

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
COORDINACIÓN GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA



ESTRATEGIA DIRECTIVA DE MARKETING DIGITAL PARA
GENERAR VENTAJA COMPETITIVA EN LA PEQUEÑA EMPRESA.
FERRETERÍAS DE SINALOA 2018-2019.

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA
ÉNFASIS EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL

PRESENTA
LUIS ALBERTO SÁNCHEZ BELTRÁN

DIRECTOR DE TESIS
DR. OMAR VALDEZ PALAZUELOS

Culiacán de Rosales, Sinaloa; noviembre de 2019.



Dirección General de Bibliotecas
Ciudad Universitaria
Av. de las Américas y Blvd. Universitarios
C. P. 80010 Culiacán, Sinaloa, México.
Tel. (667) 713 78 32 y 712 50 57
dgbuas@uas.edu.mx

UAS-Dirección General de Bibliotecas

Repositorio Institucional Buelna

Restricciones de uso

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

Queda prohibido la reproducción parcial o total de esta tesis. El uso de imágenes, tablas, gráficas, texto y demás material que sea objeto de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente correctamente mencionando al o los autores del presente estudio empírico. Cualquier uso distinto, como el lucro, reproducción, edición o modificación sin autorización expresa de quienes gozan de la propiedad intelectual, será perseguido y sancionado por el Instituto Nacional de Derechos de Autor.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial Compartir Igual, 4.0 Internacional



Dedicatorias

Dedico este trabajo de intervención profesionalizante, en primer lugar, a mi esposa, la Ingeniera Industrial y Doctora en Gestión Educativa, Verónica Vanessa León Palma; que siempre ha estado dándome el amor y el impulso suficiente para seguir preparándome a lo largo de nuestro matrimonio.

A mis hijos en orden de nacimiento, Luis Alberto, Verónica Vanessa, Luis Miguel Salvador, Luis Eduardo y Dania Alejandra; que, como parte de la vida, me han dado tantas satisfacciones y me han hecho crecer como ser humano. Hago esto buscando ser un ejemplo para ellos.

A mi madre, la señora Catalina Beltrán Ángulo, por haberme dado la vida y por cuidarme en mis primeros años de vida. Y, finalmente, a la memoria de mi finado padre, el señor Salvador Sánchez Aguilera que en paz descansa.

Agradecimientos

Ante todo, agradezco a Dios y a su hijo amado Jesucristo por estar en mí, y por permitir que sea parte de sus planes de gracia y de vida.

A la Universidad Autónoma de Sinaloa, por brindarme la oportunidad de nueva cuenta en esta etapa de posgrado, institución que siempre ha demostrado estar interesada por la consolidación académica de sus egresados. De igual manera, a la Facultad de Contaduría y Administración, a través de las autoridades y coordinadores de posgrado y profesores, por aceptarme en su programa educativo.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, por permitirme ser parte del Programa Nacional de Posgrado de Calidad, en el cual fui formado en el ámbito académico, profesional e investigativo.

A mi director de tesis, el Doctor Omar Valdez Palazuelos, quien, con su revisión, orientación y guía, logró dar consistencia a cada uno de los apartados de este trabajo.

A mi profesor de metodología, el Doctor Rubén Antonio González Franco, por instruirme de forma clara y concisa. A mis lectores críticos el Doctor Eleazar González Álvarez y el Maestro Jorge Luis Chigo Gastélum por las recomendaciones y aportaciones que enriquecieron esta investigación.

A mi tutora de la estancia nacional, la Doctora Mayda González Espinoza catedrática de la Universidad Autónoma de Baja California (campus Mexicali), por haberme recibido y apoyado durante mi estadía.

A la empresa caso de estudio *Ferretería Ferrequin*, por la confianza puesta en mí, y, sobre todo, por haberme permitido realizar en sus instalaciones esta intervención.

Resumen

La investigación realizada, plantea en su desarrollo cómo puede integrarse una propuesta estrategia directiva de *Marketing* Digital en el área comercial de las pequeñas empresas ferreteras del Estado de Sinaloa, con el fin de generar ventaja competitiva e innovación.

Debido al sector económico en que están constituidas, estas empresas presentan rezagos tecnológicos al no contar, en la mayoría de los casos, con el adiestramiento básico necesario por parte del empresario para incorporarse a esta nueva modalidad de hacer negocios. Teniendo con ello, la oportunidad de adoptar el *Internet* como medio de enlace hacia el consumo, incluyendo a los recursos digitales como su mejor eje, de tal manera que se pueda establecer conectividad mediante plataformas en línea y redes sociales.

Se empleará la metodología con enfoque preponderantemente cualitativo y se optará por la contrastación de veinte empresas del mismo giro. Su diseño es explicativo y transversal, siendo la exploración y descripción las etapas previas. Posteriormente, la observación documental, la aplicación directa de encuestas y entrevistas semiestructuradas, como técnicas de recolección de datos, cuyo sujeto de estudio son los directivos de estas empresas.

Finalmente, la conclusión de esta estrategia directiva recaerá en su correcta implementación, así como en la contribución a la innovación y a la generación de ventaja competitiva de estas empresas.

Palabras clave: marketing digital, estrategia directiva, ventaja competitiva, innovación, pequeña empresa.

Abstract

The research carried out, raises in its development how a proposed directive strategy of Digital Marketing can be integrated in the commercial area of small hardware companies in the State of Sinaloa, in order to generate competitive advantage and innovation.

Due to the economic sector in which they are constituted, these companies present technological lags since they do not have, in most cases, the necessary basic training on the part of the businessman to join this new modality of doing business. Having with it, the opportunity to adopt the Internet as a means of link towards consumption, including digital resources as its best axis, in such a way that connectivity can be established through online platforms and social networks.

The methodology will be used with a predominantly qualitative focus and twenty companies of the same line of business will be contrasted. Its design is explanatory and transversal, being the exploration and description the previous stages. Subsequently, documentary observation, direct application of surveys and semi-structured interviews, as data collection techniques, whose subject of study are the managers of these companies.

Finally, the conclusion of this directive strategy will fall on its correct implementation, as well as on the contribution to innovation and to the generation of competitive advantage of these companies.

