



ESTRATEGIAS COMERCIALES DESDE LA PERSPECTIVA "OUTSIDE-IN" EN MARKETING EN LAS MIPYMES DEL SECTOR COMERCIAL Y DE SERVICIOS EN PUEBLA ANTE LA PANDEMIA PROVOCADA POR EL COVID-19

Edgar Flores Bautista¹
Enlace ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2155-3977>

Fecha de Recepción: 10 de mayo de 2022
Fecha de Aprobación: 25 de Agosto de 2022

Resumen:

La presente investigación retoma el estudio de las Mipymes desde la perspectiva del marketing (comercial) y los problemas que enfrentan en estos tiempos de crisis. La investigación se enfoca sobre todo al análisis de las acciones que implementaron los empresarios, dueños, encargados o responsables de estas unidades económicas, ante la crisis sanitaria provocada por el Covid 19, en la Ciudad de Puebla. La investigación se desarrolla desde un enfoque cuantitativo y es de carácter transversal. Además, el estudio es considerado no experimental debido a que las variables involucradas ocurrieron sin intervención directa del investigador. Se recoge información de 32 Mipymes que fueron seleccionadas aleatoriamente y con base en los empresarios, dueños o encargados que tuvieron la disponibilidad de ser encuestadas, en la Ciudad de Puebla debido a que, por cuestiones de seguridad, restricciones por el distanciamiento social por el Covid 19. El estudio se basó en el giro empresarial que las Mipymes de los sectores comercial y de servicios del SCIAN 2018. La variable de estudio, corresponde a los Factores del Marketing Estratégico *outside-in*, que se desarrolla desde la perspectiva teórica del marketing estratégico con sus nueve dimensiones o factores. Como resultados principales, se tiene que las Mipymes implementaron estrategias de comercialización y marketing de manera empírica (principalmente las micro y pequeñas) usando TIC como las redes sociales y el WhatsApp. Hicieron uso de acciones offline como el teléfono convencional y la personalización en la atención al cliente. Además, se halló que existen diferencias en la percepción sobre la aplicación y desarrollo de estrategias de marketing entre la micro, pequeña y mediana empresa, aunque esta sea la misma. Los empresarios perciben de diferente manera el grado de implementación o desempeño.

Palabras clave: marketing, outside in, mipymes, comercial y de servicios.

¹ Estudiante del Doctorado en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología en la Universidad Popular Autónoma de Puebla, Contacto: flores_edgar@hotmail.com.

COMMERCIAL STRATEGIES FROM THE "OUTSIDE-IN" PERSPECTIVE IN MARKETING IN THE MSMEs OF THE COMMERCIAL AND SERVICES SECTOR IN PUEBLA IN THE FACE OF THE PANDEMIC CAUSED BY COVID-19

Abstract:

This research takes up the study of MSMEs from the perspective of marketing (commercial) and the problems they face in these times of crisis. The research focuses mainly on the analysis of the actions implemented by businessmen, owners, managers or persons in charge of these economic units, in the face of the sanitary crisis caused by Covid 19, in the city of Puebla. The research is developed from a quantitative approach and is cross-sectional in nature. In addition, the study is considered non-experimental because the variables involved occurred without direct intervention by the researcher. Information is collected from 32 MSMEs that were randomly selected and based on the entrepreneurs, owners or managers who were available to be surveyed, in the City of Puebla due to security issues, restrictions due to social distancing by Covid 19. The study was based on the business line that MSMEs in the commercial and service sectors of the SCIAN 2018. The study variable corresponds to the outside-in Strategic Marketing Factors, which is developed from the theoretical perspective of strategic marketing with its nine dimensions or factors. As main results, we have that MSMEs implemented marketing and marketing strategies in an empirical way (mainly micro and small ones) using ICTs such as social networks and WhatsApp. They made use of offline actions such as conventional telephone and personalization in customer service. In addition, it was found that there are differences in the perception on the application and development of marketing strategies between micro, small and medium enterprises, even though they are the same. Entrepreneurs perceive the degree of implementation or performance differently.

Key words: marketing, outside in, MSMEs, commercial and services.

ESTRATÉGIAS COMERCIAIS DA PERSPECTIVA "OUTSIDE-IN" NA COMERCIALIZAÇÃO EM MPMEs NO SETOR COMERCIAL E DE SERVIÇOS EM PUEBLA DIANTE DA PANDEMIA CAUSADA PELA COVID-19.

Resumo:

Esta pesquisa retoma o estudo das MPMEs sob a perspectiva do marketing (comercial) e os problemas que elas enfrentam nestes tempos de crise. A pesquisa se concentra principalmente na análise das ações implementadas por empresários, proprietários, gerentes ou responsáveis por essas unidades econômicas, diante da crise sanitária causada pelo Covid 19, na cidade de Puebla. A pesquisa é desenvolvida a partir de uma abordagem quantitativa e é de natureza transversal. Além disso, o estudo é considerado não-experimental porque as variáveis envolvidas ocorreram sem a intervenção direta do pesquisador. As informações são coletadas de 32 MPMEs que foram selecionadas aleatoriamente e baseadas nos empresários, proprietários ou gerentes que estavam disponíveis para serem pesquisados, na cidade de Puebla devido a questões de segurança, restrições devido ao distanciamento social pelo Covid 19. O estudo foi baseado na linha de negócios que a MSMEs nos setores comercial e de serviços do SCIAN 2018. A variável de estudo corresponde aos Fatores do Marketing Estratégico externo, que é desenvolvido a partir da perspectiva teórica do marketing estratégico com suas nove dimensões ou fatores. Como principais resultados, as MSMEs implementaram estratégias de marketing de forma empírica (principalmente micro e pequenas) utilizando TICs como as redes sociais e o WhatsApp. Eles fizeram uso de ações off-line, como telefone convencional e atendimento personalizado ao cliente. Além disso, descobriu-se que existem diferenças na percepção da implementação e desenvolvimento de estratégias de marketing entre micro, pequenas e médias empresas, mesmo que elas sejam as mesmas. Os empreendedores percebem o grau de implementação ou desempenho de forma diferente.

Palavras-chave: marketing, outside in, MSMEs, comercial e serviços.

1. INTRODUCCIÓN:

La intensidad de la competencia en el mercado mundial ha creado un entorno empresarial dinámico y cambiante que ha afectado a todas las empresas, incluidas las Mipymes. Por lo tanto, las empresas se han dado cuenta de la necesidad de explorar, explotar y desplegar estrategias de administración, producción, marketing, calidad, recursos humanos, financieras y de innovación para seguir siendo competitivos en el cambiante entorno empresarial (Carvalho y Costa, 2014; Cadena, 2020; Manrique y Gonzaga, 2020).

