad de adaptación estratégica.

El análisis descriptivo estadístico muestra que las medianas empresas tienen una ventaja significativa en términos de capacidades dinámicas de marketing en comparación con las micro y pequeñas empresas. Las microempresas enfrentan desafíos en la toma de decisiones estratégicas de marketing, especialmente en áreas como el comportamiento del consumidor y el conocimiento del mercado. Por su parte, las pequeñas empresas están en una etapa intermedia de desarrollo, con margen de mejora en el análisis del consumidor y la planificación estratégica.

Microempresas:

Las microempresas obtienen una calificación de 2.52 (media), que indica que su desempeño en términos de capacidades dinámicas de marketing es regular o por debajo del promedio. En una escala donde 5 es excelente, este puntaje refleja la

existencia de dificultades o limitaciones en su capacidad para adaptarse y reaccionar estratégicamente a los cambios del mercado.

Este valor sugiere que las microempresas tienen áreas de mejora significativas en cuanto a su habilidad para implementar estrategias de marketing dinámicas que respondan a la evolución del entorno competitivo, la innovación, y las demandas de los consumidores.

Pequeñas empresas:

Las pequeñas empresas muestran un mejor desempeño en el FDME, con una calificación de 3.30 (media). Esto sugiere un nivel moderado de desarrollo en sus capacidades dinámicas de marketing. Este puntaje implica que las pequeñas empresas tienen una mayor habilidad para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado, aunque aún tienen oportunidades para optimizar su toma de decisiones de marketing y su capacidad de innovar.

Medianas empresas:

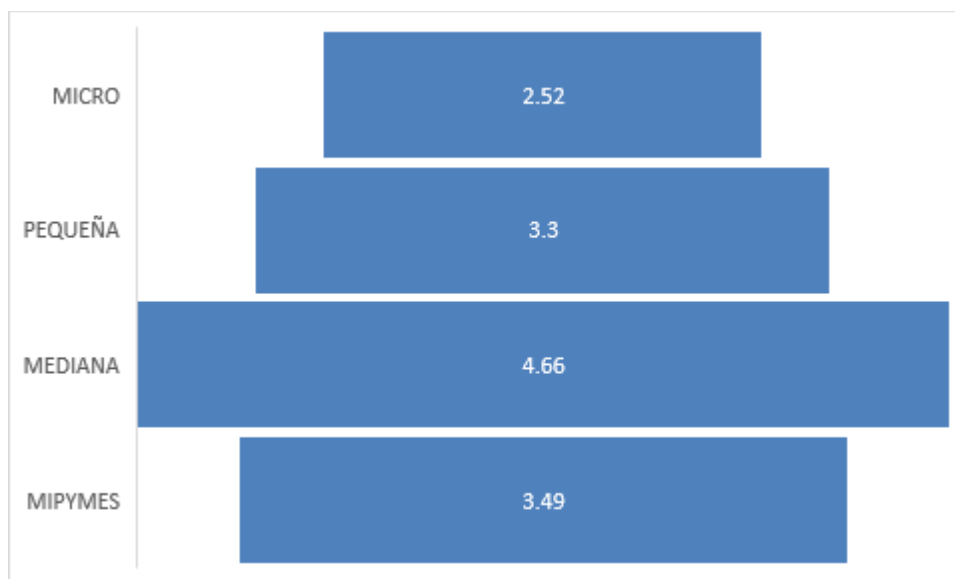
Las medianas empresas obtienen un puntaje de 4.66 (media), lo que refleja un alto nivel de desempeño en el uso de capacidades dinámicas de marketing. Este puntaje se aproxima a la calificación de "excelente", lo que indica que estas empresas tienen una fuerte capacidad para anticipar, reaccionar y adaptarse a los cambios del mercado y a las necesidades de los clientes. Las medianas empresas parecen estar altamente capacitadas para modificar sus estrategias de marketing en respuesta a las fluctuaciones del entorno, mostrando gran adaptabilidad e innovación.

Tabla 36. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME)

FACTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Factor dinámico de marketing estratégico (FDME)	2.52	3.30	4.66	3.49

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 17. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.3.2 Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) por tamaño

En términos generales, tanto las MIPYMES del sector comercial como del sector servicios, se puede observar que el puntaje promedio en los factores de marketing es más elevado en Canales de comercialización y distribución (media= 4.77) y Comunicaciones de marketing (media= 4.63). Estos resultados sugieren que, en general, las MIPYMES están relativamente bien posicionadas en términos de sus canales de distribución:

- CCD1. Recibo pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)
- CCD2. Sólo cuento con sucursales Tradicionales (puntos de venta o tiendas)
- CCD3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)

Y también en cómo comunican sus productos y servicios:

- CMK1. Uso redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter)
- CMK2. Uso WhatsApp empresarial
- CMK3. Uso medios tradicionales (impresos, carteles, lonas, etc.)

Sin embargo, hay áreas que requieren más atención, especialmente Comportamiento del consumidor (media= 2.53) y Decisiones de la marca (media= 2.92), que presentan oportunidades de mejora para que las empresas puedan alinearse mejor con las necesidades del mercado y fortalecer su presencia de marca.

Microempresas:

En las microempresas, los puntajes en los distintos factores de marketing son relativamente bajos en comparación con las pequeñas y medianas empresas. Las microempresas parecen tener dificultades particularmente en Comportamiento del consumidor (media= 1.22) y Decisiones de la marca (media= 1.12). Sin embargo, destacan en Comunicaciones de marketing (4.30) y Canales de comercialización y distribución (media= 4.46), lo que sugiere que aunque no están tan avanzadas en áreas estratégicas, manejan bien sus canales y comunicaciones.

Pequeñas empresas:

Las pequeñas empresas muestran un desempeño intermedio en casi todas las áreas de marketing estratégico, con una mejora notable en comparación con las microempresas, especialmente en Conocimiento del mercado (media= 3.35) y Decisiones de la marca (media= 3.12). Sin embargo, hay áreas donde todavía tienen

un margen de mejora como en Comportamiento del consumidor (media= 1.67). Los factores más sólidos en este segmento son Comunicaciones de marketing (media= 4.85) y Canales de comercialización y distribución (media= 4.93).

Medianas empresas:

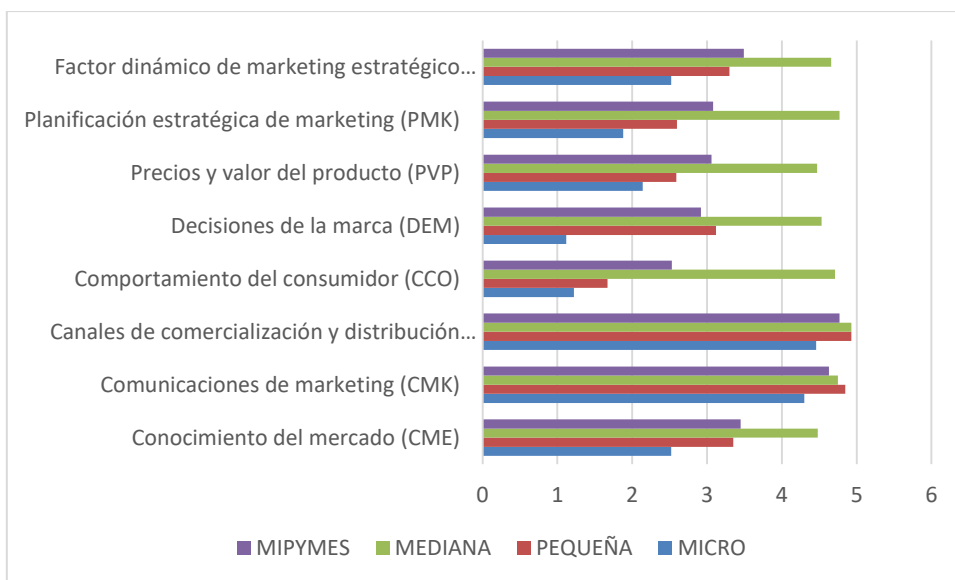
Las medianas empresas presentan los puntajes más altos en prácticamente todos los factores de marketing estratégico, lo que indica una mayor capacidad para implementar y ejecutar estrategias dinámicas. Particularmente, se destacan en Planificación estratégica de marketing (media= 4.77) y Comportamiento del consumidor (media= 4.71), lo que refleja un enfoque más consolidado en entender y planificar según el mercado y el comportamiento del cliente. También tienen altos puntajes en Decisiones de la marca (Media= 4.53) y Precios y valor del producto (media= 4.47), mostrando una alta sofisticación en el manejo de su identidad de marca y su propuesta de valor.

Tabla 37. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) por tamaño

FACTORES	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Conocimiento del mercado (CME)	2.52	3.35	4.48	3.45
Comunicaciones de marketing (CMK)	4.30	4.85	4.75	4.63
Canales de comercialización y distribución (CCD)	4.46	4.93	4.93	4.77
Comportamiento del consumidor (CCO)	1.22	1.67	4.71	2.53
Decisiones de la marca (DEM)	1.12	3.12	4.53	2.92
Precios y valor del producto (PVP)	2.14	2.59	4.47	3.06
Planificación estratégica de marketing (PMK)	1.88	2.60	4.77	3.08
Factor dinámico de marketing estratégico (FDME)	2.52	3.30	4.66	3.49

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 18. Análisis descriptivo del Factor Dinámico de Marketing Estratégico (FDME) por tamaño



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.3.3 Análisis descriptivo de los Factores Dinámicos de Marketing Estratégico por dimensión

- En el análisis descriptivo por ítem, en cada una de las dimensiones o factores dinámicos de marketing, se tienen los siguientes resultados positivos en las MIPYMES sujetos de estudio:

1.1 Conocimiento del mercado (CME)

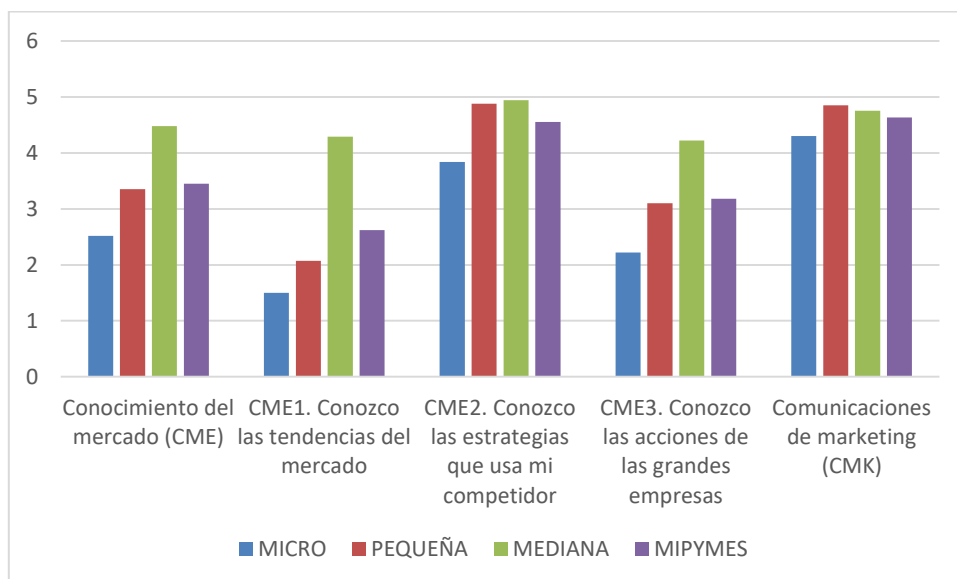
Las Medianas empresas sobresalen con una media de 4.48, indicando un profundo conocimiento de las tendencias, estrategias de competidores y acciones de grandes empresas. En particular, el ítem "Conozco las estrategias que usa mi competidor" alcanza una puntuación de 4.94 en medianas, frente a 3.84 en microempresas, mostrando la diferencia en la capacidad competitiva entre estos segmentos.