Keywords: digital marketing, management strategy, competitive advantage, innovation, small business.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo 1. Contextualización y planteamiento del problema.....	4
1.1. Análisis del contexto de la pequeña empresa	4
1.1.1. Problemática actual.....	12
1.2. Planteamiento del problema de investigación	13
1.2.1. Descripción del problema.....	13
1.2.2. Escenarios futuros y alternativas de solución	13
1.2.3. Formulación del problema de investigación	15
1.2.3.1. Interrogante principal.....	16
1.2.3.2. Interrogantes específicas	16
1.2.4. Delimitación de la investigación	17
1.2.4.1. Delimitación temporal y de espacio	18
1.2.5. Objetivos de la investigación.....	18
1.2.5.1. Objetivo principal.....	19
1.2.5.2. Objetivos específicos.....	19
1.2.6. Justificación de la investigación	20
1.2.7. Hipótesis o supuesto de investigación	22
1.2.8. Alcances y limitaciones de la investigación.....	22
1.2.9. Metodología de la investigación	23
1.2.9.1. Enfoque de la metodología de la investigación	24
Capítulo 2. Marco de referencia (marco teórico y conceptual).....	25
2.1. Antecedentes investigativos.....	25
2.2. Marco teórico	26
2.2.1. Administración estratégica	26
2.2.1.1. Planeación estratégica	28
2.2.1.2. Ventaja competitiva	31
2.2.1.2.1. Medición de la competitividad	35
2.2.1.3. Innovación en las empresas.....	36
2.2.2. Marketing Digital.....	37
2.2.2.1. Antecedentes históricos del marketing.....	38
2.2.2.2. Niveles de Marketing que se han desarrollado en el tiempo	40

2.2.2.3. Importancia del marketing digital en la empresa	42
2.2.2.4. Marketing digital en las redes sociales	43
2.2.2.4.1. Redes Sociales en las empresas	43
2.2.2.5. Estrategias de marketing digital en plataformas online	46
2.2.2.6. Plan de marketing digital	49
2.2.2.7. Estructura del plan de marketing digital.....	50
2.2.2.8. Análisis FODA para Internet.....	51
2.3. Enfoque del estudio de caso en la investigación.....	52
2.4. Normativa y leyes sobre comercio aplicables al estado de Sinaloa	53
Capítulo 3. Decisiones teóricas y metodológicas	55
3.1. Diseño Metodológico.....	55
3.2. El Método en la investigación.....	56
3.2.1. Métodos generales de la investigación	57
3.2.2. Método científico	57
3.3. Metodología de la investigación	59
3.4. Enfoque de la investigación	59
3.4.1. El método cuantitativo	60
3.4.2. El método cualitativo	61
3.4.3. El método mixto o híbrido.....	62
3.5. Estrategia de investigación en el estudio de caso.....	63
3.5.1. Limitaciones del estudio de caso.....	65
3.5.2. Ventajas del estudio de caso	66
3.6. Alcance de la investigación	66
3.7. Modelo metodológico de la investigación.....	68
3.8. Sujetos de estudio.....	68
3.8.1. Delimitación temporal del estudio	69
3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.10. Universo, muestra y recolección de datos.....	71
3.12. Procesamiento estadístico de los datos recolectados.....	75
3.13. Operacionalización de las variables (Matriz de congruencia)	76
3.14. Instrumentos de recolección de datos.....	76
Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados	78
4.1. Introducción a la empresa caso de intervención	78

4.1.1. Contexto de la empresa caso de intervención.....	79
4.1.2. Antecedentes históricos de la empresa caso de intervención.....	79
4.1.2.1. Delimitación geográfica empresa caso de intervención	80
4.1.2.2. Distribución física de la empresa caso de intervención	81
4.1.2.3. Galería fotográfica de la empresa caso de intervención	82
4.1.3. Filosofía institucional de la empresa, caso de intervención.....	83
4.1.3.1. Misión y visión de la empresa caso de intervención.....	83
4.1.4. Valores organizacionales de la empresa intervenida	84
4.1.5. Estructura organizacional de la empresa caso de intervención	84
4.1.6. Fortalezas y debilidades de la empresa caso de intervención	85
4.1.7. Productos que comercializa la empresa caso de intervención	86
4.2. Resultados de los instrumentos aplicados	86
4.2.1. Resultados variables: Administración estratégica y ventaja competitiva.	86
4.2.1.1. Resultado de variable: <i>Administración estratégica</i>	88
4.2.1.2. Resultado de variable: <i>Ventaja competitiva</i>	92
4.2.2. Resultados de variables: <i>Empleo de dispositivos tecnológicos y recursos digitales</i>	95
4.2.3. Resultado de variable: <i>Adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital</i>	101
4.3. Análisis y discusión de la hipótesis	103
Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones	105
5.1. Conclusiones.....	105
5.2. Recomendaciones	107
5.3. Futuras líneas de investigación	113
Referencias	115
Anexos	129

Índice de tablas

Tabla 1.1 Porcentaje de MiPymes en el conjunto total con base en Indicadores nacionales de la CFI.	5
Tabla 1.2 Porcentaje de cobertura de Internet en países emergentes en el mundo.	7
Tabla 1.3 Porcentaje que la pequeña empresa gasta de su ingreso en publicidad.	8
Tabla 1.4 Matriz de Evaluación FODA en el sector científico y tecnológico del Estado de Sinaloa.	11
Tabla 1.5 Factores a tener en cuenta para identificar un problema en una investigación.	16
Tabla 1.6 Estratificación PYMES, fracc. III art. 3 Ley para el Desarrollo de la Competitividad.	18
Tabla 1.7 Comparativo enfoque cuantitativo y cualitativo en investigación científica.	23
Tabla 2.1 Evolución en el tiempo de los niveles de Marketing, según Philips Kotler.	41
Tabla 2.2 Niveles del Marketing según sus características y desempeño.	42
Tabla 2.3 Etapas de un plan de Marketing Digital.....	51
Tabla 2.4 Análisis FODA construida para una tienda virtual.	52
Tabla 3.1 Matriz elección del método de investigación social según características del problema de interés.....	65
Tabla 3.2 Empresas seleccionadas y que fueron encuestadas para el estudio... ..	75
Tabla 3.3 Software para procesamiento estadístico de los datos recolectados... ..	75
Tabla 3.4 Coeficientes y tipo de resultados de la técnica Alfa de Cronbach.	77
Tabla 4.1 Valores organizacionales de la empresa Ferretería Ferrequin.....	84
Tabla 4.2 Portafolio de productos que ofrece la empresa intervenida, Ferretería Ferrequin.....	86
Tabla 4.3 Nivel académico vs quien administra a las empresas encuestadas.....	88