La crisis provocada por el Covid-19, golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades acumuladas por décadas, no solo en México, en los países de América Latina y el Caribe y del mundo entero (INEGI, 2021; CEPAL, 2021). Las restricciones sociales han generado la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas. Este efecto ha sido más fuerte en sectores cuyas actividades implican aglomeración y cercanía física (turismo, espectáculos, hoteles y restaurantes, transporte y servicios personales), mientras que ha sido menor en aquellos que se han considerado indispensables (alimentos, desinfectantes, artículos de limpieza, medicamentos e insumos y equipos médicos). Y la interrupción de muchas actividades productivas ha generado problemas también en la provisión de insumos, nacionales e importados, para las empresas que han seguido operando (CEPAL, 2021; Larios-Gómez et al., 2021).

Por el lado de la demanda, la reducción de los ingresos de los consumidores y la incertidumbre han redundado en una caída y cambio en el consumo. Esto se ha dado en segmentos de bienes de consumo duradero (automóviles, muebles, electrodomésticos, viviendas, prendas y calzado, por ejemplo), al mismo tiempo que el impacto ha sido menor o incluso positivo para las ventas de otros tipos de bienes y servicios (productos de limpieza y desinfectantes, alimentos duraderos, televisión vía Internet y telecomunicaciones). (Larios-Gómez et al., 2021). La combinación de los efectos sobre la oferta y la demanda ha tenido intensidades distintas en los diferentes sectores. Provocando en México, que la actividad de la industria manufacturera se redujo un 10,9% en los primeros cuatro meses del año y los sectores más afectados han sido los de cuero y calzado (-29,5%) y equipo de transporte (-26,9%), mientras que la industria de alimentos registró un

aumento del 2.5% (INEGI, 2020). Asimismo, la CEPAL (2021), describe que los sectores más afectados (nivel fuerte) fueron el turístico, el cultural, el comercial y el automotriz, entre los más importantes.

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

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

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

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

El Estudio sobre Demografía de los Negocios 2020 estima que, de los 4.9 millones de establecimientos micro, pequeños y medianos sobrevivieron 3.9

Edgar Flores Bautista

millones (79.19%), poco más de un millón (20.81%) cerraron sus puertas definitivamente y nacieron 619 mil 443 establecimientos que representan 12.75% de la población de negocios del país (INEGI, 2021).

Respecto al aspecto comercial, la disminución de los ingresos es el principal tipo de afectación reportado por 73.8% de las empresas (INEGI, 2021). En la segunda edición 79.2% de empresas señaló este tipo de afectación y en la primera, 85.1 por ciento (INEGI, 2020b). Que se relaciona directamente con la demanda, teniendo que la ECOVID-IE tercera edición arroja que 50.2% de las empresas resultó afectado por la baja en la demanda mientras que para la segunda edición la afectación fue de 51.2% y de 67.7% para la primera edición (INEGI, 2020b; INEGI; 2021).

La presente investigación retoma el estudio de las Mipymes desde la perspectiva del marketing (comercial) y los problemas que enfrentan en estos tiempos de crisis. La investigación se enfoca sobre todo al análisis de las acciones que implementaron los empresarios, dueños, encargados o responsables de estas unidades económicas, ante la crisis sanitaria provocada por el Covid 19, en la Ciudad de Puebla. Se analiza al sector comercial y de servicios con base en las actividades económicas y los utilizados en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN 2018. Dada esta caracterización, se ha tomado el perfil de la empresa objeto de estudio desde su integración por número de empleados, siendo la más adecuada, completa y diferenciadora para el estudio de empresas: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Álvarez y Durán Lima, 2009; Larios-Gómez, 2016a; Larios-Gómez, 2016b; Contreras et al., 2018; Correa, Leiva y Stumpo, 2018; López et al., 2019; Dini y Stumpo, 2020).

Por ello, este trabajo de investigación tiene el objetivo de identificar las estrategias de marketing que implementaron durante la pandemia del Covid-19 los empresarios de las Mipymes del sector comercial y de servicios. Por lo tanto ¿Cuáles fueron las estrategias de marketing que implementaron durante la pandemia del Covid-19 los empresarios de las Mipymes del sector comercial y de servicios?

2. MARCO TEÓRICO

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

En los últimos 10 años, el marketing ha evolucionado a nuevas perspectivas organizativas para determinar la presencia de estas fuerzas internas de la empresa o estrategia desde afuera [OI, por su concepto en inglés: outside-in] (Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021). Desde el concepto teórico significativo de la perspectiva "outside-in" de la empresa (Day y Moorman, 2010; Hunt y Madhavaram; 2019, Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019), esta perspectiva desplaza el enfoque de la gestión fuera de los límites tradicionales de la empresa para facilitar la comprensión de las fuerzas externas que pueden influir significativamente en el rendimiento y ampliar el conocimiento de cómo los diferentes participantes para crear valor en tiempos de crisis. Estas fuerzas se ven reflejadas en la capacidad empresarial de las estrategias tecnológicas para la comercialización, en la innovación, en la relación costo-precio y en la autopercepción empresarial que están relacionados con el marketing (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018).

Desde las tres corrientes de pensamiento de marketing estratégico: 1) las capacidades adaptativas de marketing, 2) las capacidades dinámicas y 3) la teoría de la ventaja de los recursos, se tiene que, en la actual economía dinámica, hipercompetitiva y global, que la estrategia debe centrarse a una constante innovación (renovación, reingeniería o cambio) de las empresas ante el mercado competitivo. Estas tres corrientes influyen en las decisiones de marketing sobre si el enfoque de la estrategia debe ser outside-in (OI) o inside-out (IO) y si la estrategia debe ser estática o dinámica, entendiendo que desde la naturaleza y la evolución del marketing. Entendiéndose que el outside-in es la visión de la estrategia de marketing, mientras que inside-out es la visión tradicional (Hunt y Madhavaram, 2020; Baden-Fuller y Teece, 2020; Whitley y Puto, 2020; Rust, 2020). Por lo tanto, se toma esta teoría del outside-in contemplando las tres corrientes del pensamiento estratégico, desde su naturaleza en el empresario de la Mipyme mostrando cómo han evolucionado las estrategias relacionadas con ellas a lo largo del tiempo (antes de la pandemia y después de la pandemia del Covid-19).

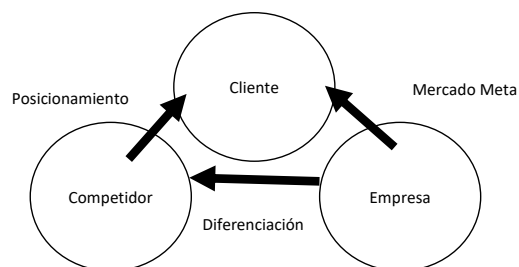
Para la aplicación de un enfoque outside-in, comienza con el equipo directivo, los empleados y los competidores saliendo de los límites y las limitaciones de la organización (Saeed et al., 2015; Day, 2014; Mu et al., 2018). Debido a que el enfoque *OI* es una orientación, un modelo mental empático y una prioridad de decisión, tiene tres beneficios: anticipación, adaptación y alineación para superar las fuerzas de dentro a fuera se necesitan los líderes empresariales y un claro compromiso con un enfoque estratégico que parta de fuera. Por lo que es necesario analizar los factores que se ven reflejados en la capacidad dinámica empresarial de marketing, que radican en las estrategias tecnológicas para la comercialización, en la innovación, en la relación costo-precio y en la autopercepción empresarial (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Quach et al., 2020) para su conocimiento, comprensión, comparación, clasificación o jerarquización.