Tabla 38. Análisis Descriptivo: Conocimiento del mercado (CME)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Conocimiento del mercado (CME)	2.52	3.35	4.48	3.45
CME1. Conozco las tendencias del mercado	1.50	2.07	4.29	2.62
CME2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	3.84	4.88	4.94	4.55
CME3. Conozco las acciones de las grandes empresas	2.22	3.10	4.22	3.18
Comunicaciones de marketing (CMK)	4.30	4.85	4.75	4.63

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 19. Análisis Descriptivo: Conocimiento del mercado (CME)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

1.2 Comunicaciones de marketing (CMK)

Todas las empresas, independientemente de su tamaño, presentan altos valores en este aspecto, con medias que van desde 4.30 (micro) a 4.85 (pequeñas). El uso de WhatsApp empresarial destaca como la herramienta más utilizada en medianas

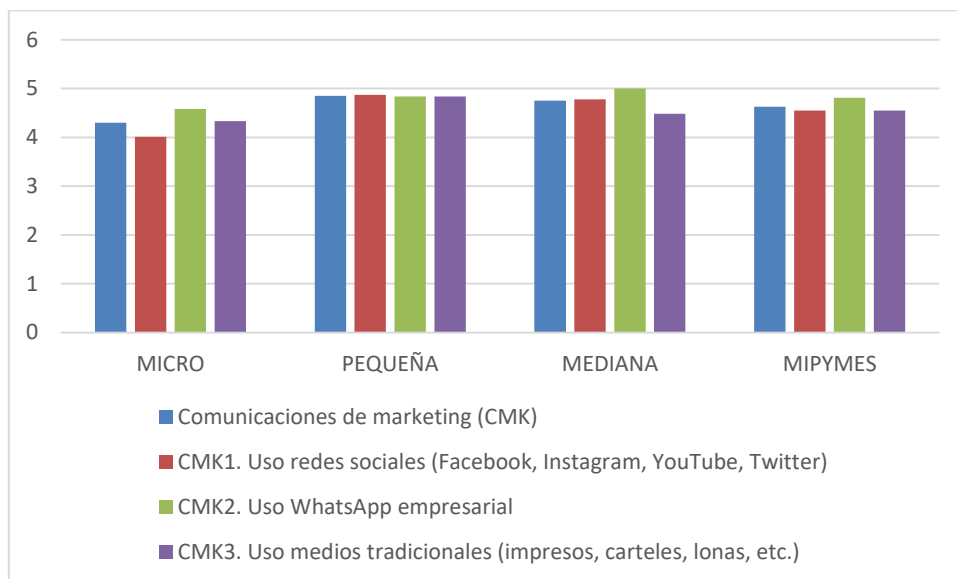
empresas, con una calificación perfecta de 5.00, lo que sugiere su preferencia como canal de comunicación clave.

Tabla 39. Análisis Descriptivo: Comunicaciones de marketing (CMK)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Comunicaciones de marketing (CMK)	4.30	4.85	4.75	4.63
CMK1. Uso redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter)	4.01	4.87	4.78	4.55
CMK2. Uso WhatsApp empresarial	4.58	4.84	5.00	4.81
CMK3. Uso medios tradicionales (impresos, carteles, lonas, etc.)	4.33	4.84	4.48	4.55

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 20. Análisis Descriptivo: Comunicaciones de marketing (CMK)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

1.3 Canales de comercialización y distribución (CCD)

Las Medianas y pequeñas empresas obtienen puntajes idénticos de 4.93, lo que refleja su fuerte implementación de diversos canales de comercialización y

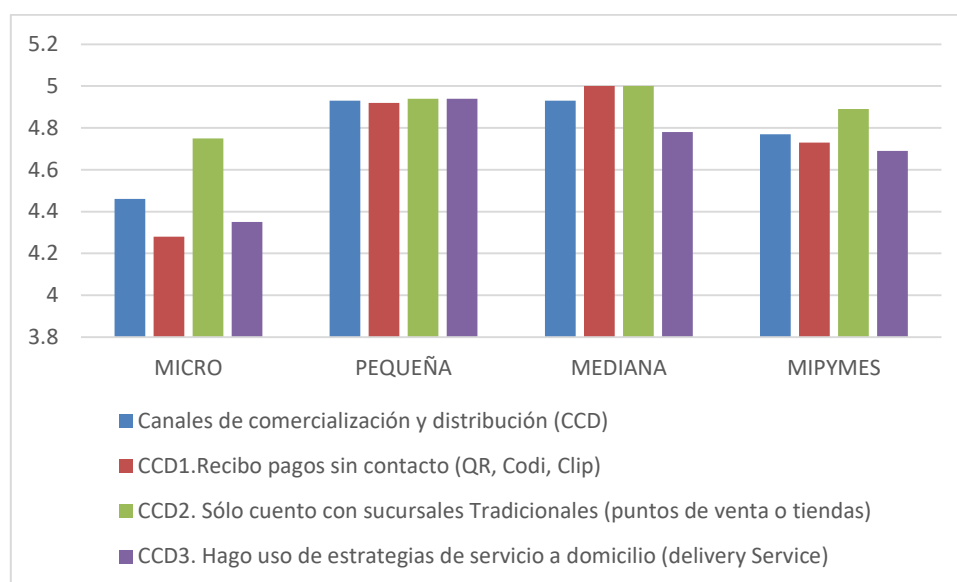
estrategias de distribución. Las estrategias de servicio a domicilio (*delivery service*) son especialmente robustas en empresas pequeñas y medianas, ambas con una calificación de 4.94, en comparación con las microempresas (4.35).

Tabla 40. Análisis Descriptivo: Canales de comercialización y distribución (CCD)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Canales de comercialización y distribución (CCD)	4.46	4.93	4.93	4.77
CCD1. Recibo pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	4.28	4.92	5.00	4.73
CCD2. Sólo cuento con sucursales Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	4.75	4.94	5.00	4.89
CCD3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (<i>delivery Service</i>)	4.35	4.94	4.78	4.69

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 21. Análisis Descriptivo: Canales de comercialización y distribución (CCD)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

1.4 Comportamiento del consumidor (CCO)

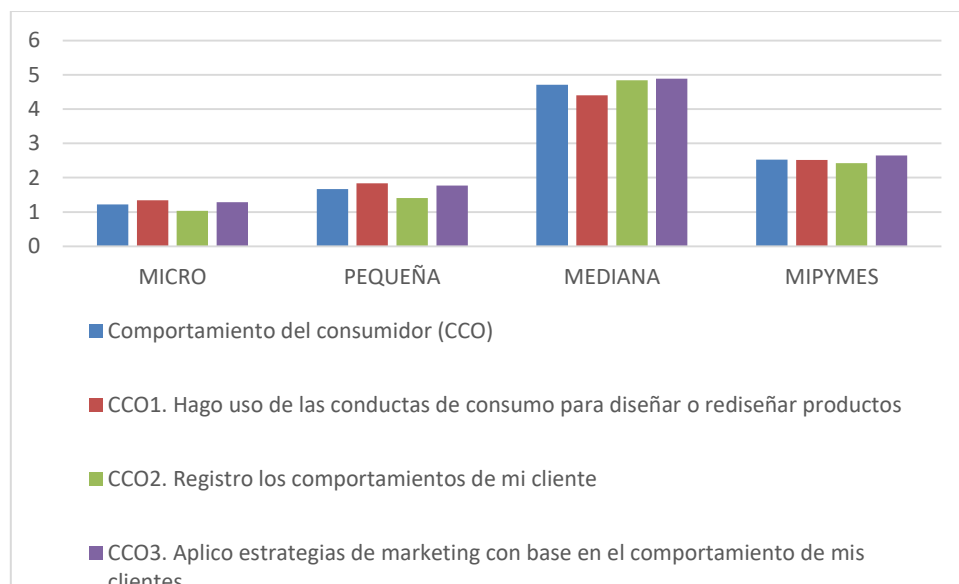
Las medianas empresas destacan con una calificación muy alta de 4.71, mientras que las microempresas muestran un rendimiento muy bajo en este aspecto (1.22). Esto sugiere que las medianas empresas implementan estrategias sólidas basadas en el comportamiento del consumidor, mientras que las microempresas no lo utilizan adecuadamente.

Tabla 41. Análisis Descriptivo: Comportamiento del consumidor (CCO)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Comportamiento del consumidor (CCO)	1.22	1.67	4.71	2.53
CCO1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	1.34	1.84	4.40	2.52
CCO2. Registro los comportamientos de mi cliente	1.03	1.41	4.84	2.42
CCO3. Aplico estrategias de marketing con base en el comportamiento de mis clientes	1.29	1.77	4.89	2.65

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 22. Análisis Descriptivo: Comportamiento del consumidor (CCO)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

1.5 Decisiones de la marca (DEM)

Las medianas empresas muestran un nivel muy alto en este aspecto (4.53), reflejando su capacidad para gestionar su identidad comercial y agregar valor intangible a sus marcas. En contraste, las microempresas tienen una calificación baja (1.12), lo que indica una falta de inversión y gestión en la creación y posicionamiento de marca.

1.6 Precios y valor del producto (PVP)

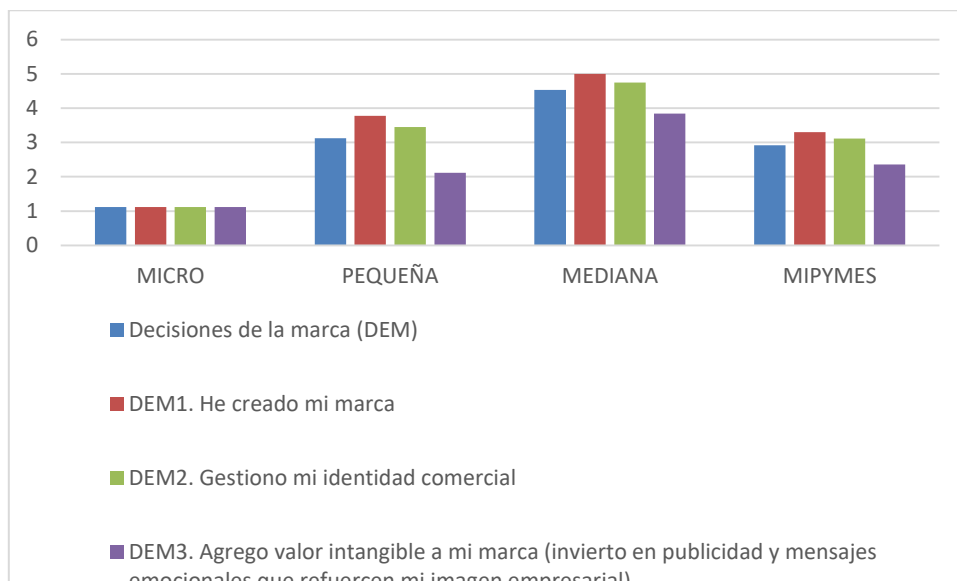
Las medianas empresas alcanzan un puntaje alto de 4.47, especialmente en la determinación de precios desde un método cuantitativo (4.95), lo que muestra un enfoque estructurado y analítico en la fijación de precios. Las microempresas se quedan atrás en el uso de métodos cualitativos para fijar precios y generar valor a sus productos, con una puntuación baja de 1.12.