Tabla 4.4 Campos del conocimiento que considera más importante para una gerencia efectiva.	89
Tabla 4.5 Herramientas asociadas al éxito administrativo.	89
Tabla 4.6 Actividades de la estrategia directiva que los directivos evalúan en la empresa.	90
Tabla 4.7 Acciones que la dirección hace para ser más competitiva, según quien administra la empresa.	92
Tabla 4.8 Acciones que hace a la empresa una mejor opción de compra, según quien administra la empresa.	93
Tabla 4.9 Matriz FODA de las 20 pequeñas empresas encuestadas (ferreterías).	94
Tabla 4.10 Quien administra la empresa vs Capacitación recibida sobre el uso de recursos digitales	96
Tabla 4.11 Dispositivos tecnológicos actuales de la empresa vs Rango antigüedad de la empresa	97
Tabla 4.12 Recursos digitales actuales de la empresa vs Rango antigüedad de la empresa	97
Tabla 4.13 Objetivo y frecuencia al utilizar recursos digitales en Internet de la empresa.	98
Tabla 4.14 Frecuencia y medios digital de Internet por donde recibe publicidad el directivo de la empresa.	99
Tabla 4.15 Frecuencia con la que utiliza una Red Social para publicitar a la empresa.	99
Tabla 4.16 Administra empresa vs Toma decisiones durante el proceso de compra basado en el uso de medios digitales en Internet.	100
Tabla 4.17 Administra empresa vs Recibe publicidad mediante medios digitales en Internet.	100
Tabla 4.18 Quien administra Redes Sociales de la empresa.	101
Tabla 4.19 Ha recibido capacitación sobre el uso de los recursos digitales.	102
Tabla 4.20 ¿Esta dispuesto a invertir en planes de Marketing Digital?	102
Tabla 5.1 Mejores empresas de Hosting en México, para alojar sitios Web.	109

Índice de figuras

Figura 1.1 Extensión del Modelo de Aceptación de la Tecnología TAM-2.	6
Figura 1.2 Estadística de actividad en internet según su uso en México.	9
Figura 1.3 Estadística de compradores en línea por estado en México.	10
Figura 1.4 Objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 de la ONU	20
Figura 1.5 Fases del proceso cualitativo.	24
Figura 2.1 Fases del proceso de Administración Estratégica.	27
Figura 2.2 Matriz de crecimiento de Igor Ansoff.	30
Figura 2.3 Estadística de usuario activo de las principales plataformas sociales mundiales.	44
Figura 2.4 Estadística del establecimiento de una estrategia de marketing Digital en la empresa.	50
Figura 3.1 Construcción de conocimiento mediante la investigación aplicada.	58
Figura 3.2 Comparativo entre enfoques de la investigación.	60
Figura 3.3 Fases de investigación en un estudio de caso.	64
Figura 3.4 Modelo explicativo del marco metodológico.	68
Figura 3.5 Diseño de la investigación para los instrumentos.	69
Figura 3.6 Estadística de ferreterías por municipio en Estado de Sinaloa (Micro o Pequeña empresa).	72
Figura 3.7 Ubicación de Ferreterías (Culiacán de Rosales, pequeña empresa, de 0 a 10 empleados)	74
Figura 4.1 Ubicación geográfica de la empresa intervenida, Ferretería Ferrequin.	81
Figura 4.2 Distribución física de sucursal matriz de la empresa intervenida, Ferretería Ferrequin	81
Figura 4.3 Sucursal matriz de empresa intervenida, con autorización de Ferretería Ferrequin.	82
Figura 4.4 Organigrama de la empresa Ferretería Ferrequin.	85
Figura 4.5 Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach encuesta: estrategias directivas (IBM SPSS).	87
Figura 4.6 Considera que la atención comercial al cliente la más adecuada.	91

Figura 4.7 Considera que la atención comercial al cliente influye para que regrese.	92
Figura 4.8 Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach encuesta: Dispositivos tecnológicos	95
Figura 4.9 Medios digitales en Internet utiliza vs nivel académico	98

Introducción

Durante el desarrollo de esta investigación, se encontró la oportunidad de cimentar en el *marketing* las estrategias directivas que involucran dentro de sus planes el uso adecuado y pertinente de las plataformas digitales en línea, así como de las redes sociales; permitiendo de esta manera al empresario con giro ferretero de la pequeña empresa del Estado de Sinaloa, mejorar sus procesos comerciales y de ventas; tal como lo señala Kannan (2016) al afirmar que “la empresa busca entender cómo los desarrollos en tecnología digital están remodelando el proceso y la estrategia de marketing, así como las implicaciones de esta transformación para la investigación en el amplio espacio que llamamos marketing digital” (pág. 22).

Por otra parte Cadena (2018) al respecto manifiesta lo siguiente: “lo que comenzó principalmente como una herramienta dedicada a mejorar la imagen de marca y captar nuevos clientes ha terminado convirtiéndose en un instrumento de venta directa gracias a su correcto desarrollo” (pág. 73). El uso de las tecnologías dentro de las empresas ha dado lugar al mejoramiento del manejo de la información convirtiéndose en pieza fundamental para la toma de decisiones, por lo que está permitiendo desarrollar la capacidad de comunicación entre los usuarios y las empresas (Mateo, 2017).

Sobre las bases de las ideas expuestas, un estudio realizado por la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF , 2018) afirma que una de cada dos operaciones de compra en *Internet* se realiza mediante dispositivos móviles inteligentes. De igual manera Stephen (2016) comenta también, que los clientes están cambiando su comportamiento y la frecuencia con la que utilizan sus dispositivos móviles, particularmente cuando lo usan para comprar y que esto se vuelve muy importante para las empresas.

Es por esta razón que el *marketing* se está desplazando cada vez más hacia el *Internet*, especialmente a través de las redes sociales (Miranda y Cruz, 2016).