El marketing estratégico

El desarrollo de la estrategia de marketing depende fundamentalmente de los recursos internos de la empresa, así como del entorno externo (Riezebos y Van der Grinten, 2012; Ulrich y Smallwood, 2007;

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

Figura 1.
Componentes del Marketing Estratégico.



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

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

Ante un mercado global altamente turbulento, es necesario un enfoque dinámico en el que la formulación y la implementación de la estrategia se

Edgar Flores Bautista

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

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

En cuanto a las capacidades dinámicas de marketing, las empresas en la mayoría de los casos, no son conscientes de sus capacidades ni las reconocen, por lo que no las aprovechan en su intento de ser competitivas en el mercado. Las empresas prestan poca o ninguna atención a las capacidades de marketing, siendo que las capacidades dinámicas de marketing son las habilidades y los conocimientos de las personas, los recursos intangibles, el conocimiento tácito de la empresa, los procesos y las actividades que permiten a la empresa aplicar su estrategia de marketing y alcanzar sus objetivos, y que las empresas aprovechan. Y estas pueden ser con o sin tecnología (Menon et al., 2015; Durie y Andualem, 2018; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). Por lo tanto, la tarea de los directivos de marketing en el mercado dinámico es determinar la mejor manera de mejorar y explotar estos recursos específicos de la empresa, ya sea de forma virtual (digital), presencial (análoga) o híbrida (digital y análoga). Lo que dependerá de los

recursos, esfuerzos y capacidades de las empresas (Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020).

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

Las capacidades dinámicas como origen del outside-in y del inside-out marketing

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

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

Los factores estratégicos en el *outside-in* marketing

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

La estrategia de marketing encuentra su profundidad e impacto en la investigación sobre los constructos de la formulación e implementación de la estrategia misma. Con la capacidad para identificar las variables principales y de apoyo que constituyen la formulación y la aplicación de la estrategia de marketing (Durie y Andualem, 2018). Las empresas existen y funcionan para ofrecer productos (bienes, servicios, ideas y experiencias) a un segmento, nicho o mercado específico. El proceso de aplicación de las estrategias empresariales tiene que ver en gran medida a cómo se llevan a cabo las actividades de marketing (Slater; Olson 2000; Menon et al., 2015; Quacha et al., 2020; Duffy, Bruce, Moroko y Groeger, 2020; Sinha y Sheth, 2018).

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

Las empresas asumen una perspectiva *outside-in* cuando estructuran la estrategia de marketing considerando principalmente la dinámica del entorno externo (Baden-Fuller, 1995; Day y Moorman, 2011; Lillis y Lane, 2007; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018). Por lo tanto, se hace crucial el seguimiento de todo el entorno externo (D'Aveni, 1994; Chong, Bian, y Zhang, 2016). Para ejemplo, la supervisión de los clientes permite recopilar información sobre las nuevas oportunidades de mercado y las necesidades de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Nakata y Zhu, 2006), lograr un rendimiento superior y el valor del cliente (Day y Moorman, 2011; Finne y Grönroos, 2017; Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018). Mientras que la supervisión de la competencia facilita la evaluación de recursos y capacidades de los competidores, sus puntos fuertes y débiles, para ajustar las estrategias *outside-in* en consecuencia (Porter, 1985).

El enfoque *outside-in* marketing tiene como objetivo la satisfacción de las partes interesadas externas como son: los clientes, a través de satisfacer necesidades, deseos y demandas con productos tangibles o intangibles (Larios-Gómez, 2021; Kotler, 2020; Solomon, 2019); los accionistas, quienes son los socios dueños de la empresa, quienes esperan satisfacer su necesidad de rentabilidad y utilidades en el negocio, además del posicionamiento de la marca, el producto y la empresa misma (Faber, 2018; Larios-Gómez, 2016), los proveedores y acreedores quienes son parte de la empresa y de sus transacciones y que esperan seguridad financiera y estabilidad empresarial

Edgar Flores Bautista

de la empresa contratante (Estrada, 2019). Todos estos, para ofrecer ofertas valiosas que satisfagan sus necesidades desde una perspectiva de afuera hacia adentro (Quacha et al., 2020; Moorman, van Heerde, Moreau y Palmatier, 2019; Mu, Bao, Sekhon y Qi, 2018).

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

Las capacidades y activos del *outside-in* pueden ser distintivos (Conant et al., 1990; Ngo y O'Cass, 2012), ya que están estrictamente relacionados con el mercado objetivo y permiten superar a los competidores con los factores del marketing estratégico (Selznick, 2011; Baden-Fuller y Teece, 2020; Bucciari, Javalgi y Cavusgil, 2020), o incluso dinámicos, ya que apoyan a otras capacidades en lograr la evolución del mercado (Barrales-Molina et al., 2014; Morgan et al., 1998; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018). Estos Factores del Marketing Estratégico son: 1) La planificación estratégica de marketing y su proceso de planificación de la estrategia orientada al mercado, 2) la Segmentación y posicionamiento, 3) El comportamiento del consumidor, 4) Los sistemas de información de marketing, 5) Las decisiones de la marca, 6) El precio y el valor del producto, 7) Los canales de distribución, 8) Las Comunicaciones de marketing y 9) El mercado.

Desde una perspectiva del *Outside-in* Marketing, estos factores se relacionan con las Capacidades Dinámicas, ya sean vistas y aplicadas en acciones digitales, análogas o híbridas, lo que dependerá de los recursos, esfuerzos y capacidades de las empresas (Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020). Es decir, las acciones y los activos de marketing, se han establecido que el efecto de la capacidad de

innovación en factores, desde las perspectivas administrativas, tecnológicas, comerciales y mercadológicas de una empresa en la competitividad de la misma (Kahn, 2018; Gault, 2018; Rajapathirana y Hui, 2018; Margherita y Heikkilä, 2021; Falahat, Ramayah, Soto-Acosta y Lee, 2020; Larios-Gómez, 2021).

3. METODOLOGÍA

La investigación se desarrolla desde un enfoque cuantitativo (Sampieri et al., 2014) y es de carácter transversal, ya que implicó obtener una sola vez la información de las Mipymes que integran la muestra. Además, el estudio es considerado no experimental debido a que las variables involucradas ocurrieron sin intervención directa del investigador, por lo que se recoge información con ausencia de manipulación. Las Mipymes fueron seleccionadas aleatoriamente y con base en los empresarios, dueños o encargados que tuvieron la disponibilidad de ser encuestadas, en la Ciudad de Puebla debido a que, por cuestiones de seguridad, restricciones por el distanciamiento social y disposición de los empresarios o encargados de las empresas, solo fue un grupo reducido de 32 empresarios que aceptaron participar en el levantamiento de datos (presenciales u online), por lo que el estudio es probabilístico (Mellado, 2010; Kerlinger y Lee, 2002).