Tabla 42. Análisis Descriptivo: Decisiones de la marca (DEM)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Decisiones de la marca (DEM)	1.12	3.12	4.53	2.92
DEM1. He creado mi marca	1.12	3.78	5.00	3.30
DEM2. Gestiono mi identidad comercial	1.12	3.45	4.75	3.11
DEM3. Agrego valor intangible a mi marca (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	1.12	2.12	3.84	2.36

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 23. Análisis Descriptivo: Decisiones de la marca (DEM)



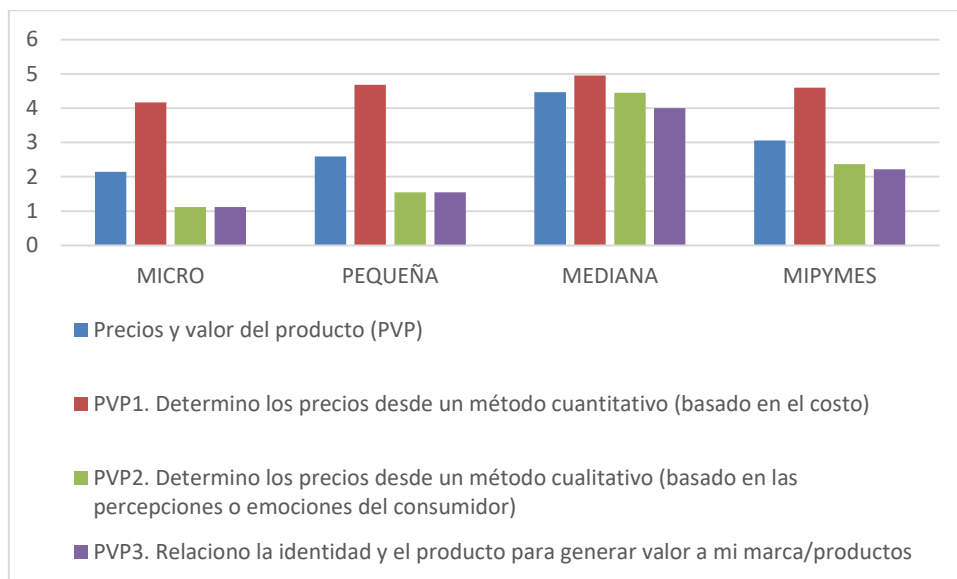
Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Tabla 43. Análisis Descriptivo: Precios y valor del producto (PVP)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Precios y valor del producto (PVP)	2.14	2.59	4.47	3.06
PVP1. Determino los precios desde un método cuantitativo (basado en el costo)	4.17	4.68	4.95	4.60
PVP2. Determino los precios desde un método cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	1.12	1.55	4.45	2.37
PVP3. Relaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca/productos	1.12	1.55	4.00	2.22

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 24. Análisis Descriptivo: Precios y valor del producto (PVP)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

1.7 Planificación estratégica de marketing (PMK)

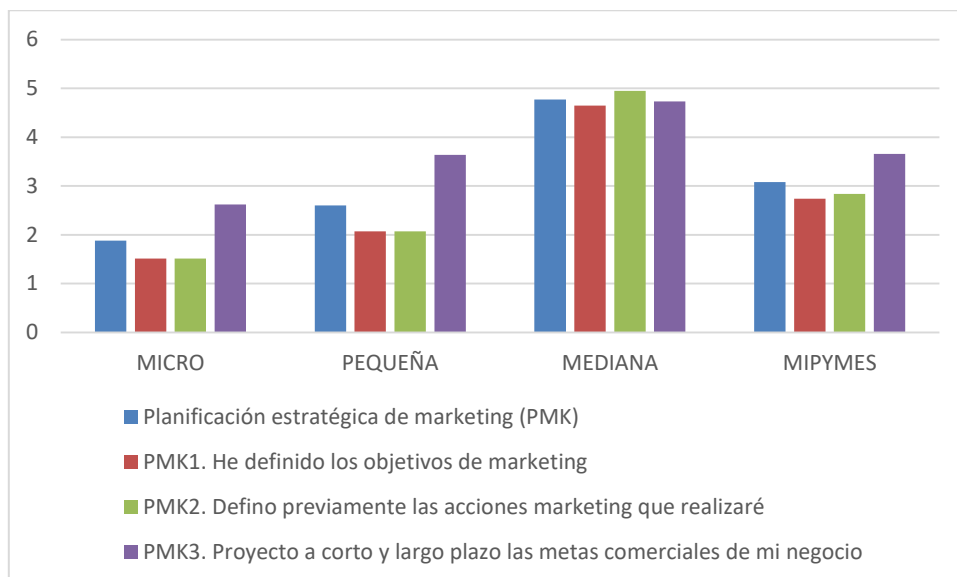
Medianas empresas destacan nuevamente con un 4.77 en este aspecto, lo que refleja una sólida capacidad de planificación y proyección estratégica. En contraste, las microempresas tienen una puntuación baja de 1.88, lo que indica que muchas de estas empresas no tienen definidos sus objetivos ni acciones de marketing a largo plazo.

Tabla 44. Análisis Descriptivo: Planificación estratégica de marketing (PMK)

ÍTEM	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	MIPYMES
Planificación estratégica de marketing (PMK)	1.88	2.60	4.77	3.08
PMK1. He definido los objetivos de marketing	1.51	2.07	4.65	2.74
PMK2. Defino previamente las acciones marketing que realizaré	1.51	2.07	4.95	2.84
PMK3. Proyecto a corto y largo plazo las metas comerciales de mi negocio	2.62	3.64	4.73	3.66

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 25. Análisis Descriptivo: Planificación estratégica de marketing (PMK)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.3.4 Análisis descriptivo de los Factores Dinámicos de Marketing Estratégico por tamaño de empresa (MIPYMES)

Entre las áreas de oportunidad o áreas de mejora que los empresarios de las MIPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas empresas) deben tomar en cuenta para mejorar el desempeño empresarial en función de las capacidades dinámicas de marketing, con base en los resultados son:

2.1 Microempresas

- Conocimiento del Mercado (CME): Las microempresas muestran una media baja de 2.52, y un área crítica de mejora es “Conocer las tendencias del mercado”, donde tienen un puntaje de solo 1.50. Los empresarios necesitan invertir en investigación de mercado y herramientas para comprender mejor a sus competidores y las grandes empresas.

- Comportamiento del Consumidor (CCO): Con un promedio muy bajo de 1.22, este es un área de urgente mejora. Las microempresas deben empezar a analizar el comportamiento de sus clientes y usar esta información para ajustar productos y estrategias de marketing. Implementar sistemas de registro de hábitos de consumo y responder a ellos es esencial.
- Decisiones de la Marca (DEM): Las microempresas deben enfocarse en crear su marca y gestionar mejor su identidad comercial. Las calificaciones de 1.12 en todos los ítems indican que no están aprovechando el valor que una marca sólida puede aportar. Invertir en branding es una oportunidad clave.
- Planificación Estratégica de Marketing (PMK): La baja puntuación de 1.88 refleja la falta de una planificación clara. Las microempresas deben establecer metas claras de marketing, definir acciones y proyectar a largo plazo para ser competitivas. Necesitan formación en planificación estratégica.

2.2 Pequeñas Empresas

- Conocimiento del Mercado (CME): Aunque tienen un mejor desempeño que las microempresas, las pequeñas empresas aún necesitan mejorar en su conocimiento de las tendencias del mercado (2.07). Los empresarios deben estar más atentos a las fluctuaciones del mercado y anticiparse a las acciones de los competidores.
- Decisiones de la Marca (DEM): Las pequeñas empresas deben enfocarse en agregar valor intangible a su marca. Aunque gestionan su identidad comercial de manera aceptable (3.45), mejorar en aspectos como la publicidad

emocional y la creación de una identidad fuerte puede fortalecer su posicionamiento.

- Precios y Valor del Producto (PVP): Las pequeñas empresas deberían explorar más los métodos cualitativos para la fijación de precios (1.55). Combinar precios basados en la percepción del consumidor y no solo en el costo podría aumentar su valor percibido.
- Planificación Estratégica de Marketing (PMK): Si bien tienen un rendimiento moderado (2.60), las pequeñas empresas deben mejorar en la definición de objetivos de marketing y en la planificación de metas comerciales a largo plazo.

2.3 Medianas Empresas

- Comportamiento del Consumidor (CCO): Aunque las medianas empresas tienen un buen rendimiento general, podrían mejorar en registrar los comportamientos de los clientes y aplicar estrategias de marketing basadas en este análisis. Las empresas deben implementar tecnologías y sistemas más avanzados para analizar estos datos, ya que esta área tiene un impacto directo en la personalización y mejora de productos.
- Decisiones de la Marca (DEM): A pesar de que las medianas empresas tienen un buen rendimiento en crear y gestionar su marca, hay margen de mejora en agregar valor intangible a la marca (3.84). Más inversión en publicidad emocional y reforzamiento de la identidad de marca puede elevar su conexión con los consumidores.

- Precios y Valor del Producto (PVP): Las medianas empresas deben mejorar la integración de los métodos cualitativos para la fijación de precios (4.45). Aunque su enfoque es sólido, más atención a las percepciones emocionales del consumidor al fijar precios puede ofrecer nuevas oportunidades para aumentar su competitividad.

4.3.5 Análisis descriptivo de los Factores Dinámicos de Marketing Estratégico por sector

En un análisis comparativo entre las MIPYMES del sector comercial y de servicios revela áreas de buen desempeño y áreas de oportunidad en varios factores de marketing estratégico. A continuación, se presentan las observaciones clave por *ítem*:

1. Conocimiento del Mercado (CME)

Las MIPYMES del sector Comercial tiene un mejor conocimiento del mercado (media= 3.83) en comparación con Servicios (media= 3.07). En el análisis por Ítems, se tiene que:

- Las MIPYMES del sector Comercial sobresale en el *ítem* CME3 (Conozco las acciones de las grandes empresas) con una media de 4.05, frente a 2.31 en Servicios. Esto muestra que las empresas comerciales están más al tanto de las estrategias de las grandes corporaciones.
- En el *ítem* CME2 (Conozco las estrategias de mis competidores), ambos sectores, tanto las MIPYMES del comercial como el de servicios, tienen un buen desempeño, pero Comercial (media= 4.64) supera ligeramente a Servicios (media= 4.46).