Fortaleciendo a la empresa y dando a su vez como resultado, usuarios más informados, a través de *Internet* y las redes sociales, los mercados se están volviendo más sociales (Páramo, 2016).

Los autores descritos con anterioridad, argumentan en su mayoría que los dispositivos móviles y las plataformas en línea se convirtieron hoy en una herramienta imprescindible para la sociedad actual, mismas que sirven para establecer relaciones personales, para el trabajo y lo más importante, para realizar transacciones comerciales. Por ello se vuelve necesario desarrollar un trabajo de intervención profesionalizante, documentado acerca del estado y uso del *marketing* en el *Internet*, relacionando las principales plataformas en línea orientadas a las ventas y que pueden ser usadas en estas empresas.

Este trabajo se ha estructurado en cinco capítulos, los cuales se describen de la siguiente manera:

En el capítulo I, se expone el planteamiento del problema que motivó a emprender este estudio de caso, la descripción del problema, la justificación de la intervención profesionalizante, además de plantearse el objetivo principal y los objetivos específicos que se plantearon desde el inicio del proceso de esta, así como la delimitación del estudio. Tomando en consideración los fundamentos bibliográficos de documentos científicos de artículos indexados de casas editoriales registradas; por ejemplo, en el Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica (CONRICYT).

En el capítulo II, se llevó a cabo la revisión de la literatura sobre los antecedentes teóricos y conceptuales en el estudio de la administración estratégica de la empresa y del *marketing* digital, teniendo mayormente como referencia bibliográfica a autores clásicos (fundadores de teorías) así como de frontera, incluyendo literatura de otros países para contrarrestar las teorías implicadas en el estudio de caso nacional.

En el capítulo III, fue analizado el paradigma de la metodología de la investigación abordada a través de algunos autores teóricos destacados en el campo de la administración estratégica. Además, se puntualiza la naturaleza de la intervención, siendo esta preponderantemente cualitativa, en la forma de estudio de caso.

En el capítulo IV, son presentados los resultados de la intervención. Como ya se mencionó anteriormente, está enfocada en el estudio de caso. Para este estudio se consideró a una pequeña empresa ferretera local con actividad comercial preponderantemente en la venta y distribución de artículos de ferretería y refacciones en general. En la primera parte del capítulo son analizados los resultados obtenidos a través de la entrevista y encuesta en escala de Likert, preguntas dicotómicas y de opción múltiple.

Finalmente, el capítulo V, culmina con la propuesta en la que el empresario de la pequeña empresa ferretera del Estado de Sinaloa transite hacia el uso de las estrategias directivas de *marketing* digital para generar ventaja competitiva mediante recomendaciones pertinentes que se mencionaron en el capítulo anterior.

Capítulo 1. Contextualización y planteamiento del problema

La palabra mercadotecnia se menciona durante el desarrollo de este trabajo de investigación bajo el anglicismo “*Marketing*”, y está presente en todas las acciones sociales y económicas de nuestra vida diaria de acuerdo a Barrientos (2017). Su importancia se hace evidente cuando las personas aun sin saber la usan de manera cotidiana. Tal como lo señala Misirlis (2018) al decir que “el *marketing* en redes sociales como un campo de la ciencia es difícil de restringir solo en algunas disciplinas específicas” (pág. 271).

En virtud de lo anterior y para la construcción de este primer capítulo, fue necesario llevar a cabo una revisión documental y bibliográfica detallada, con el objetivo de obtener la información necesaria que indica la situación en la cual se encuentra el sector de la pequeña empresa ferretera del Estado de Sinaloa. Esto a razón de identificar los elementos que establecen la problemática y necesidad actual, con respecto al uso y desarrollo de una estrategia directiva de *marketing* digital para generar ventaja competitiva.

Conforme al tema a investigar, algunos autores han publicado ciertas estrategias y recomendaciones, que de manera alterna coadyuvan al enriquecimiento de este trabajo y que están citados oportunamente, otorgando el crédito correspondiente a cada uno de ellos.

1.1. Análisis del contexto de la pequeña empresa

En este primer apartado, se buscó analizar la situación actual de la pequeña empresa de manera general con respecto a su desarrollo comercial y al uso de los medios tecnológicos y recursos digitales en *Internet* en el plano internacional, nacional y local respectivamente, e identificar la problemática a resolver, la cual genera los sustentos para el desarrollo de esta investigación.

Contexto internacional de la pequeña empresa:

Según un informe de la Organización Mundial del Comercio (OMC) con base en indicadores de la Corporación Financiera Internacional (CFI), el mayor número de micro empresas se encuentran en países desarrollados, mientras que las pequeñas empresas se ubican en un porcentaje considerable en países menos adelantados, en disparidad con las medianas empresas que se establecen principalmente en países en desarrollo (ver *tabla 1.1*) que forman parte de las naciones que constituyen el foro integrado por los 20 países más ricos del mundo denominado G-20 (Unión Europea y 19 países más: Alemania, Arabia Saudita, Argentina, Australia, Brasil, Canadá, China, Corea del Sur, Estados Unidos, Francia, India, Indonesia, Italia, Japón, México, Reino Unido, Rusia, Sudáfrica y Turquía). En referencia a este informe, las Microempresas mexicanas se encuentran en el 82.1% y las Pequeñas empresas el 13.2% respectivamente.

Tabla 1.1
Porcentaje de MiPymes en el conjunto total con base en Indicadores nacionales de la CFI.

Segmentos	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa
Países desarrollados	87.1%	10.7%	2.2%
Países en desarrollo	80.5%	15.6%	3.9%
Países en desarrollo del G-20	82.1%	13.2%	4.7%
Otros países en desarrollo	80.5%	14.9%	4.5%
Países menos adelantados	78.6%	20.7%	0.6%
Total	82.9%	13.8%	3.3%

Fuente: Elaboración propia con base en Informe de la OMC (2016, pág. 18)

Por su parte la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) indica que el uso creciente de plataformas digitales está provocando que existan tecnologías cada vez más avanzadas. En este contexto, ha lanzado un informe que alienta a la comunidad internacional a colaborar para mejorar la capacidad tecnológica y desarrollar al mismo tiempo mecanismos legales que sitúen a las personas en el centro de estos procesos (ONU, 2018).