Con el objetivo de identificar las estrategias de marketing que implementaron durante la pandemia del Covid-19 los empresarios de las Mipymes del sector comercial y de servicios. Para la selección de los sujetos, el estudio se basó en el giro empresarial que las Mipymes de los sectores comercial y de servicios, con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018), las empresas o establecimientos dedicados al sector comercio realizan transacciones orientadas a la compra-venta de bienes nuevos o usados con el objeto de venderlos (INEGI, 2020) y se incluyeron a las empresas de los siguientes giros comerciales (al por mayor y al por menor): Abarrotes y alimentos, Bebidas y tabaco, Artículos de perfumería, Materias primas para la industria, Ropa y bisutería, Papelería, libros y periódicos, Mascotas, regalos y otros, Ferreterías y tlapalerías. Asimismo, basados en el SCIAN 2018, las

empresas o establecimientos dedicados al sector servicio a las Mipymes que se dedican a las actividades productoras de bienes intangibles, ya sea en su persona o en sus bienes (INEGI, 2020), que se incluyeron se dedican a las siguientes actividades: Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social, Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos, Hoteles y restaurantes.

Descripción de la Variable de estudio

La variable de estudio, corresponde a los Factores del Marketing Estratégico *outside-in*, que se desarrolla desde la perspectiva teórica del marketing estratégico con sus nueve dimensiones o factores, ver Tabla 1 (Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021).

Tabla 1.

Factores outside-in desde la estrategia de marketing

Enfoque Outside-in Marketing	Capacidades Dinámicas	Autor
Misión, Visión y objetivo de Marketing	1. Autopercepción empresarial	(Larios-Gómez, 2021; Zhang y Watson IV, 2020;
Comportamiento y segmentos de mercado	2. Mix Marketing	Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018; Gupta et al., 2020;
Conducta de compra y decisiones	3. Nuevas oportunidades del mercado	Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007;
Investigación	4. Conocimiento de marketing	Vásquez y Escamilla, 2014;
Producto e identidad	5. Innovación abierta	Caballero-Morales, 2021).
Fijación de precios	6. Relación costo-precio-valor	
Canal de distribución.	7. Estrategias y tecnologías para la comercialización	
Promoción y Publicidad	8. Comunicación comercial	
Mercados presenciales, virtuales e híbridos	9. Capacidades basadas en el mercado	

Nota: Elaboración propia con información de los autores mencionados.

4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

Fiabilidad de la Investigación

El instrumento finalmente estuvo constituido por 31 *ítems*, conteniendo nueve factores con un alfa de Cronbach de $(\alpha)=0.970$ (confiabilidad muy alta) como validez de consistencia interna que mide las correlaciones entre las variables que forman parte de una escala (Nunnally, 1978; Salvador-Morenos et al., 2021). Asimismo, se midió la congruencia o concordancia para comparar más de dos variables relacionadas (K) (Cortés-Reyes et al., 2010; Pelegrín et al., 2016), a través de del coeficiente de Kendall (W), se obtienen valores en todos los casos por encima de 0.5. Se obtuvo un coeficiente de concordancia de 1, lo que indica significa $W=1$ una concordancia total entre los expertos. Es decir, existe un equilibrio de acuerdo entre los expertos respecto a la importancia de los *ítems* que componen el instrumento de investigación.

Una vez determinada la fiabilidad y concordancia del instrumento, se procedió a analizar la validez a través de la prueba multivariante para conocer la estructura factorial de la investigación (instrumentos y escalas). Se realizó un análisis factorial sobre los *ítems* por el método de extracción de componentes principales y posterior rotación VARIMAX. Se calculó la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer Olkin (KMO). Se obtuvo un nivel de correlación de 0.875 entre las variables (dimensiones) del instrumento. Es decir, las magnitudes de los coeficientes de correlación general son buenos, porque $KMO \geq 0.8$, el *test* es muy bueno (Nunnally, 1978). Lo cual nos indica que la matriz de datos es válida para continuar con el proceso de análisis factorial. Y se tiene que los *ítems* son útiles y aprovechados a un 88.92% de la Varianza total explicada, de los datos originales en nueve componentes.

Edgar Flores Bautista

Análisis descriptivo

Perfil del sujeto

Con base en el análisis de frecuencias, respecto al perfil de las empresas y empresarios que se encuestaron. Se tiene que (ver Tabla 2): El 69% de las Mipymes pertenecen al sector Comercial y al de Servicios el 31%. Tomando el Tamaño de la empresa (por número de empleados) la muestra estuvo compuesta por Micro (1-10 empleados) con el 25%, Pequeñas (11-50 empleados) con el 56% y Medianas (51-250 empleados) con el 19%. De todas ellas, en un promedio de 10 a 13 años de existencia está compuesto por el 31% y con más de 26 años sólo el 16%. En su mayoría, con el 63% son empresas dirigidas por hombres con más de 48 años (50%) y con nivel máximo de estudios de preparatoria con el 56% y licenciatura el 19%.

Tabla 2.

Perfil de las Mipymes.

Ítem	Escala	%
A1. Género	1. Masculino	63%
	2. Femenino	38%
A2. Edad	1. De 18 a 27 años	6%
	2. De 28 a 37 años	13%
	3. De 38 a 47 años	31%
	4. De 48 a 59 años	25%
	5. Más de 60 años	25%
A3. Nivel de estudios	1. Primaria	0%
	2. Secundaria	6%
	3. Preparatoria	56%
	4. Técnico	13%
	5. Tecnólogo	6%
	6. Licenciatura	19%

A4. Antigüedad de la empresa	7. Especialización	0%
	8. Maestría	0%
	9. Doctorado	0%
	1. De 2 a 5 años	0%
	2. De 6 a 9 años	0%
	3. De 10 a 13 años	31%
	4. De 14 a 17 años	22%
A5. Localidad (ubicación de la empresa)	5. De 19 a 21 años	19%
	6. De 22 a 25 años	13%
	7. Más de 26 años	16%
	1. Cabecera Municipal (Ciudad de Puebla)	25%
	2. Junta Auxiliar: Ignacio Romero Vargas	19%
A7. Tamaño de la empresa (por número de empleados)	3. Junta Auxiliar: Ignacio Zaragoza	19%
	4. Junta Auxiliar: La Resurrección	19%
	5. Junta Auxiliar: La Libertad	19%
A8. Sector	1. Micro (1-10 empleados)	25%
	2. Pequeña (11-50 empleados)	56%
A8. Sector	3. Mediana (51-250 empleados)	19%
	1. Comercial	69%
	2. Servicios	31%

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de factores o dimensiones

Con base en los resultados descriptivos, se tiene que los Factores de Outside-in marketing, presentan una media general de 3.3703. Es decir, las Mipymes del Sector Servicios y Comerciales de la Ciudad de Puebla no están del todo seguros, si las acciones de marketing

que aplicaron en sus empresas para disminuir el impacto de la pandemia provocada por el Covid 19 fueron las adecuadas. En un análisis detallado, por favor de IO marketing, se tiene lo siguiente (ver Tabla 3):

(B) Escuchar a los clientes y al mercado. Presenta una media de 3.7375. a lo que se puede inferir que los empresarios de las Mipymes, implementaron no del todo estrategias respecto a recabar datos para conocer a sus clientes. Pudiendo existir o no formalmente un Sistema de Información de Marketing (SIM), a través de software especializado (Customer Relation Ship Manager -CRM) o de uso comercial (Excel u otros con hojas de cálculo) o simplemente registros manuales (libros de registro contables y comerciales).