Oportunidades:

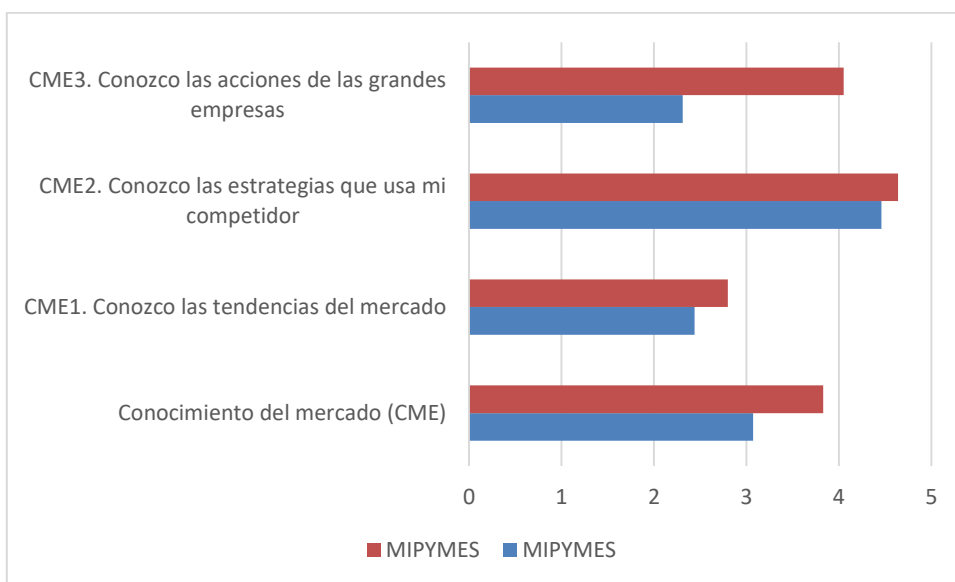
- Las MIPYMES del sector Servicios necesita mejorar en su comprensión de las acciones de las grandes empresas (media= 2.31), lo que indica una desconexión respecto a los movimientos en el mercado.

Tabla 45. Comparativo: Conocimiento del Mercado (CME)

ÍTEM	MIPYMES	
	Servicios	Comercial
Conocimiento del mercado (CME)	3.07	3.83
CME1. Conozco las tendencias del mercado	2.44	2.80
CME2. Conozco las estrategias que usa mi competidor	4.46	4.64
CME3. Conozco las acciones de las grandes empresas	2.31	4.05

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 26. Comparativo: Conocimiento del Mercado (CME)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

2. Comunicaciones de Marketing (CMK)

Las MIPYMES de ambos sectores muestran un excelente desempeño en este factor Comunicaciones de Marketing (CMK): Comercial (media= 4.77) y Servicios (media= 4.49). En el análisis por Ítems, se tiene que:

- Las redes sociales (CMK1) y el uso de WhatsApp empresarial (CMK2) son puntos fuertes en ambos sectores, con puntuaciones muy altas. Comercial lidera ligeramente en ambos ítems.
- Los medios tradicionales (CMK3) también tienen buen desempeño, pero Comercial (media= 4.68) sigue superando a Servicios (media= 4.41).

Oportunidades:

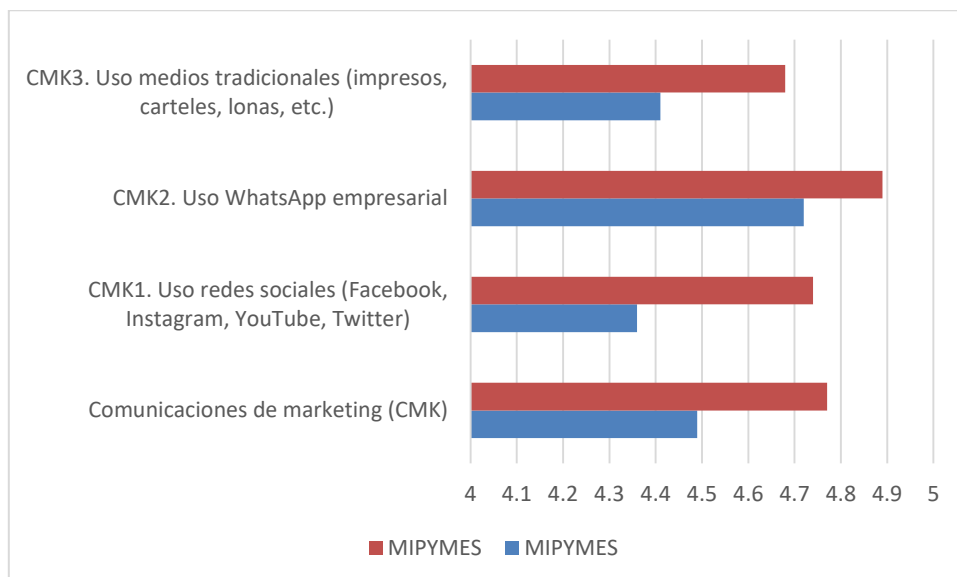
- Aunque ambos sectores tienen buen rendimiento, Servicios puede fortalecer aún más el uso de medios tradicionales y redes sociales.

Tabla 46. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)

ÍTEM	MIPYMES	
	Servicios	Comercial
Comunicaciones de marketing (CMK)	4.49	4.77
CMK1. Uso redes sociales (Facebook, Instagram, YouTube, Twitter)	4.36	4.74
CMK2. Uso WhatsApp empresarial	4.72	4.89
CMK3. Uso medios tradicionales (impresos, carteles, lonas, etc.)	4.41	4.68

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 27. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

3. Canales de Comercialización y Distribución (CCD)

Las MIPYMES del sector Comercial tiene un mejor desempeño (media= 4.88) en comparación con Servicios (media= 4.66). En el análisis por Ítems, se tiene que:

- Recibo pagos sin contacto (CCD1) es un punto fuerte para Comercial (media= 4.96), superando a Servicios (media= 4.50).
- Curiosamente, Servicios supera a Comercial en CCD2 (solo sucursales tradicionales), con una puntuación de 4.96, lo que puede sugerir que el sector de servicios está más orientado a puntos de venta físicos.
- En el ítem CD3 (uso de servicios de entrega a domicilio), Comercial nuevamente lidera (una media de 4.85 frente a una media de 4.52).

Oportunidades:

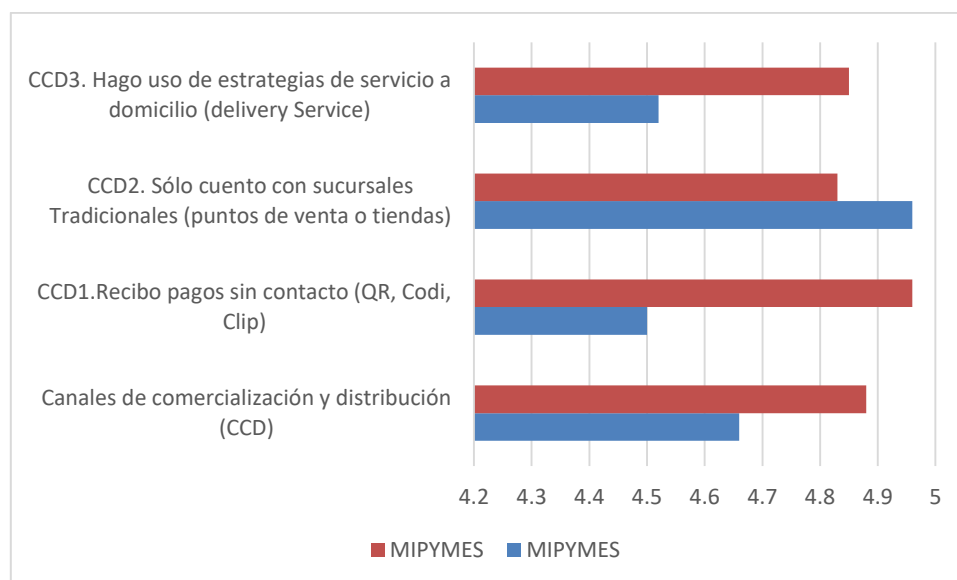
- Servicios debería mejorar el uso de pagos sin contacto y estrategias de servicio a domicilio, dado el crecimiento de las compras digitales y sin contacto.

Tabla 47. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)

ÍTEM	MIPYMES	
	Servicios	Comercial
Canales de comercialización y distribución (CCD)	4.66	4.88
CCD1. Recibo pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)	4.50	4.96
CCD2. Sólo cuento con sucursales Tradicionales (puntos de venta o tiendas)	4.96	4.83
CCD3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (<i>delivery Service</i>)	4.52	4.85

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 28. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4. Comportamiento del Consumidor (CCO)

Las MIPYMES de ambos sectores tienen áreas de mejora, con puntuaciones bajas en general (Servicios con una media de 2.46 y Comercial con una media de 2.60). En el análisis por Ítems, se tiene que:

- Ningún ítem presenta un rendimiento destacable, aunque Comercial muestra una ligera ventaja en el *ítem* CCO3 (Aplicar estrategias de marketing basadas en comportamiento de clientes) con una media= 2.75, en comparación con una media= 2.54 en Servicios.

Oportunidades:

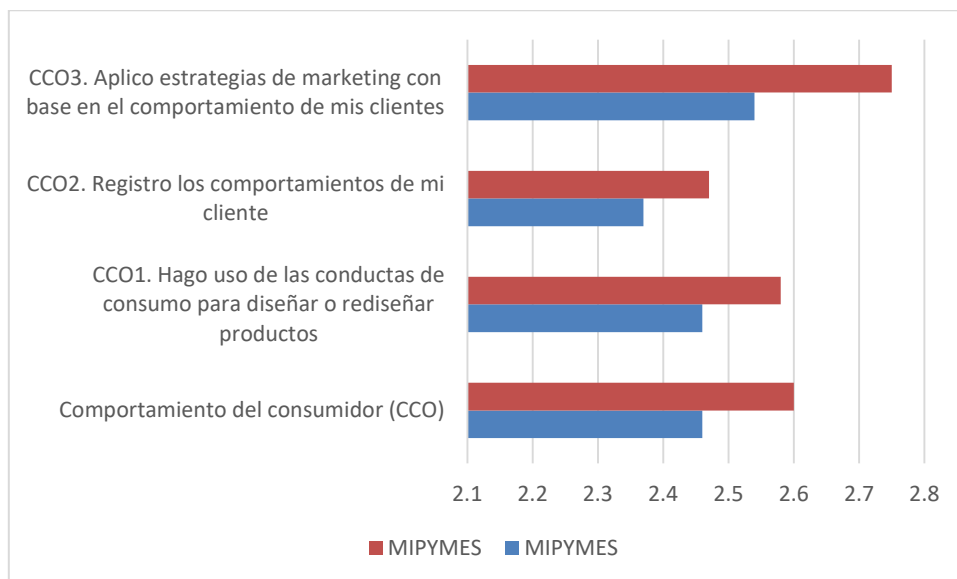
- Ambos sectores necesitan priorizar el registro de comportamientos del cliente (CCO2) y el uso de estos datos para rediseñar productos y aplicar estrategias de marketing.