Dentro de este marco informativo la Organización de las Naciones Unidas (ONU) indica además que, más de 4,000 millones de personas aún no tienen acceso a Internet y que el 90% de estas personas tienen su origen en países en vías de desarrollo. Por lo que se denota la importancia de reducir esta brecha digital para garantizar el acceso igualitario a la información y el conocimiento, promover la innovación y el emprendimiento (ONU, 2018).

Así mismo, en la conferencia ministerial sobre economía digital de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y del Caribe (CEPAL), manifiesta que este organismo insta a “superar tabúes y abrir un diálogo franco sobre los obstáculos que frenan el desarrollo de la economía digital en la región. Hoy urge avanzar con decisión política en la constitución de un mercado digital regional” (CEPAL, 2016). Este mismo tema lo aborda la Asociación Española de Marketing Académico y Profesional (AEMARK, 2016, pág. 4), en su modelo TAM-2 (ver *figura 1.1*).

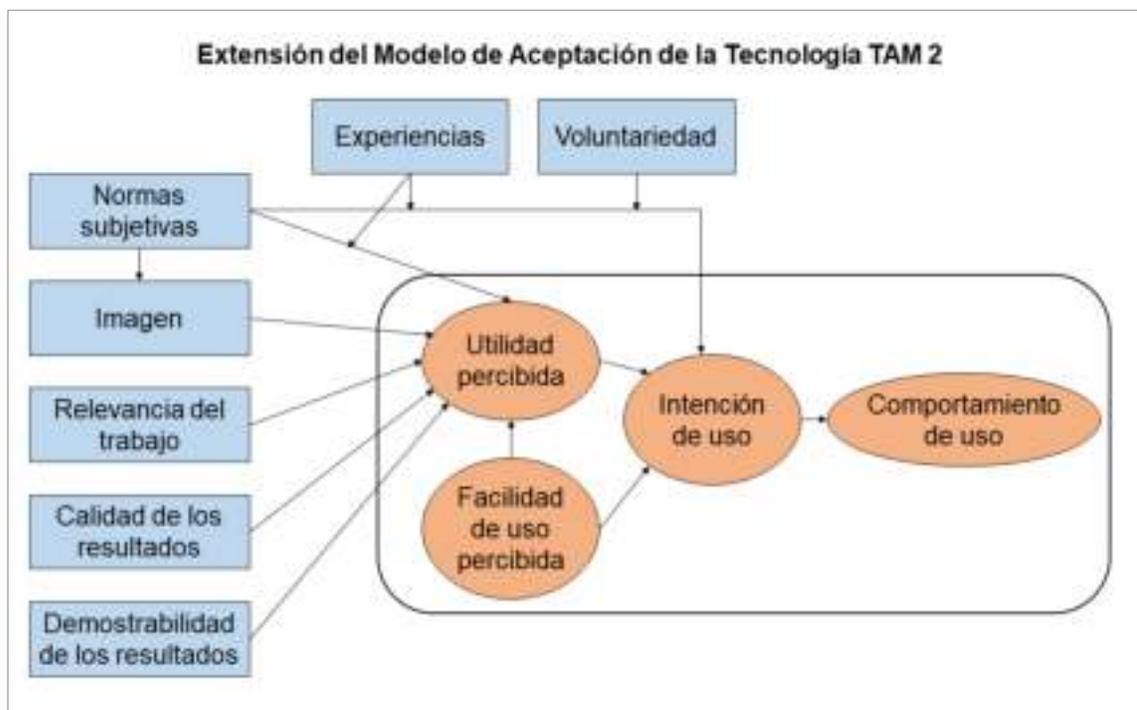


Figura 1.1 Extensión del Modelo de Aceptación de la Tecnología TAM-2.

Fuente: Elaboración propia con base en Venkatesh y Davis (2000, pág. 188)

El modelo TAM-2 indica en síntesis que, si los usuarios están satisfechos con el producto o servicio y calidad de un sitio *web* o red social, tenderán a percibirlos como herramientas útiles. Por lo tanto, se intuye que los clientes evaluarán los servicios o funciones, y cuanto más satisfechos estén, más percibirán los sitios como provechosos. Concluye afirmando la AEMARK (2016) que:

El uso de una tecnología por parte de una persona depende directamente de la intención de uso de la misma. A su vez, dicha intención de uso, está determinada por la percepción de utilidad de uso y la percepción de la facilidad de uso (pág. 188).

En referencia a los datos anteriores, un informe publicado por el sitio *web* internacional *Internet World Stats* (2018) con datos de la International Telecommunication Union (ITU, 2018) indican que, en el caso de México se observa tener una cobertura del 65.3% de usuarios de *Internet*, teniendo un porcentaje importante entre los países emergentes listados (ver *tabla 1.2*); lo cual permite suponer que la dinámica del uso del comercio electrónico está teniendo mayor relevancia para la población que la utiliza.

Tabla 1.2

Porcentaje de cobertura de Internet en países emergentes en el mundo.

País	Cobertura	País	Cobertura	País	Cobertura
Argentina	93.1%	India	34.1%	Filipinas	62.9%
Bangladesh	48.4%	Indonesia	53.7%	Rusia	76.4%
Brasil	70.7%	Irán	69.1%	España	87.1%
Canadá	90.1%	Italia	86.7%	Tailandia	82.4%
China	54.6%	Japón	93.3%	Turquía	69.6%
Colombia	63.2%	Corea (Sur)	92.6%	Reino U.	94.8%
Francia	86.8%	México	65.3%	EE. UU.	87.9%
Alemania	89.6%	Pakistán	22.2%	Vietnam	66.3%

Fuente: Elaboración propia con base en publicación de *Internet World Stats* (2018)

Aunado a esta situación Libby Bierman, analista de la compañía internacional de información financiera *Sage Works* (2018), manifiesta que, “la pequeña empresa promedio invierte alrededor del 1% de sus ingresos en publicidad. Puede que no parezca un gasto significativo, pero la tasa ha sido constante durante los últimos años”. Además, señala que este promedio enmascara mucha diferencia en lo que la pequeña empresa gasta en publicidad. La pequeña empresa en ciertas industrias gasta significativamente más del 1%.