(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes. Con una media de 3.8238, las Mipymes, tal vez con el apoyo de un SIM, un CRM o de Registros Manuales (RM), implementaron la estrategia de comercialización, que les permitió la selección del público objetivo, el posicionamiento y el análisis del comportamiento y segmentos de clientes/consumidores.

(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos. Con una media de 4.2750, las Mipymes miden y conocen las capacidades dinámicas del mercado, en especial del mercado en el que se desarrollan las estrategias comerciales e impacto de la empresa. Integrado por demandantes y ofertantes de los productos, lo que conlleva a la co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos.

(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa. Con una media de 3.4878, las Mipymes no implementaron de forma completa estrategias de comunicación de marketing, como la promoción (comercialización), publicidad (posicionamiento) y relaciones públicas (valor de marca). Es de esperarse, por causa de la situación de crisis sanitaria, no pensaron en estrategias en los diferentes canales de comunicación (tradicionales, impresos y volantes publicitarios, etc.), solo en los virtuales como las redes sociales, páginas web y Apps.

(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing. Con una media de 2.9500, es uno de los factores con resultados más desfavorecidos. Las

Mipymes no desarrollaron de forma integral estrategias basadas en TIC como el contactles (QR, Clipp, Delivery, CoDi). Si bien, se implementó QR y WhatsApp, estos solo sirvieron de comunicación, más no como interacción o transacción.

(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos. Con una media de 3.3047, las Mipymes son incapaces de usar la información del cliente que recaban, para hacer uso de las conductas de consumo y diseñar o rediseñar productos.

(H) Producto e identidad. Con una media de 3.2438, las Mipymes no construyeron las bases del proceso de decisión de compra, que están dados en tiempo, espacio y lugar con la interacción con los clientes. Respaldados por la identidad comercial, la innovación y adopción del producto en el mercado.

(I) Redefinición en la relación costo-precio. Con una media de 2.0391, las Mipymes no hace uso adecuado de las acciones para asignar valor y precio a sus productos. Las acciones de fijación de precio en la Mipymes, es una situación carente y poco ejecutadas en este tipo de empresa (en especial en las micro y pequeñas empresas). No desarrollan estrategias de valor Vs precio en los diferentes métodos en la fijación de precios, tanto para productos tangibles como intangibles.

(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa. Con una media de 3.4913, las Mipymes no ejecutan estrategias para la administración del marketing. el proceso de gestión de la estrategia de comercialización de la empresa. Los empresarios no proyectan el mercado a corto, mediano y largo plazo. Para la toma de decisiones, delimitar plazos y asignar sus recursos para el logro de los objetivos empresariales.

Tabla 3.

Análisis descriptivo IO Marketing.

Factores	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Desviación
Factores de Outside-in marketing	32	2.76	4.04	3.3703	0.49158
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	32	3.00	4.20	3.7375	0.54816
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	32	3.00	4.67	3.8238	0.66228
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	32	3.60	5.00	4.2750	0.55124
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	32	2.85	4.15	3.4878	0.51462
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	32	2.40	4.20	2.9500	0.74919
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	32	2.75	3.75	3.3047	0.41994
(H) Producto e identidad	32	2.60	3.80	3.2438	0.38599
(I) Redefinición en la relación costo-precio	32	1.75	2.50	2.0391	0.29175
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	32	2.67	4.33	3.4913	0.65899

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Análisis comparativo

Se realizó un análisis de varianzas con ANOVAS (por la normalidad estadística de datos), para determinar si los tres grupos se comportan igual: micro, pequeñas y medianas empresas. Con base en los resultados obtenidos, se puede decir que los tres grupos se comportan diferentes, ya que se tienen una ANOVA de .890 ($p > .05$, sig.), ver Tabla 4. Es decir, las Mipymes aplican de diferente forma o nivel acciones de comercialización para sobrevivir ante la pandemia provocada por el Covid 19. Hay diferencias significativas en sus medias, por lo que la aplicación de las acciones de marketing (desde la perspectiva del outside-in) que realizaron durante la pandemia fueron diferentes en su aplicación. Si bien fueron las mismas acciones, desde la percepción de los empresarios, se apreciaron de diferente visión. Como se puede observar, se tiene que tampoco en ninguno de los factores que integran el modelo de estudio se comportan igual las Mipymes. Los nueve factores presentan diferencias entre las empresas sujetos de estudio.

Tabla 4.

Comparación de medias.

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Factores de Outside-in marketing	Entre grupos	0.060	2	0.030	0.117	0.890
	Dentro de grupos	7.431	29	0.256		
	Total	7.491	31			
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	Entre grupos	0.047	2	0.023	0.073	0.930

	Dentro de grupos	9.268	2	0.320		
	Total	9.315	3			
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	Entre grupos	0.086	2	0.043	0.09	0.91
	Dentro de grupos	13.512	2	0.466	2	3
	Total	13.597	3			
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	Entre grupos	0.072	2	0.036	0.11	0.89
	Dentro de grupos	9.348	2	0.322	1	5
	Total	9.420	3			
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	Entre grupos	0.054	2	0.027	0.09	0.90
	Dentro de grupos	8.156	2	0.281	6	9
	Total	8.210	3			
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	Entre grupos	0.514	2	0.257	0.44	0.64
	Dentro de grupos	16.886	2	0.582	1	7
	Total	17.400	3			
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante	Entre grupos	0.008	2	0.004	0.02	0.97
	Dentro de	5.458	2	0.188	2	8

mercados turbulentos	grupos					
	Total	5.467	3			
(H) Producto e identidad	Entre grupos	0.090	2	0.045	0.29	0.75
	Dentro de grupos	4.528	2	0.156	0	1
	Total	4.619	3			
(I) Redefinición en la relación costo-precio	Entre grupos	0.063	2	0.032	0.35	0.70
	Dentro de grupos	2.576	2	0.089	6	4
	Total	2.639	3			
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	Entre grupos	0.082	2	0.041	0.08	0.91
	Dentro de grupos	13.380	2	0.461	9	5
	Total	13.462	3			

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Una vez que se ha definido que las Mipymes aplicaron las estrategias de marketing de diferente forma o perspectiva. Se procedió a aplicar la T3 Dunnett Para saber cuál de los grupos se comporta diferente o si los tres son diferentes, y en cuál variable (factor o dimensión). Asimismo, se calculó la T de Dunnett (bilateral), para saber tratar un grupo como un control, y comparar todos los demás grupos con este. Para este último caso, las empresas medianas resultaron el grupo de control seleccionado estadísticamente por el software al hacer los cálculos.