Tabla 48. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)

ÍTEM	MIPYMES	
	SERVICIOS	COMERCIAL
Comportamiento del consumidor (CCO)	2.46	2.60
CCO1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos	2.46	2.58
CCO2. Registro los comportamientos de mi cliente	2.37	2.47
CCO3. Aplico estrategias de marketing con base en el comportamiento de mis clientes	2.54	2.75

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 29. Comparativo: Comunicaciones de Marketing (CMK)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

5. Decisiones de la Marca (DEM)

Las MIPYMES del sector Comercial tiene un mejor desempeño (media= 3.16) que Servicios (media= 2.69), mostrando un mayor enfoque en la gestión de marca. En el análisis por Ítems, se tiene que:

- En el ítem DEM3 (Agregar valor intangible a la marca), Comercial muestra una ventaja significativa (media= 2.71) frente a Servicios (media= 2.00), lo que sugiere que el sector comercial invierte más en estrategias de branding emocional.

Oportunidades:

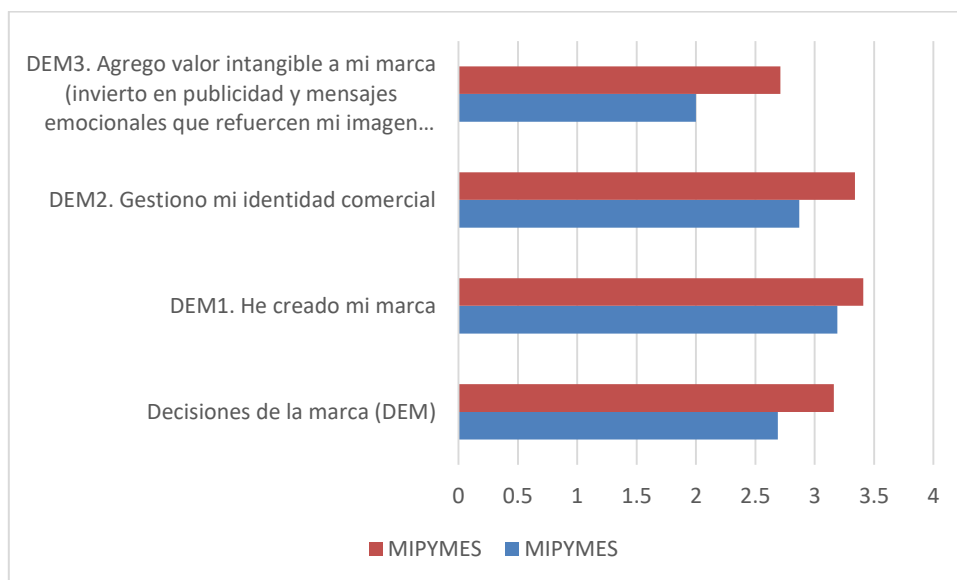
- Servicios debe mejorar en la gestión de la identidad comercial y en agregar valor intangible a sus marcas para fortalecer su presencia en el mercado.

Tabla 49. Comparativo: Decisiones de la Marca (DEM)

ÍTEM	MIPYMES	
	Servicios	Comercial
Decisiones de la marca (DEM)	2.69	3.16
DEM1. He creado mi marca	3.19	3.41
DEM2. Gestiono mi identidad comercial	2.87	3.34
DEM3. Agrego valor intangible a mi marca (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)	2.00	2.71

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 30. Comparativo: Decisiones de la Marca (DEM)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

6. Precios y Valor del Producto (PVP)

Las MIPYMES del sector Comercial nuevamente lidera con una puntuación de 3.26 (media), en comparación con Servicios (media= 2.87). En el análisis por Ítems, se tiene que:

- Las MIPYMES del sector Comercial destaca en la determinación de precios cuantitativos (PVP1) con una media= 4.82, mientras que Servicios se queda en 4.38 (media).
- El mayor margen de mejora está en el ítem PVP2 (Métodos cualitativos para fijación de precios), donde ambas áreas tienen bajas puntuaciones (Comercial media= 2.63 y Servicios media= 2.12).

Oportunidades:

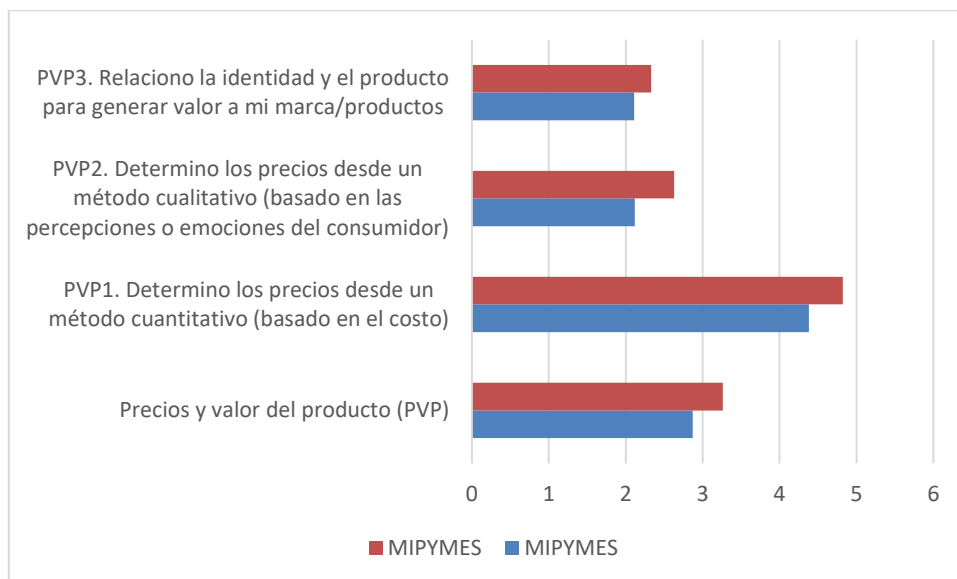
- Servicios debe mejorar significativamente en la aplicación de métodos cualitativos para fijar precios basados en percepciones del consumidor. Esto podría aumentar el valor percibido y la competitividad.

Tabla 50. Comparativo: Precios y Valor del Producto (PVP)

ÍTEM	MIPYMES	
	Servicios	Comercial
Precios y valor del producto (PVP)	2.87	3.26
PVP1. Determino los precios desde un método cuantitativo (basado en el costo)	4.38	4.82
PVP2. Determino los precios desde un método cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)	2.12	2.63
PVP3. Relaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca/productos	2.11	2.33

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 31. Comparativo: Precios y Valor del Producto (PVP)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

7. Planificación Estratégica de Marketing (PMK)

Las MIPYMES del sector Comercial tiene un desempeño significativamente mejor en este factor (3.42) que Servicios (2.75). En el análisis por Ítems, se tiene que:

- El ítem PMK3 (Proyección a corto y largo plazo de metas comerciales) es un área donde Comercial sobresale con 4.46, en comparación con 2.86 en Servicios.

Oportunidades:

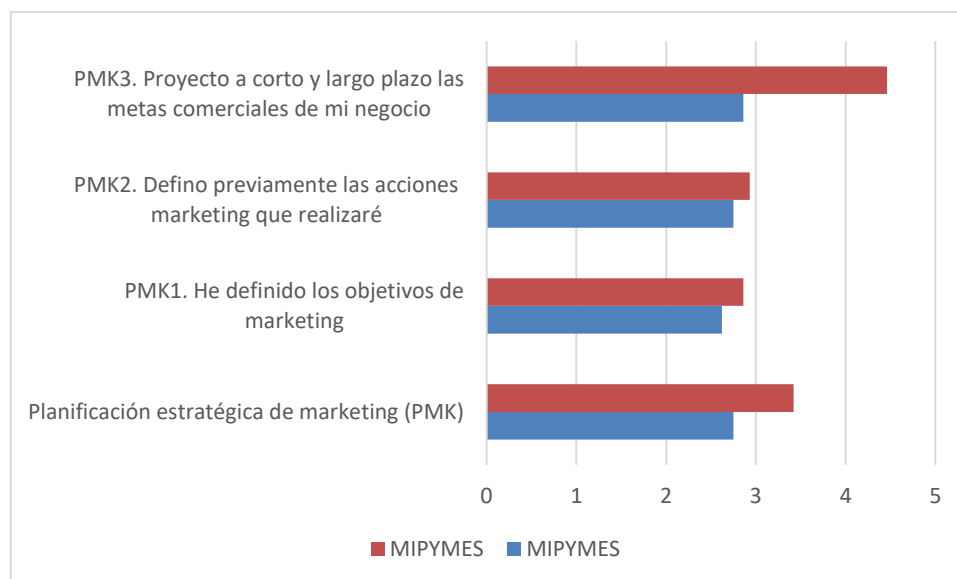
- Servicios necesita mejorar la planificación estratégica, definiendo objetivos claros de marketing y acciones concretas para alcanzar estas metas a largo plazo.

Tabla 51. Comparativo: Planificación Estratégica de Marketing (PMK)

ÍTEM	MIPYMES	
	Servicios	Comercial
Planificación estratégica de marketing (PMK)	2.75	3.42
PMK1. He definido los objetivos de marketing	2.62	2.86
PMK2. Defino previamente las acciones marketing que realizaré	2.75	2.93
PMK3. Proyecto a corto y largo plazo las metas comerciales de mi negocio	2.86	4.46

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Figura 32. Comparativo: Planificación Estratégica de Marketing (PMK)



Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.4 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

4.4.1 Hipótesis General

Para la comprobación de las hipótesis, antes de calcular las técnicas estadísticas para la comparación de Medias y Varianzas, se procedió a verificar el comportamiento lineal de los datos mediante un procedimiento de "bondad de ajuste". Es decir, comprobar que siguen una distribución normal. Se calculó el *test* de Kolmogorov-Smirnov puesto que se trata de una muestra mayor a 30 casos (caso contrario sería con el *test* de normalidad de Shapiro-Wilk).

El resultado obtenido se basó en la interpretación de la distribución normal Kolmogorov-Smirnov, en el valor p y el nivel de significancia donde:

- Si el valor p es menor o igual al nivel de significancia ($p < 0.05$), se rechaza la hipótesis nula y se concluye que los datos no siguen una distribución normal (si es menor que 0.05 la distribución no es normal y se procede a usar técnicas estadísticas no paramétricas).
- Si el valor p es mayor que el nivel de significancia ($p > 0.05$), no se puede rechazar la hipótesis nula y no hay suficiente evidencia para concluir que los datos no siguen una distribución normal (si es mayor que 0.05 la distribución es normal y se procede a usar técnicas estadísticas paramétricas).

Como se puede observar, en el cálculo o procedimiento de bondad de ajuste de los datos con el *test* de Kolmogorov-Smirnov, se obtuvo una $p = 0.000$ para las variables CME, CMK, CCO, DEM y PMK; una $p = 0.001$ para las variables CCD y PVP. Por lo tanto, se procede a realizar el cálculo con pruebas no paramétricas, debido a que no existe un comportamiento o distribución normal de los datos.