Por otra parte, la industria que históricamente ha gastado bastante en publicidad, es la denominada venta al por menor, según lo menciona Bierman (2018) quien enfatiza que, dentro del comercio minorista, las tiendas de muebles privadas y las joyerías con menos de 10 millones de dólares en ingresos anuales invierten más del 4% de los ingresos en publicidad (ver *tabla 1.3*).

Tabla 1.3

Porcentaje que la pequeña empresa gasta de su ingreso en publicidad.

Porcentaje	Giros
4.44%	Tiendas de muebles
4.16%	Tiendas de joyería, equipaje y artículos de cuero
3,84%	Oficinas de Agentes y Corredores de Bienes Raíces
2,87%	Otras Escuelas e Instrucción
2,73%	Fabricación de bebidas
2.18%	Otras industrias de la diversión y la recreación
2.16%	Tiendas de Muebles para el Hogar
1.99%	Servicios de cuidado personal
1.93%	Restaurantes y otros lugares para comer
1.88%	Tiendas de alimentos especializados
1.85%	Agencias relacionadas con seguros
1.83%	Servicios de cuidado de la muerte
1.08%	Promedio de todos los giros

Fuente: Elaboración propia con base en publicación de Sage Works (2018)

Puede ser que estas empresas vean la publicidad como un motor crítico del tráfico peatonal, un gran árbitro de su éxito, siendo este un dato muy interesante,

agrega Bierman (2018). Así mismo Tavera (2014) comenta al respecto que, “en el mundo desarrollado ya se observan niveles de madurez en las tasas de penetración de *Internet*, los países emergentes presentan una condición interesante para el estudio de la aceptación tecnológica” (pág. 104).

Contexto nacional mexicano:

En el contexto nacional, la combinación de la información, la tecnología y la informática están siendo utilizadas como factor competitivo dentro de las empresas. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) en el año 2018, el 86.9% de las personas en México usaron el *Internet* como medio de información y el 90.3% como canal de comunicación y solo el 19.7% lo utilizó para hacer compras (INEGI, 2018), esta información se muestra en la *figura 1.2*.

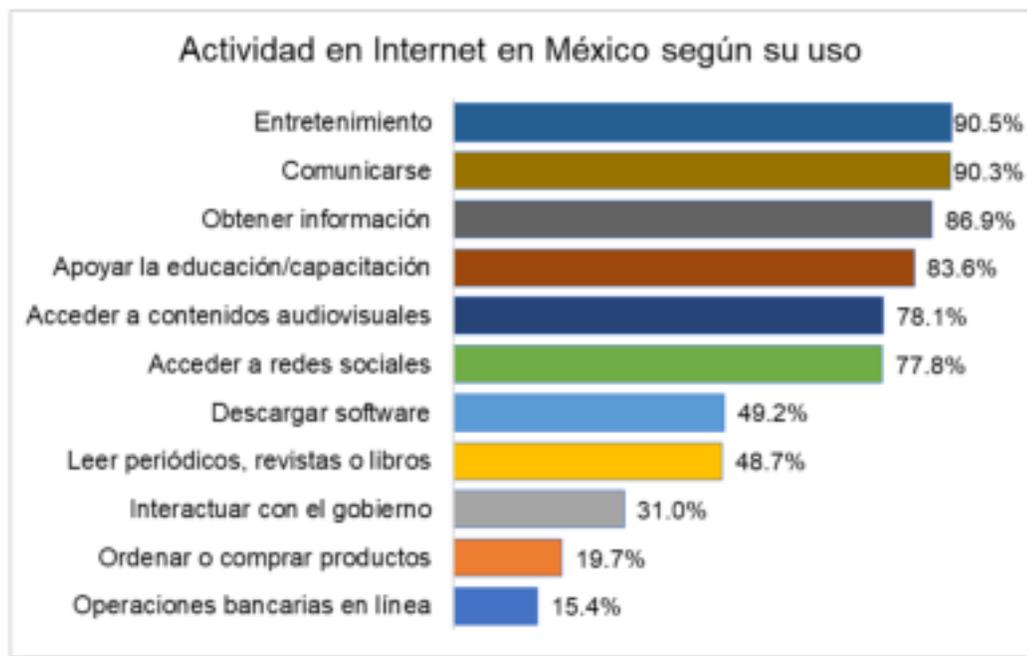


Figura 1.2 Estadística de actividad en internet según su uso en México.

Fuente: Elaboración propia con base en informe del INEGI (2018)

Según este mismo organismo, 69.6 millones de personas poseen un “teléfono inteligente” o “Smartphone”, de los cuales, 56.5 millones lo usan para acceder a redes sociales (INEGI, 2019). Es por esto que Barrientos (2017) afirma desde

tiempo atrás que, “No hay barrera geográfica que detenga a internet, pues se ha convertido en el medio por excelencia para comunicarse, bien sea desde la casa, el lugar de trabajo o desde terminales móviles” (pág. 43).

Contexto de la pequeña empresa en Sinaloa, México:

Según un trabajo de investigación de la Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet (AMIPCI, 2018) señala que solamente el 2% de la población que se encuestó (1,019 personas) han realizado compras en línea y estas pertenecen al estado de Sinaloa, dando como resultado un potencial enorme de oportunidades y desarrollo en esta modalidad, tal como lo muestra la *figura 1.3*.