Con base en los resultados, se puede decir que los tres grupos además de que se comportan diferentes.

Edgar Flores Bautista

También en sus factores de marketing los tres grupos son diferentes. En ninguno de los factores de marketing hay igualdades. Es decir, hay diferencias significativas en sus medias, por lo que la aplicación de las acciones de marketing (desde la perspectiva del outside-in) que realizaron durante la pandemia fueron diferentes en su aplicación. Se reitera que, si bien fueron las mismas acciones, desde la percepción de los empresarios, se apreciaron de diferente visión, ver Tabla 5.

Tabla 5.

Comparaciones Múltiples T de Dunnet.

Variables		Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%										
					Límite inferior	Límite superior									
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	1. Micro	2. Pequeña	-0.09167	0.23978	0.973	-0.7402	0.5568	(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	2. Pequeña	3. Mediana	-0.1	0.28324	0.977	-0.9552	0.7552
		3. Mediana	-0.05833	0.30826	0.996	-0.9189	0.8022		1. Micro	0.00833	0.3443	1	-0.9485	0.9651	
	2. Pequeña	3. Mediana	0.03333	0.26962	0.999	-0.7548	0.8214		2. Pequeña	0.1	0.28324	0.977	-0.7552	0.9552	
		1. Micro	0.05833	0.30826	0.996	-0.8022	0.9189		2. Pequeña	0.07833	0.24159	0.983	-0.5934	0.7501	
	3. Mediana	2. Pequeña	-0.03333	0.26962	0.999	-0.8214	0.7548		3. Mediana	-0.01	0.32035	1	-0.9003	0.8803	
		1. Micro	0.09792	0.31073	0.984	-0.7658	0.9616		1. Micro	-0.07833	0.24159	0.983	-0.7501	0.5934	
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	1. Micro	3. Mediana	-0.01375	0.41183	1	-1.1583	1.1308	2. Pequeña	3. Mediana	-0.08833	0.26398	0.981	-0.8844	0.7077	
		2. Pequeña	-0.09792	0.31073	0.984	-0.9616	0.7658	1. Micro	0.01	0.32035	1	-0.8803	0.9003		
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.11167	0.33955	0.982	-1.1352	0.9118	3. Mediana	2. Pequeña	0.08833	0.26398	0.981	-0.7077	0.8844	
		1. Micro	0.01375	0.41183	1	-1.1308	1.1583	2. Pequeña	0.23611	0.36317	0.884	-0.7885	1.2607		
	3. Mediana	2. Pequeña	0.11167	0.33955	0.982	-0.9118	1.1352	3. Mediana	-0.04167	0.47968	1	-1.3694	1.286		
		1. Micro	0.09167	0.23978	0.973	-0.7402	0.5568	1. Micro	-0.23611	0.36317	0.884	-1.2607	0.7885		
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y	1. Micro	3. Mediana	-0.08833	0.3443	1	-0.9651	0.9485	(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	2. Pequeña	3. Mediana	-0.27778	0.38081	0.846	-1.4399	0.8843
		2. Pequeña	0.09167	0.23978	0.973	-0.5568	0.7402	3. Mediana	1. Micro	0.04167	0.47968	1	-1.286	1.3694	
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.11167	0.33955	0.982	-1.1352	0.9118	1. Micro	2. Pequeña	0.27778	0.38081	0.846	-0.8843	1.4399	
		1. Micro	0.01375	0.41183	1	-1.1308	1.1583	2. Pequeña	0.02083	0.19378	0.999	-0.5135	0.5552		
	3. Mediana	2. Pequeña	0.11167	0.33955	0.982	-0.9118	1.1352	3. Mediana	-0.02083	0.25411	1	-0.7275	0.6858		
		1. Micro	0.09167	0.23978	0.973	-0.5568	0.7402	1. Micro	-0.02083	0.19378	0.999	-0.5552	0.5135		
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	1. Micro	3. Mediana	-0.01375	0.41183	1	-1.1583	1.1308	(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	2. Pequeña	3. Mediana	-0.04167	0.2126	0.996	-0.6763	0.593
		2. Pequeña	-0.09792	0.31073	0.984	-0.9616	0.7658	3. Mediana	1. Micro	0.02083	0.25411	1	-0.6858	0.7275	
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.11167	0.33955	0.982	-1.1352	0.9118	1. Micro	2. Pequeña	0.04167	0.2126	0.996	-0.593	0.6763	
		1. Micro	0.01375	0.41183	1	-1.1308	1.1583	2. Pequeña	0.125	0.18611	0.875	-0.3923	0.6423		
	3. Mediana	2. Pequeña	0.11167	0.33955	0.982	-0.9118	1.1352	3. Mediana	0.05833	0.22397	0.991	-0.5577	0.6744		
		1. Micro	0.09167	0.23978	0.973	-0.5568	0.7402	1. Micro	-0.125	0.18611	0.875	-0.6423	0.3923		
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	1. Micro	3. Mediana	-0.08833	0.3443	1	-0.9651	0.9485	(H) Producto e identidad	2. Pequeña	3. Mediana	-0.06667	0.17519	0.972	-0.5775	0.4441
		2. Pequeña	0.09167	0.23978	0.973	-0.5568	0.7402	3. Mediana	1. Micro	-0.05833	0.22397	0.991	-0.6744	0.5577	
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.11167	0.33955	0.982	-1.1352	0.9118	1. Micro	-0.05833	0.22397	0.991	-0.6744	0.5577		
		1. Micro	0.01375	0.41183	1	-1.1308	1.1583	2. Pequeña	0.05833	0.22397	0.991	-0.5577	0.6744		
	3. Mediana	2. Pequeña	0.11167	0.33955	0.982	-0.9118	1.1352	3. Mediana	0.05833	0.22397	0.991	-0.5577	0.6744		
		1. Micro	0.09167	0.23978	0.973	-0.5568	0.7402	1. Micro	-0.05833	0.22397	0.991	-0.6744	0.5577		