Tabla 52. Pruebas de normalidad

VARIABLE	KOLMOGOROV-SMIRNOV ^A			SHAPIRO-WILK		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
CME	.177	384	.000	.906	384	.000
CMK	.111	384	.000	.933	384	.000
CCD	.076	384	.001	.967	384	.000
CCO	.114	384	.000	.945	384	.002
DEM	.067	384	.000	.907	384	.000
PVP	.077	384	.001	.968	384	.000
PMK	.110	384	.000	.981	384	.002

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

Una vez verificado que existe una distribución normal de los datos, se calculó la prueba de U de Mann-Whitney, ya que es un método estadístico que se utiliza para comparar dos muestras independientes (en este caso las MIPYMES del sector comercial Vs sector servicios) y determinar si existe una diferencia en la variable dependiente (Factores Dinámicos de Marketing Estratégico). Para interpretar los resultados de esta prueba, se consideraron los siguientes aspectos:

- Hipótesis nula: La prueba de U de Mann-Whitney asume que las medianas de los dos grupos son iguales. Si el valor de p es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula y se asume que las medianas son diferentes.

Por lo tanto:

Con base en el resultado de la prueba U de Mann-Whitney se obtuvo un estadístico U de 264.5 y un valor p de 0.037. Dado que el valor p es menor que el nivel de significancia típico de 0.05, podemos rechazar la hipótesis nula. Esto indica que existen diferencias significativas respecto a los factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES entre el sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.

- Entonces se rechaza la Hipótesis nula (H_0) y se acepta la Hipótesis alternativa (H_1): Existen diferencias significativas respecto a los factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES entre el sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla, ya que existen diferencias significativas. Ya que se obtuvo un valor U menor o un valor p inferior a 0,05 sugiere una diferencia significativa.

Tabla 53. H_0 y H_1 : Estadísticos de prueba ^a

PRUEBA	DGN1. Giro comercial de la empresa
U de Mann-Whitney	245.500
W de Wilcoxon	13602.000
Z	-.359
Sig. asintótica(bilateral)	0.037

a. Variable de agrupación: DGN1. Giro comercial de la empresa
Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

4.4.2 Hipótesis Específicas

En un análisis individual, para determinar cuáles son las diferencias significativas respecto a los 7 factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES entre el sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla. Se analizó cada factor y a continuación se describen las diferencias:

- Valor de la U de Mann-Whitney: Este valor varía entre los diferentes factores, pero en todos los casos, los resultados fueron lo suficientemente claros para confirmar diferencias significativas cuando el p-value fue menor a 0.05.
- p-values: Las diferencias más significativas se observaron en los factores de Conocimiento del mercado, Canales de comercialización,

Comportamiento del consumidor, Decisiones de la marca, Precios y valor del producto, y Planificación estratégica de marketing, con p-values < 0.05.

- Medianas y rangos promedio: El análisis de las medianas y los rangos promedio de la prueba U también mostró que las MIPYMES del sector comercial tienden a tener mejores puntajes en la mayoría de los factores, confirmando su ventaja en la adopción de estrategias de marketing.
- Conocimiento del Mercado (CME). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.012, el valor p es menor que el nivel de significancia estándar ($\alpha = 0.05$), lo que indica que hay una diferencia significativa entre los sectores en cuanto al conocimiento del mercado. Esto confirma que las MIPYMES del sector comercial están mejor posicionadas en este factor.
- Por lo que se acepta la H_2 : Existen diferencias significativas respecto al Conocimiento del mercado (CME) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.
- Comunicaciones de Marketing (CMK). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.058, el valor p es ligeramente mayor que 0.05, se encuentra cerca del umbral, sugiriendo que existe una diferencia moderada entre ambos sectores en cuanto al uso de herramientas de comunicación de marketing, como redes sociales y medios tradicionales. Aunque, el sector comercial tiende a tener un mejor desempeño, pero la diferencia no es tan pronunciada como en otros factores.
- Por lo que se acepta la H_3 : Existen diferencias significativas respecto a las Comunicaciones de marketing (CMK) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.

- Canales de Comercialización y Distribución (CCD). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.025, el valor p indica que existe una diferencia significativa entre los sectores en la utilización de canales de comercialización y distribución. El sector comercial muestra una ventaja clara en el uso de pagos sin contacto y estrategias de servicio a domicilio. Esto sugiere que las empresas comerciales han adoptado más herramientas innovadoras para facilitar las transacciones y mejorar la distribución.
- Por lo que se acepta la H_4 : Existen diferencias significativas respecto a los Canales de comercialización y distribución (CCD) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.
- Comportamiento del Consumidor (CCO). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.008, el valor p menor a 0.05 indica una diferencia significativa en la capacidad para analizar y aplicar estrategias basadas en el comportamiento del consumidor. El sector comercial es más proactivo en registrar los comportamientos de los clientes y aplicar estrategias de marketing basadas en esos comportamientos. El sector servicios tiene una notable área de oportunidad en este aspecto.
- Por lo que se acepta la H_5 : Existen diferencias significativas respecto al Comportamiento del consumidor (CCO) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla.
- Decisiones de la Marca (DEM). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.032, las diferencias en las decisiones de marca también son significativas, con un valor p por debajo de 0.05. Las MIPYMES comerciales tienen una gestión de marca más sólida, especialmente en la

creación y gestión de identidad comercial y la inversión en publicidad emocional, en comparación con las del sector servicios.

- Por lo que se acepta la H_6 : Existen diferencias significativas respecto a las Decisiones de la marca (DEM) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- Precios y Valor del Producto (PVP). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.020, el valor p indica diferencias significativas en la estrategia de precios entre ambos sectores. Las empresas comerciales gestionan mejor los precios basados en métodos tanto cuantitativos como cualitativos, y también relacionan de manera más efectiva la identidad de marca con el valor del producto, lo cual es un área de mejora clave para las empresas del sector servicios.
- Por lo que se acepta la H_7 : Existen diferencias significativas respecto a los Precios y valor del producto (PVP) como factor empresarial de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla
- Planificación Estratégica de Marketing (PMK). Con un p-value (U de Mann-Whitney): 0.001, es uno de los factores con las diferencias más significativas entre los sectores, como lo demuestra el bajo valor p. Las MIPYMES comerciales son mucho más efectivas en la planificación estratégica de marketing, definiendo claramente sus objetivos y proyectando metas a corto y largo plazo. Las empresas de servicios tienen una gran área de oportunidad en este aspecto.
- Por lo que se acepta la H_8 : Existen diferencias significativas respecto a la Planificación estratégica de marketing (PMK) como factor empresarial de

marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla

Tabla 54. H₂-H₈: Estadísticos de prueba ^a U de Mann-Whitney

HIPÓTESIS	P-VALUE (U DE MANN-WHITNEY)	OBSERVACIÓN
H2	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.012	Se acepta
H3	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.058	Se acepta
H4	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.025	Se acepta
H5	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.008	Se acepta
H6	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.032	Se acepta
H7	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.020	Se acepta
H8	Sig. Asintótica (Bilateral) 0.001	Se acepta

a. Variable de agrupación: DGN1. Giro comercial de la empresa
Fuente: Elaboración propia con SPSS (v26).

CONCLUSIONES

En la presente investigación, para la obtención de resultados consistentes y objetivos se trató de contar con una muestra semejante en número o tamaño para ambos sectores. Aunque el sector comercial tiene una participación ligeramente mayor que el sector servicios en la encuesta. Este equilibrio cercano podría sugerir que ambos sectores tienen una importancia comparable en el contexto de este estudio, proporcionando una buena base para el análisis de otros factores dentro de estos sectores, como modalidad de trabajo, género, o nivel educativo, que se pueden profundizar en otros análisis.

Con base en el análisis de los resultados presentados, se puede observar que en ambos sectores, tanto en el sector comercial como en el sector servicios, predominan los empresarios con licenciatura y preparatoria/bachillerato. Sin embargo, el sector comercial tiende a contar con más empresarios con estudios avanzados (doctorado y especialización), mientras que el sector de servicios tiene una mayor representación de empresarios con niveles educativos más básicos (secundaria y primaria).

Asimismo, la Ciudad de Puebla tiene una distribución equilibrada entre el sector servicios y comercial, representando una mayor proporción con 53% y 52% del total, respectivamente. Y con respecto a las juntas auxiliares, la distribución también es equilibrada entre los dos sectores, con una pequeña mayoría de 48% en el sector comercial. Entre las juntas auxiliares, San Baltazar Campeche destaca por tener la mayor cantidad de encuestados, mientras que Santa María Xonacatepec es la que presenta una proporción menor.

En la investigación, las Microempresas fueron predominantes en ambos sectores, representando el 61% del total de las empresas, comportamiento esperado tal como

los estudios empresariales han sugerido que, tanto en servicios como en comercio, el ecosistema empresarial está compuesto principalmente por pequeñas unidades de negocio con menos de 10 empleados. Las pequeñas empresas tuvieron un peso significativo en el sector servicios (35%), en empresas como hoteles, restaurantes, y consultorías, mientras que en el comercio su peso es algo menor (29%). Y las medianas empresas fueron menos comunes (como también lo ha reportado estudios del INEGI en estudios semejantes al realizado), pero tienen una presencia ligeramente mayor en el sector comercial, lo que podría estar vinculado a la mayor demanda operativa en el comercio a gran escala en comparación con servicios más especializados.

Se puede concluir, desde la perspectiva de la pregunta general de investigación planteada (¿Cuáles son las diferencias en los factores empresariales de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla?). Con base en los análisis estadísticos (como la prueba de U de Mann-Whitney), que sí existen diferencias significativas en los factores empresariales de marketing entre las MIPYMES del sector servicios y el sector comercial en Puebla. Esto confirma la hipótesis general planteada.

Las diferencias se destacan principalmente cuando se evalúan los siete factores empresariales de marketing de manera conjunta, lo que refleja que los sectores comerciales y de servicios adoptan enfoques y prácticas de marketing de forma diferente. La acumulación de pequeñas diferencias individuales en cada uno de los factores da lugar a una variación significativa cuando se consideran de manera integral.

El análisis muestra que las medianas empresas tienen una ventaja significativa en términos de capacidades dinámicas de marketing en comparación con las micro y pequeñas empresas. Las microempresas enfrentan desafíos en la toma de decisiones estratégicas de marketing, especialmente en áreas como el comportamiento del consumidor y el conocimiento del mercado. Por su parte, las

pequeñas empresas están en una etapa intermedia de desarrollo, con margen de mejora en el análisis del consumidor y la planificación estratégica. Por lo que:

- Microempresas: Necesitan reforzar sus capacidades dinámicas de marketing, especialmente en la capacidad de reaccionar a los cambios del mercado.
- Pequeñas empresas: Tienen un nivel aceptable de desempeño, pero todavía tienen espacio para mejorar su eficiencia y flexibilidad en la estrategia de marketing.
- Medianas empresas: Demuestran una fuerte capacidad para implementar estrategias de marketing dinámicas y adaptativas, siendo un modelo para seguir para las demás empresas.