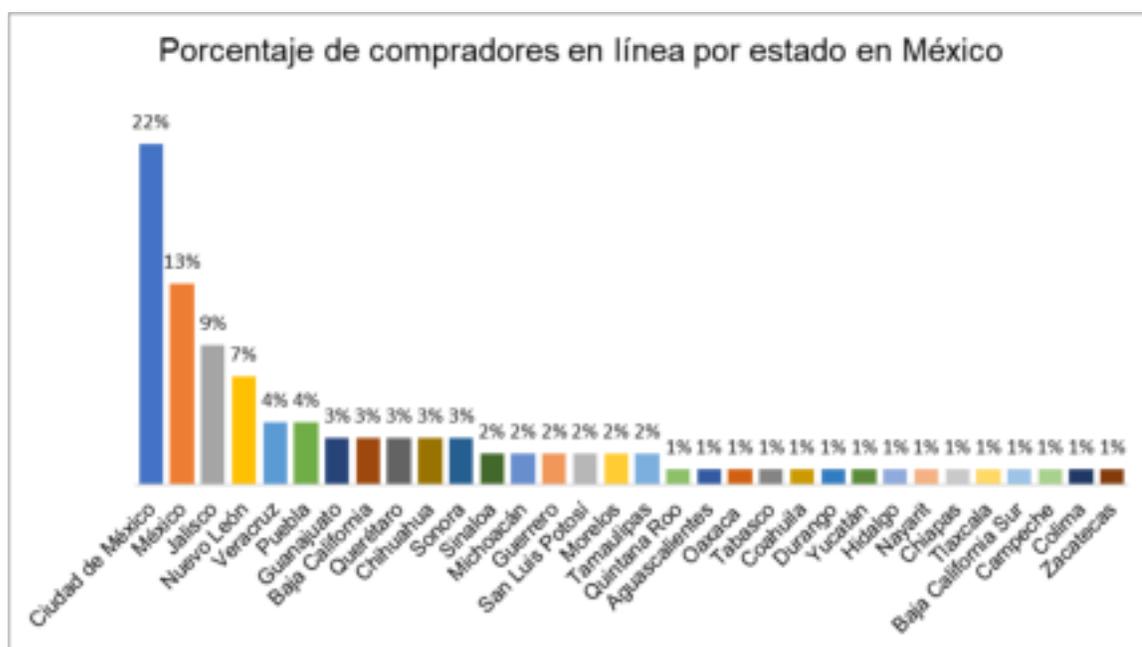


Figura 1.3 Estadística de compradores en línea por estado en México.

Fuente: Elaboración propia con base en informe de la AMIPCI (2018, pág. 8)

Por su parte el Sistema Estatal de Ciencia, Tecnología e Innovación (SECTI) del gobierno del Estado de Sinaloa, conjuntamente con el Instituto de Apoyo a la Investigación e Innovación (INAPI) realizó un ejercicio de planeación estratégica con el objetivo de Identificar el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del sector científico y tecnológico del Estado de Sinaloa. Entre las

conclusiones relevantes del SECTI, se detectaron ocho debilidades y seis amenazas que impiden la integración de la pequeña empresa a la tecnología e innovación de Sinaloa (INAPI Sinaloa, 2017), ver *tabla 1.4*.

Tabla 1.4

Matriz de Evaluación FODA en el sector científico y tecnológico del Estado de Sinaloa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ley de ciencia, tecnología e innovación del estado de Sinaloa, reglamentada. • Existe el Sistema Sinaloenses de Investigadores y Tecnólogos (SSIT). • Las instituciones de educación superior y centros de investigación de la entidad, crecen y evolucionan en la formación de recursos humanos de alto nivel. • El Gobierno del Estado de Sinaloa aplica financiamiento concurrente con el CONACYT, para la investigación a través de FOMIX (Fondo Mixto) y FORDECYT (Fomento Regional para el Desarrollo Científico, Tecnológico y de Innovación). • Existe Agenda de Innovación de Sinaloa. • Hay una creciente vinculación academia-empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se ha conformado el Consejo General de Ciencia, Tecnología e Innovación por el Ejecutivo Estatal. • No se han constituido los comités intersectoriales y de vinculación. • Los programas educativos registrados en PNPC no atienden plenamente a los sectores estratégicos de la entidad. • La inversión en CTI es distante de las recomendaciones de los organismos internacionales. • No existe planeación de largo plazo • La relación entre el número de investigadores y la población sinaloense está por debajo de la media nacional. • No se cuenta con un centro de investigación estatal en TIC's aplicado a los sectores prioritarios del estado. • Escasa inversión del sector privado estatal en ciencia, tecnología e innovación.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a la Consolidación de grupos de investigación en áreas estratégicas. • Aplicar estímulos para promover la IDE y otras actividades de innovación del sector empresarial mediante la inclusión de diversas modalidades de financiamiento y la consolidación de un mercado estatal de tecnología. • Políticas CONACYT de apoyo a desarrollo tecnológico e innovación. • Fuentes públicas y privadas de financiamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas públicas del sector de CTI cambian conforme a los gobiernos. • Las grandes empresas nacionales y transnacionales realizan su propia investigación y desarrollo tecnológico, o importan tecnologías. • Poco compromiso del sector privado en el financiamiento de proyectos de innovación. • Emigración de jóvenes talentos a estados y países con mejores condiciones para su desarrollo profesional.

Fuente: Elaboración propia con base en informe del INAPI Sinaloa (2017, pág. 27)

1.1.1. Problemática actual

De acuerdo con la revista digital especializada en el mundo de los negocios, Forbes, citando a *Facebook* en colaboración con el Banco Mundial y la OCDE (2016), el 47% de los propietarios de la pequeña empresa tienen cero conocimientos sobre si sus esfuerzos de *marketing* son eficaces (en el caso de su uso). Por esta razón las empresas deben tener en cuenta que su marca es una identidad primordial, por lo tanto, deben tener el compromiso de que prevalezca en el tiempo. En este sentido Berrozpe (2015) comenta al respecto que, “en los altamente competitivos mercados de hoy en día es absolutamente necesario para las empresas encontrar a través de sus principales activos intangibles, las marcas, fuentes de ventaja competitiva que no sean imitables a corto plazo por los rivales” (pág. 145).

Por su parte, Depuerta (2017) menciona que la práctica de ocultar las inconformidades de los clientes fue una forma muy usual de comportamiento que hasta hace unos años podían permitirse. Por esta situación, y a raíz de la aparición de las redes sociales en línea como *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*, por ejemplo, ya no es posible hacer de oídos sordos a las expectativas de los clientes y de sus necesidades.

En este contexto, las empresas pueden evitar que los usuarios los califiquen negativamente atendiendo a sus necesidades, logrando obtener un mayor porcentaje de clientes satisfechos (Guadarrama y Rosales, 2015). Por esta misma razón, Felbermayr (2016) asegura que “la voz de los clientes representa una entrada importante para los especialistas en marketing. Los clientes usan las redes sociales, escriben blogs y comparten reseñas de productos para expresarse sobre productos y servicios por igual” (pág. 74).