	3. Mediana	2. Pequeña	0.06667	0.17519	0.972	-0.4441	0.5775
		2. Pequeña	0.09375	0.13843	0.872	-0.2947	0.4822
1. Micro		3. Mediana	0.01042	0.1869	1	-0.5091	0.5299
(I) Redefinición en la relación costo-precio	1. Micro	2. Pequeña	-0.09375	0.13843	0.872	-0.4822	0.2947
		3. Mediana	-0.08333	0.15206	0.925	-0.548	0.3813
	3. Mediana	1. Micro	-0.01042	0.1869	1	-0.5299	0.5091
		2. Pequeña	0.08333	0.15206	0.925	-0.3813	0.548
		2. Pequeña	0.09583	0.30908	0.985	-0.7631	0.9548
1. Micro		3. Mediana	-0.01417	0.40954	1	-1.1523	1.124
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	1. Micro	2. Pequeña	-0.09583	0.30908	0.985	-0.9548	0.7631
		3. Mediana	-0.11	0.33776	0.982	-1.1279	0.9079
	3. Mediana	1. Micro	0.01417	0.40954	1	-1.124	1.1523
		2. Pequeña	0.11	0.33776	0.982	-0.9079	1.1279

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

Por lo que respecta a la T de Dunnett (bilateral), para saber tratar un grupo como un control, y comparar todos los demás grupos con este. Podemos observar que el grupo Empresas Medianas, es el que se toma como grupo de control. Es decir, con base en la diferencia en medias (ANOVAS) y en el comportamiento de sus varianzas (T3 Dunnett): las medianas empresas son las que optimizan mejor (desde la percepción de los empresarios) las estrategias de marketing outside-in.

Finalmente, se puede decir que: la micro y mediana empresa, la primera por su tamaño y su acercamiento al cliente por el número reducido de estos, y la segunda por contar con capacidades y recursos (medios y dinero) para implementar estrategias de marketing. Estos dos grupos se comportan estratégicamente igual en los factores (variables) siguientes (porque presentan un p=1), ver Tabla 6:

- (C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes
- (D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos

- (E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa
- (F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing
- (G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos
- (I) Redefinición en la relación costo-precio
- (J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa

Tabla 6.

Comparaciones Múltiples T de Dunnet Bilateral.

Variables	Diferencia de medias (I-J)	Desv. Error	Sig.	Intervalo de confianza al 95%			
				Limite inferior	Limite superior		
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	1. Micro	3. Mediana	-0.05833	0.30531	0.97	-0.7599	0.6432
	2. Pequeña	3. Mediana	0.03333	0.2665	0.987	-0.5791	0.6457
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	1. Micro	3. Mediana	-0.01375	0.36864	0.999	-0.8608	0.8333
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.11167	0.32177	0.906	-0.8511	0.6277
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	1. Micro	3. Mediana	-0.00833	0.30663	0.999	-0.7129	0.6963
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.1	0.26765	0.892	-0.715	0.515
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	1. Micro	3. Mediana	-0.01	0.2864	0.999	-0.6681	0.6481
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.08833	0.24999	0.902	-0.6628	0.4861
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	1. Micro	3. Mediana	-0.04167	0.41211	0.991	-0.9887	0.9053
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.27778	0.35972	0.635	-1.1044	0.5488

Edgar Flores Bautista

(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	1. Micro	3. Mediana	-0.02083	0.2343	0.993	-0.5592	0.5176
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.04167	0.20451	0.966	-0.5116	0.4283
(H) Producto e identidad	1. Micro	3. Mediana	0.05833	0.21341	0.94	-0.4321	0.5487
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.06667	0.18628	0.9	-0.4947	0.3614
(I) Redefinición en la relación costo-precio	1. Micro	3. Mediana	0.01042	0.16094	0.996	-0.3594	0.3803
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.08333	0.14048	0.757	-0.4062	0.2395
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	1. Micro	3. Mediana	-0.01417	0.36683	0.999	-0.8571	0.8288
	2. Pequeña	3. Mediana	-0.11	0.3202	0.907	-0.8458	0.6258

a. Las pruebas t de Dunnett tratan un grupo como un control, y comparan todos los demás grupos con este.

Fuente: Elaboración propia con SPSS (25).

5. CONCLUSIONES:

Las Mipymes tanto del sector servicios como del sector comercial enfrentan los mismos problemas. Tanto desde perspectivas administrativas como comerciales, debido a su composición y estructura, estas empresas no implementan acciones o estrategias integrales o de forma holística. Toda acción desarrollada la realizan de forma empírica o tratando de copiar alguna acción que las grandes empresas han implementando con éxito previamente. Lo que ocasiona, tanto gasto y pérdida de esfuerzo que no tiene resultados para que puedan sobrevivir en el mercado.

Con la actual crisis sanitaria provocada por el Covid 19 y un mercado altamente competitivo que años anteriores a esta crisis fue permeando. Los empresarios de las micro, pequeñas y mediana empresas han tenido que ser creativo e innovadores en la creación de acciones que les permita sobrevivir

comercialmente a sus unidades económicas. Pero estas acciones son limitadas a presupuesto, conocimiento, acceso y tecnología. Los empresarios, algunos de ellos, con experiencia en el mercado han optado por la prueba y el error al desarrollar estrategias, otros copian las acciones de la competencia y una minoría, analiza el mercado, al cliente, las tendencias y diseña acciones ad hoc al giro comercial o sector económico donde se desenvuelve.

Esta investigación resalta estas condiciones, los empresarios de las Mipymes manifiestas estar conscientes de las necesidades de estrategias de marketing que exploten las capacidades dinámicas de la empresa, pero muchas de las veces lo hacen sin planeación (visión a mediano y largo plazo), sin uso de tecnología (limitándose solo a las redes sociales y el WhatsApp) y sin usar la información que tienen al alcance y disponible cuando interactúan con sus clientes. No usan esos datos para crear nuevos productos, para fijar un valor emocional a las cosas y no integran herramientas contacless (CoDi, QR u otros) para desarrollar procesos completos de atención al cliente, desde el primer contacto hasta el cobro y el servicio postventa. Si bien, las acciones de mercadotecnia desde el enfoque del marketing estratégico outside in, las conocen y las tratan de aplicar. Estas no son gestionadas adecuadamente. Son concebidas y percibidas de diferente manera, objetivo y alcance entre las Mipymes.

6. REFERENCIAS:

- Alcívar, A. C., Cespón, M. F., & Velázquez, L. M. C. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174-184.
- Ali, S., Wu, W., & Ali, S. (2021). Managing the product innovations paradox: the individual and synergistic role of the firm inside-out and outside-in marketing capability. *European Journal of Innovation Management*.