En general, las MIPYMES, reflejan un desempeño moderado, con margen para mejorar especialmente en el sector de micro y pequeñas empresas, para estar a la par de las medianas empresas en términos de flexibilidad y capacidad de respuesta en marketing. Mientras que, las medianas empresas muestran un desempeño consistentemente alto en todos los factores evaluados, especialmente en la comunicación de marketing, canales de distribución y planificación estratégica.

Es así como, las microempresas presentan deficiencias significativas, particularmente en comportamiento del consumidor, decisiones de marca y planificación estratégica. Mientras que, las pequeñas empresas se posicionan de manera intermedia, con buenos resultados en comunicación de marketing y canales de comercialización, pero con margen de mejora en el conocimiento del mercado y decisiones de marca.

Áreas de Oportunidad y Fortalezas

Desde un análisis (Áreas de Oportunidad), tanto Servicios como Comercial deben enfocarse en mejorar su capacidad para entender el comportamiento del consumidor

(CCO), especialmente en el registro de datos y uso de estrategias basadas en estas conductas. Servicios en particular necesita trabajar en la planificación estratégica y el branding. Y (como Fortalezas), ambos sectores tienen un excelente desempeño en Comunicaciones de Marketing (CMK) y en la gestión de Canales de comercialización y distribución (CCD), lo que indica que están aprovechando bien las plataformas digitales y los canales de pago sin contacto.

Entonces, en general las empresas comerciales tienen un desempeño superior en la mayoría de los factores, pero ambos sectores pueden beneficiarse de mejoras en la gestión de precios cualitativos y en el análisis del comportamiento del cliente. Es decir, el análisis revela que las MIPYMES del sector comercial generalmente presentan un mejor desempeño en la mayoría de los factores dinámicos de marketing estratégico, especialmente en conocimiento del mercado, canales de comercialización, decisiones de marca y planificación estratégica.

El sector servicios, por otro lado, tiene áreas de oportunidad significativas en conocimiento del comportamiento del consumidor, decisiones de marca, precios y valor del producto, y planificación estratégica. Estas diferencias sugieren que las empresas de servicios podrían beneficiarse de adoptar mejores prácticas de marketing estratégico para mejorar su competitividad.

También, se puede concluir (desde la pregunta específica ¿Cuáles son los principales factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES del sector servicios de la ciudad de Puebla?) que, las MIPYMES del sector servicios de la ciudad de Puebla tienden a enfocarse menos en factores relacionados con: 1) el conocimiento del mercado (CME) y 2) comportamiento del consumidor (CCO). Pero muestran mejores resultados en factores como: 1) comunicaciones de marketing (CMK) y 2) canales de comercialización y distribución (CCD). Es decir, estas empresas tienden a implementar estrategias más relacionadas con la adopción de tecnologías de marketing digital, especialmente en el uso de redes sociales y pagos sin contacto.

Asimismo, otra de las conclusiones que se pueden obtener en la presente investigación (desde la pregunta específica: ¿Cuáles son los principales factores empresariales de marketing que implementan las MIPYMES del sector comercial de la ciudad de Puebla?) que, las MIPYMES del sector comercial destacan: 1) en su enfoque en el conocimiento del mercado (CME) y 2) comportamiento del consumidor (CCO), lo que les permite tomar decisiones más informadas y diseñar estrategias comerciales orientadas a su base de clientes. Además, el sector comercial parece tener una planificación estratégica de marketing más sólida, lo que se refleja en un enfoque claro en la planificación de marketing (PMK) y decisiones de marca (DEM).

Finalmente, la investigación muestra que, aunque las MIPYMES del sector servicios y comercial de la ciudad de Puebla comparten algunas prácticas de marketing, existen diferencias significativas cuando se consideran los siete factores empresariales en conjunto. Las empresas comerciales muestran una mejor capacidad para adaptarse al comportamiento del consumidor y gestionar su marca, mientras que las empresas del sector servicios tienden a ser más proactivas en el uso de tecnologías de marketing digital, pero tienen una menor comprensión del mercado y su comportamiento.

Esta diferencia general refuerza la importancia de adaptar las estrategias de marketing según el sector en el que operan las MIPYMES, ya que sus necesidades y enfoques de marketing varían significativamente:

- Las MIPYMES del sector comercial tienen un mayor enfoque en el conocimiento del mercado comparado con las del sector servicios, lo que es coherente con los resultados estadísticos. Sin embargo, los resultados sugieren que la diferencia no es lo suficientemente significativa como para ser concluyente cuando se analiza este factor de manera individual (H2: Conocimiento del Mercado (CME)).

- Las diferencias en las comunicaciones de marketing entre los sectores no son significativas de manera individual. Ambos sectores utilizan herramientas similares, como redes sociales y plataformas digitales para llegar a sus clientes (H3: Comunicaciones de Marketing (CMK)).
- Aunque ambos sectores han implementado estrategias de distribución modernas como el uso de pagos sin contacto y servicios de entrega, las MIPYMES del sector comercial muestran un uso más estratégico de estos canales en comparación con las del sector servicios (H4: Canales de Comercialización y Distribución (CCD)).
- Existe una diferencia notable en la manera en que las MIPYMES de ambos sectores registran y utilizan el comportamiento del consumidor. Las empresas comerciales tienen más datos y mayor conocimiento sobre las preferencias de sus clientes, lo que les permite adaptar sus productos y servicios con mayor precisión (H5: Comportamiento del Consumidor (CCO)).
- Aunque las MIPYMES de ambos sectores gestionan sus marcas, las empresas del sector comercial son más propensas a agregar valor intangible a sus marcas y gestionar su identidad comercial de manera más estructurada, lo cual resulta en una ventaja competitiva (H6: Decisiones de Marca (DEM)).

No se observan diferencias significativas totalmente divergentes, en cómo los sectores determinan sus precios. Ambos sectores tienden a usar tanto métodos cuantitativos como cualitativos para establecer precios (H7: Precios y Valor del Producto (PVP)).

- Las MIPYMES del sector comercial tienen una planificación de marketing más sólida y estructurada en comparación con las del sector servicios, lo que les permite proyectar mejor sus metas a corto y largo plazo (H8: Planificación Estratégica de Marketing (PMK)).

Figura 33. Factores dinámicos de marketing estratégico (FDME)



Fuente: Elaboración propia.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos en esta investigación sobre los factores empresariales de marketing en las MIPYMES de los sectores comercial y de servicios en la ciudad de Puebla, se pueden hacer las siguientes recomendaciones desde una perspectiva de la gestión empresarial para mejorar las prácticas de marketing en MIPYMES:

- Enfocarse en la Personalización del Marketing Según el Sector: Las MIPYMES de los sectores comercial y de servicios deben tener en cuenta que las estrategias de marketing no pueden ser uniformes. Las diferencias identificadas en factores sugieren que cada sector responde de manera distinta a las dinámicas del mercado. Por lo tanto, las empresas deberían ajustar sus estrategias de marketing según las características y necesidades específicas de su sector, como:
 - Conocimiento del mercado (CME). Tendencias, nuevos competidores, cambios regulatorios, crecimiento del mercado, etc.
 - Comportamiento del consumidor (CCO). Quiénes son, cómo son, dónde están, factores y modos de consumo, etc.
 - Decisiones de la marca (DEM). Creación de imagen, diferenciación con la competencia, etc.

- Invertir en la Comunicación de Marketing (CMK) y Canales de Distribución (CCD): Los resultados sugieren que, tanto para el sector comercial como para el de servicios, las comunicaciones de marketing y los canales de comercialización y distribución juegan un papel clave en la competitividad.
 - Marketing Digital. Se recomienda a los empresarios maximizar el uso de herramientas digitales como redes sociales
 - Plataformas de comercio electrónico, que permiten mejorar la visibilidad y aumentar las ventas.

- Adoptar un Enfoque Proactivo en el Comportamiento del Consumidor (CCO): Dado que el comportamiento del consumidor es uno de los factores que mostró diferencias significativas, se recomienda a las empresas invertir en herramientas que les permitan comprender mejor a sus clientes.
 - El uso de datos de consumo, encuestas y retroalimentación constante ayudará a las empresas a adaptar su oferta de productos y servicios a las preferencias cambiantes del mercado.

- **Desarrollar una Marca Sólida con Decisiones Estratégicas:** Para ambos sectores, se identificó una necesidad de fortalecer las decisiones de la marca (DEM). Las empresas deben trabajar en la creación y gestión de marcas que transmitan valores intangibles que resuenen con los consumidores.
 - Inversión en estrategias de branding y publicidad emocional, especialmente en el sector servicios, donde la confianza en la marca es crucial.

- **Optimizar los Precios y Generar Valor:** La gestión de precios (PVP) es un área crítica en la que las MIPYMES deben buscar mejorar. Para optimizar sus estrategias de precios.
 - Emplear tanto enfoques cuantitativos (basados en costos) como cualitativos (basados en la percepción del cliente). E
 - Generar valor agregado en sus productos o servicios y mejorar su posicionamiento en el mercado.

- **Fortalecer la Planificación Estratégica de Marketing (PMK):** Una planificación clara y a largo plazo es vital para el crecimiento sostenido de las MIPYMES.
 - Definir objetivos de marketing concretos
 - Construir acciones estratégicas claras que guíen su toma de decisiones en el mediano y largo plazo.

Futuras Líneas de Investigación

Los resultados de esta investigación abren múltiples áreas para futuras investigaciones que pueden continuar desarrollando el conocimiento sobre los factores de marketing en las MIPYMES de Puebla y otras regiones. Algunas posibles líneas de investigación incluyen:

- Impacto de la Digitalización en las Estrategias de Marketing de las MIPYMES por el crecimiento del comercio electrónico y las tecnologías digitales.
- Análisis Comparativo en Diferentes Regiones o sectores empresariales en México u otros países.
- Estudios Longitudinales sobre el Impacto del Marketing en el Crecimiento de las MIPYMES para analizar cómo la implementación de diferentes estrategias de marketing y el crecimiento de las MIPYMES en el tiempo.

REFERENCIAS

- Ahmedova, S. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104-1112.
- Alcívar, A. C., Cespón, M. F., & Velázquez, L. M. C. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las MIPYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174-184.
- Ali, S., Wu, W., & Ali, S. (2021). Managing the product innovations paradox: the individual and synergistic role of the firm *inside-out* and outside-in marketing capability. *European Journal of Innovation Management*.
- Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2019). Big data analytics and business failures in data-rich environments: An organizing framework. *Computers in Industry*, 105, 204–212.
- Amazon (2019). Amazon devices event – September 2019. Retrieved September 30, 2019, from <https://blog.aboutamazon.com/devices/amazon-devicesevent-september-2019>.
- Aranda Castillo, J. A., & Chavez Lopez, M. J. (2019). Innovación abierta¿ Ideal para las MIPYMES?.
artificial-intelligence-analyse-customers.
- Austin, S. (2019). Virgin money uses jaywing artificial intelligence to analyse customers. Retrieved September 27, 2019, from <https://www.prolificnorth.co.uk/news/digitalnews/2019/04/virgin-money-usesjaywing-artificial-intelligence-analyse-customers>.
- Austin, S. (2019). Virgin money uses jaywing artificial intelligence to analyse customers. Retrieved September 27, 2019, from <https://www.prolificnorth.co.uk/news/digitalnews/2019/04/virgin-money-usesjaywing->

- Bachrach, D. G., Mullins, R. R., & Rapp, A. A. (2017). Intangible sales team resources: Investing in team social capital and transactive memory for market-driven behaviors, norms and performance. *Industrial Marketing Management*, 62, 88–99.
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105-106.
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105-106.
- Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small-Enterprises. *Sustainable Production and Consumption*.
- Bhat, P., Bose, A., & N, A. (2018). Application of information system in Amazon: Issue and perspectives. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 6(1), 23-28.
- Bodine, K. (2013). New research: You're doing customer experience innovation wrong. Retrieved August 31, 2019, from <https://hbr.org/2013/06/newresearch-youredoing-custo>.
- Breithut, J. (2011). Soziale netzwerke: Pril wettbewerb endet in pr debakel. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.spiegel.de/netzwelt/netzpolitik/sozialenetzwerke-prilwettbewerb-endet-im-pr-debakel-a-763808.html>.
- Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication—from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464–489.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57, 101396.

- Cadena, Z. L. (2020). La competitividad del *marketing* de servicios en la mipyme de la ciudad de Puebla, México. *CPMark-Caderno Profesional de Marketing*, 8(4), 200-221.
- Cazeri, G. T., Anholon, R., Santa-Eulalia, L. A., & Rampasso, I. S. (2021). Potential COVID-19 impacts on the transition to Industry 4.0 in the Brazilian manufacturing sector. *Kybernetes*.
- CEPAL (2019), Digital and sustainable trade facilitation in Latin America and the Caribbean. Santiago: CEPAL. Obtenido de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44973/1/S1900932_en.pdf
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (2020), “El desafío social en tiempos del COVID-19”, Informe Especial COVID-19, N° 3, Santiago, 12 de mayo.
- Chaffey, D. (2018). Amazon's business strategy, revenue model and culture of metrics: A history. *Smart Insights*. Web.
- Chesbrough, H. (2020). To recover faster from COVID-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410-413.
- Choi, S. (2016). An inside-out marketing strategy for innovation among human service nonprofits in South Korea. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(3), 331-347.
- Copenhagen Economics (2019), Enabling Export Growth For Danish SMEs. Obtenido de https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publication_PDF/3/493/15574860_77/copenhagen-economics-sme-exportgrowth_denmark_eng.pdf.
- Correa, F., Leiva, V., & Stumpo, G. (2018). MiMIPYMES y heterogeneidad estructural en América Latina. M. Dini y G. Stumpo.(Coords.), *MIMIPYMES en América Latina Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*, 9-34.
- Costa, T. (2014), “Small and medium enterprises (SMEs) and competitiveness: an empirical study”, *Journal of Management Studies*, Vol. 2 No. 2, pp. 88-95.

- Cruz, J. E., & Perez Acosta, A. (2020). Técnicas experimentales aplicadas al condicionamiento clásico de preferencias en el comportamiento del consumidor. Universidad Católica de Colombia.
- Cuevas-Vargas, H., Estrada, S., & Larios-Gómez, E. (2016). The effects of ICTs as innovation facilitators for a greater business performance. Evidence from Mexico. *Procedia Computer Science*, 91, 47-56.
- Cuevas-Vargas, H., Estrada, S., & Larios-Gómez, E. (2016). The effects of ICTs as innovation facilitators for a greater business performance. Evidence from Mexico. *Procedia Computer Science*, 91, 47-56.
- Dabla-Norris, E., Deng, Y., Ivanova, A. y Karpowicz, I. (2015), Financial Inclusion: Zeroing in on Latin America. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2016/12/31/Financial-InclusionZooming-in-on-Latin-America-43312>.
- Day G.S., Moorman C. 2010. *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. (McGraw Hill Professional)
- Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Day, G. (2020). The yin and yang of outside-in thinking. *Industrial Marketing Management*, 88, 84-86.
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27-28.
- Day, G., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
- Dini, M. y G. Stumpo (coords.) (2019), “MiMIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). MIPYMES en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis.
- Downey, S., & Beaudin, L. (2018). How leading marketers get ahead in today's datadriven world. Retrieved August 30, 2019, from

https://services.google.com/fh/files/misc/white_paper_hbr_datadriven_marketing_insight_center_collection.pdf.

- Greene, W. H. (2008). The econometric approach to efficiency analysis. The measurement of productive efficiency and productivity growth, 1(1), 92-250.
- Greenley, G. E., & Oktemgil, M. (1997). An investigation of modulator effects on alignment skill. *Journal of Business Research*, 39(2), 93-105.
- Greenley, G. E., Hooley, G. J., & Rudd, J. M. (2005). Market orientation in a multiple stakeholder orientation context: implications for marketing capabilities and assets. *Journal of Business Research*, 58(11), 1483-149.
- Gregory, R.J. (2001). *Validation of research instruments*. Salamanca, Spain: Amarú Editions.
- Hair, J. F., Hult, G., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *Mediation analysis. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Inc., California, 219-225.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate analysis*. Pearson Prentice Hall.
- Hair, J.F., Black, WC, Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2013). *Always learning. multivariate data analysis*; Pearson: London, UK.
- Hakansson, H. (1982). Relationship and competitive strength. *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*. Chichester: John Wiley and Sons, 381-394.
- INEGI (2019). "Censo Económico 2019: Sector Comercio al por Mayor". https://www.inegi.org.mx/temas/censosinegi/ce/2019/default.html#Sector_Comercio_al_por_Mayor
- INEGI (2019). Comercio al por mayor en México. https://www.inegi.org.mx/contenidos/temas/economia/comercio_mayor/ComercioMayoralPorMayorenMexico.pdf
- INEGI (2021) Clasificación Nacional de Actividades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- INEGI (2021). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

- INEGI (2021). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825119554>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2019). Censos económicos 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the 'dark side' associations of conflict, power, and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95.
- Johnson, J. L., Sohi, R. S., & Grewal, R. (2004). The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. *Journal of Marketing*, 68(3), 21-36.
- Jolliffe, T.I. (2002). Graphical representation of data using principal components. *Principal Component Analysis*, 78-110.
- Junge, S., Luger, J., & Mammen, J. (2023). The Role of Organizational Structure in Senior Managers' Selective Information Processing. *Journal of Management Studies*.
- Kacen, J. J., & Lee, J. A. (2002). The influence of culture on consumer impulsive buying behavior. *Journal of consumer psychology*, 12(2), 163-176.
- Kacker, M., Dant, R. P., Emerson, J., & Coughlan, A. T. (2016). How firm strategies impact size of partner-based retail networks: Evidence from franchising. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 506-531.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 93(5), 1449-1475.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2017). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets, *Industrial Marketing Management*, article in press, published online. *Journal of Business Research*, 66(12), 2600-2611.
- Larios-Gomez, E. (2016). La competitividad de mercadotecnia y la gestión del conocimiento en la mipyme del sector retailing en Celaya, México. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 8(1).

- Larios-Gomez, E. (2016). La gestión de la competitividad en la mipyme mexicana: diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(2), 177-209.
- Larios-Gómez, E. L., Morales, R. M. M., Carrillo, A. H. V., & de Salazar Calvo, S. (2018). Calidad de Vida Laboral en las Pymes De Brasil: Un Diagnóstico. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 24(70), 668-677.
- Martínez, G. J. B., & Larios-Gómez, E. (2021). Emprendimiento universitario en Monterrey Nuevo León, México. *FACE: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 21(3), 102-114.
- SBA-Small Business Administration. (2022). La SBA modifica los estándares de tamaño de las pequeñas empresas en 16 sectores industriales para aumentar la elegibilidad para sus programas de contratación y préstamos federales. Acceso: <https://www.sba.gov/es/article/2022/apr/06/la-sba-modifica-los-estandares-de-tamano-de-las-pequenas-empresas-en-16-sectores-industriales-para>,
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, 77(2), 203-220.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: A study in a retail environment. *Journal of retailing*, 75(1), 77-105.
- Szymanski, D. M. (1988). Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept. *Journal of Marketing*, 52(1), 64-77.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education. Boston, MA.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2013). *Using multivariate statistics* (Vol. 6, pp. 497-516). Boston, MA : Pearson.
- Tamília, R. D., Senecal, S., & Corriveau, G. (2002). Conventional channels of distribution and electronic intermediaries: A functional analysis. *Journal of Marketing Channels*, 9(3-4), 27-48.

- Tan, J., & Ludwig, S. (2016). Regional adoption of business-to-business electronic commerce in china: Role of E-readiness. *International Journal of Electronic Commerce*, 20(3), 408-439.
- Tang, T. Y., Zhang, S. K., & Peng, J. (2021). The value of marketing innovation: Market-driven versus market-driving. *Journal of business research*, 126, 88-98.
- Tourangeau, R., Conrad, F.G. and Couper, MP (2014). *The science of web surveys*. Oxford University Press.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business review*, 71(1), 84-93.
- Trochim, W. M. (2006). Research methods—knowledge base: Qualitative measures.
- Tuominen, M. (2004). Channel collaboration and firm value proposition. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(4), 178-189.
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 631-650.
- Ulaga, W., & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-business Marketing*, 12(1), 73-99.
- Van der Haar, JW, Kemp, RG y Omta, O. (2001). Creando valor que no se puede copiar. *Gerencia de Mercadeo Industrial*, 30 (8), 627-636.
- Varadarajan, P. R., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31(2–3), 93–105.
- Varadarajan, P. R., & Jayachandran, S. (1999). Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 120-14.
- Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues, and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, 119-140.
- Wucherer, K. (2006). Business partnering—A driving force for innovation. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 91-102.
- Wuyts, S., Stremersch, S., Van den Bulte, C., & Franses, P. H. (2004). Vertical marketing systems for complex products: A triadic perspective. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 479-487.

- Xie, L., Guan, X., He, Y., & Huan, T. C. (2021). Wellness tourism: Customer-perceived value on customer engagement. *Tourism Review*, 77(3), 859-876.
- Xu, H., Guo, H., Zhang, J., & Dang, A. (2018). Facilitating dynamic marketing capabilities.
- Xu, Z., Zhu, G., Metawa, N., & Zhou, Q. (2022). Machine learning based customer meta-combination brand equity analysis for marketing behavior evaluation. *Information Processing & Management*, 59(1), 102800.
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of business research*, 52(1), 1-14.
- Yu, W., Jacobs, M. A., Chavez, R., & Feng, M. (2017). The impacts of IT capability and marketing capability on supply chain integration: A resource-based perspective. *International Journal of Production Research*, 55(14), 4196-4211.
- Yu, W., Ramanathan, R., & Nath, P. (2014). The impacts of marketing and operations capabilities on financial performance in the UK retail sector: A resource-based perspective. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 25-31.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.
- Zott, C. 2003. Dynamic capabilities and the emergence of intra-industry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(11): 97–125.
- Zubac, A., Hubbard, G., & Johnson, L. W. (2010). The RBV and value creation: a managerial perspective. *European Business Review*, 22(5), 515-538.