- Amankwah-Amoah, J., & Adomako, S. (2019). Big data analytics and business failures in data-rich environments: An organizing framework. *Computers in Industry*, 105, 204–212.
- 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.
- Caballero-Morales, S. O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in international business and finance*, 57, 101396.
- Cadena, Z. L. (2020). LA COMPETITIVIDAD DEL MARKETING DE SERVICIOS EN LA MIPYME DE LA CIUDAD DE PUEBLA, MEXICO. *CPMark-Caderno Profissional de Marketing*, 8(4), 200-221.
- Cazeri, G. T., Anholon, R., Santa-Eulalia, L. A., & Rampasso, I. S. (2021). Potential COVID-19 impacts on the transition to Industry 4.0 in the Brazilian manufacturing sector. *Kybernetes*.
- 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.
- 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.
- Day G.S., Moorman C. 2010. *Strategy from the outside in: Profiting from customer value.* (McGraw Hill Professional)
- Day, G. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Day, G. (2020). The yin and yang of outside-in thinking. *Industrial Marketing Management*, 88, 84-86.
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27-28.
- Day, G., & Moorman, C. (2010). *Strategy from the outside in.* New York: McGraw-Hill.
- Dini, M. y G. Stumpo (coords.) (2019), “Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Downey, S., & Beaudin, L. (2018). How leading marketers get ahead in today’s datadriven world. Retrieved August 30, 2019, from https://services.google.com/fh/files/misc/white_paper_hbr_data-driven_marketing_insight_center_collection.pdf.
- Duffy, S., Bruce, K., Moroko, L., & Groeger, L. (2020). Customer orientation: Its surprising origins, tumultuous development and place in the future of marketing thought and practice. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 28(4), 181-188.

Edgar Flores Bautista

- Durie, A. D., & Andualem, G. (2018). The marketing strategy of firms: an inside out perspective. *Independent Journal of Management & Production*, 9(3), 889-906.
- Falahat, M., Ramayah, T., Soto-Acosta, P., & Lee, Y. Y. (2020). SMEs internationalization: The role of product innovation, market intelligence, pricing and marketing communication capabilities as drivers of SMEs' international performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 152, 119908.
- Frau, M., Moi, L., & Cabiddu, F. (2020). Outside-in, inside-out, and blended marketing strategy approach: A longitudinal case study.
- Gupta, S., Gallear, D., Rudd, J., & Foroudi, P. (2020). The impact of brand value on brand competitiveness. *Journal of Business Research*, 112, 210-222.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hammett, E. (2019). The ethics of algorithms and the risks of getting it wrong. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.marketingweek.com/ethics-of-algorithms/>.
- Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2020). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The "outside vs. inside" and "static vs. dynamic" controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 129-139.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (2020), "Indicadores del sector manufacturero cifras durante abril de 2020 (cifras desestacionalizadas)", Comunicado de Prensa, N° 274/20, 18 de junio [en línea] <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladepr>
- ensa/boletines/2020/emim/emim2020_06.pdf
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.
- Larios-Gomez, E. (2016). La gestión de la competitividad en la mipyme mexicana: diagnóstico empírico desde la gestión del conocimiento. *Revista de Administração da UNIMEP*, 14(2), 177-209.
- Larios-Gómez, E. (2021). Comportamiento de compra ante el Covid-19: un estudio transversal latinoamericano desde un enfoque del marketing sanitario. *Horizonte sanitario*, 20(1).
- Larios-Gómez, E., de la Vega, L. E. F., & Monteiro, T. A. (2021). Comportamiento de compra generacional en época de covid-19: Un estudio transversal en México, Brasil, Colombia y Ecuador. *Revista Inclusiones*, 97-116.
- Larios-Gómez, E., Fischer, L., Peñalosa, M., & Ortega-Vivanco, M. (2021). Purchase behavior in COVID-19: A cross study in Mexico, Colombia, and Ecuador. *Heliyon*, 7(3), e06468.
- Lehmann, D. R. (2020). The evolving world of research in marketing and the blending of theory and data. *International Journal of Research in Marketing*, 37(1), 27-42.
- Li, G., Wang, X., Su, S., & Su, Y. (2019). How green technological innovation ability influences enterprise competitiveness. *Technology in Society*, 59, 101136.
- Lyons, D. (2010). The customer is always right. *Newsweek*, 85 – 86.

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22(5), 387–402.
- Moorman C., Day G.S. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*. 2016;80(6):6–35.
- Moorman C., van Heerde H.J., Moreau C.P., Palmatier R.W. (2019). Challenging the boundaries of marketing. *Journal of Marketing*. 2019;83(10):1–7.
- Mu J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*. 49:151–166.
- Mu, J., Bao, Y., Sekhon, T., Qi, J., & Love, E. (2018). Outside-in marketing capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 75, 37-54.
- Musarra, G., & Morgan, N. A. (2020). Outside-in marketing: Renaissance and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 98-101.
- Neubert, M. (2018), The Impact of Digitalization on the Speed of Internationalization of Lean Global Startups. Obtenido de https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Neubert_TIMReview_May2018.pdf.
- Papadas, K. K., Avlonitis, G. J., Carrigan, M., & Piha, L. (2019). The interplay of strategic and internal green marketing orientation on competitive advantage. *Journal of Business Research*, 104, 632-643.
- Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192.
- Park, H., Phaal, R., Ho, J. Y., & O'Sullivan, E. (2020). Twenty years of technology and strategic roadmapping research: A school of thought perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119965.
- Park, H., Urmeneta, R.y Mulder, N. (2019), El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño. 2019: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Petro, G. (2016). Nike just does it—Keeping an eye on the customer. Retrieved August 30, 2019, from <https://www.forbes.com/sites/gregpetro/2016/07/08/nike-just-does-itkeeping-an-eye-on-the-customer/#11b0182456da>.
- Prado, L. Á., & Frogeri, R. F. (2017). Marketing de Influência. *Interação-Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão*, 19(2), 43-58.
- Quach, S., Thaichon, P., Lee, J. Y., Weaven, S., & Palmatier, R. W. (2020). Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 89, 107-128.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Ransbotham, S., & Kiron, D. (Oct 6 2019). Using analytics to improve customer engagement. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/projects/using-analytics-to-improve-customer-engagement/>.
- Reiss, R. (2019). A case study in innovation: How convene reinvented the commercial real estate industry. Retrieved August 31, 2019,

- from
[https://www.forbes.com/sites/robertreiss/2019/04/22/a-case-study-in-innovation-how-convene-reinvented-thecommercial-real-estate-industry/#5e35201121af](https://www.forbes.com/sites/robertreiss/2019/04/22/a-case-study-in-innovation-how-convene-reinvented-the-commercial-real-estate-industry/#5e35201121af).
- Rust, R. T. (2020). Outside-in marketing: Why, when and how?. *Industrial Marketing Management*, 89, 102-104.
- Saavedra-García, M. L., Demuner-Flores, M. D. R., & Choy-Zevallos, E. E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 283-305.
- Saeed, S., Yousafzai, S., Paladino, A., & De Luca, L. M. (2015). Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 47, 121-133.
- Yang, Z., Jiang, Y., & Xie, E. (2019). Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective. *Industrial Marketing Management*, 82, 27-37.
- Yrjölä, M., Kuusela, H., Neilimo, K., & Saarijärvi, H. (2018). Inside-out and outside-in mental models: a top executive perspective. *European Business Review*.
- Zhang, J. Z., & Watson IV, G. F. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*, 88, 287-304.
- Zhu, Z., Zhu, Z., Xu, P., & Xue, D. (2019). Exploring the impact of government subsidy and R&D investment on financial competitiveness of
- China's new energy listed companies: An empirical study. *Energy Reports*, 5, 919-925.