En síntesis, Sixto (2015) afirma al respecto que es muy importante que la pequeña empresa desarrolle estrategias de marketing digital en redes sociales para sobrevivir.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Según Gutiérrez y Nava (2016) el sector de la pequeña empresa, en general, no cuenta regularmente con un área formal de *marketing*. Independientemente de que esta se maneje de manera tradicional.

En contraste, la revista científica ECORFAN (2017), menciona que en la mayoría de los casos, el propietario es quien maneja el tema comercial, inclusive él es el principal vendedor o el único; por lo tanto, éste no se preocupa por el tema del *marketing*, ya que no tiene formación o simplemente no le ve utilidad a su uso. Comúnmente, su principal enfoque es lograr los niveles de ventas que le permitan generar el flujo de ingresos necesario para mantener funcionando a la empresa.

1.2.1. Descripción del problema

De los problemas detectados en la empresa intervenida *Ferretería Ferrequin*, y de las 19 restantes del mismo giro, consideradas en esta investigación, la carencia de estrategias de *marketing* es muy evidente. Por lo cual se presume que esto ha sido el detonante de la disminución en el volumen de ventas, situación que ya era preocupante por parte de los directivos. Así, se procede a realizar una investigación para plantear una solución viable, de no hacerlo afirma Malhotra (2015) podrían sufrir grandes desajustes, pérdida de participación en el mercado y problemas que se reflejarían en sus ventas.

1.2.2. Escenarios futuros y alternativas de solución

Las plataformas digitales se están desarrollando en más sectores del mercado mundial, pero las oportunidades que ofrecen tales plataformas, aún no son vistas por muchos de los directivos de estas pequeñas empresas, más de uno de cada seis nunca ha oído hablar de plataformas digitales (bitkom, 2018). Por esta razón Ortega (2015) afirma que cada vez son más los usuarios que adoptan los medios digitales con el uso de las herramientas del *Internet*. En este sentido la revista

especializada en *marketing* digital Instasent (2017) describe que el *Internet* se convierte en un nuevo medio de comunicación distinto a los medios tradicionales.

Lo anterior es favorable porque se le utiliza como segundo canal de comunicación, incluso volviéndose una alternativa preferida para conocer noticias, programas de radio y realizar publicidad, el mundo virtual obliga a las viejas generaciones a adaptarse al cambio constante ya que prácticamente se usa más cotidianamente, desde enviar un correo electrónico hasta grandes cierres comerciales entre empresas (Instasent, 2017).

Así mismo Martín y Fernández (2014) establecen que “estamos en una época de cambios, donde las pautas tradicionales del *marketing* están transformándose (las marcas, los consumidores, los medios y la tecnología son distintos) y el *Internet* cobra cada vez mayor peso en la comunicación y no se detiene” (pág. 22). Así mismo, se cruza una nueva modalidad que llama la atención a un gran porcentaje de los negocios, puesto que los medios digitales son más económicos que los medios tradicionales.

Por esta razón González, *et al* (2017) afirma que “estas herramientas tecnológicas propician el contacto directo con el usuario, ayudan a elevar la calidad del servicio y a promocionar sus productos y servicios con una mayor cobertura a bajo costo” (pág. 79). Por citar un ejemplo, las redes sociales permiten publicar cualquier tipo de producto o servicio sin costo alguno, en comparación con los medios tradicionales que, tras la pérdida de lectores, ha sido necesario adaptarse e involucrarse a este medio de comunicación (Molina, 2015).

En una publicación la revista digital Expansión (2016), menciona que las personas cada vez son más digitales, y si las empresas no son capaces de aprovechar al máximo esta nueva modalidad pueden perder competitividad frente a su mercado. Por ello, es vital para las empresas disponer de una estrategia clara y una planificación de *marketing* digital. Negarse a entenderlo, tal como se aprecia

hasta el momento, corre el riesgo de dejar a un lado la oportunidad de posicionarse en los mercados frente a la competencia (Puromarketing, 2016).

Dentro de este marco, Barrientos (2017) menciona que, “desde el momento en que la empresa decide adoptar *Internet* en su estrategia corporativa, inicia procesos de cambio en su política de hacer negocios, modifica sus decisiones en términos de costos y tiempo” (pág. 44). Algunos directivos de empresas aún creen que invertir en *marketing* es una pérdida de dinero, cuando es todo lo contrario, llevando a cabo buenas estrategias de *marketing* se puede comunicar un concepto diferenciador al cliente llegando a ser competitivos ante las otras empresas (Reasonwhy, 2015).

En este trabajo se analizan algunas de las estrategias y herramientas empleadas por autores para lograr este fin.

1.2.3. Formulación del problema de investigación

Al atender los diversos enfoques teóricos y metodológicos, se aborda el problema de investigación: se llevan a cabo los conceptos y las teorías relevantes para el tema, se explican las experiencias con los métodos de investigación existentes y las interrogantes sin respuesta (Corona y Fonseca, 2017).

La formulación del problema consiste en la presentación oracional del mismo, es decir, reducción del problema a términos concretos, explícitos, claros y precisos (Tamayo, 2017). La elección del tema es el primer paso en la realización de una investigación. Consiste esta elección en determinar con claridad y precisión el contenido del trabajo a presentar (Tamayo, 2017), para ilustrar los factores a tener en cuenta para identificar el objeto de discusión el autor considera lo que se muestra en la *tabla 1.5*.

Tabla 1.5

Factores a tener en cuenta para identificar un problema en una investigación.

Factor	Descripción
Precisión	El tema debe poseer un contenido definido que lo haga unívoco y con límites conceptuales claros.
Extensión	El tema debe ser específico y abarcar un aspecto limitado del problema.
Originalidad	El tema debe referirse a un aspecto no estudiado antes.
Relevancia	El tema debe ser importante desde un punto de vista teórico y práctico.
Factibilidad	Se analiza la posibilidad de realizar la investigación, de acuerdo a los recursos disponibles.
Tiempo	Es fundamental considerar de qué tiempo se dispone para la realización del tema seleccionado.
Utilidad	Se debe prever su utilidad con el fin de realizar un trabajo que se proyectó a los demás, y no solamente sirva para optar un título en una investigación determinada.
Fuentes de información	Cerciorarse si el material necesario para el trabajo está al alcance o disponible, pues sin esta seguridad no debe iniciarse su desarrollo.
Capaz de desarrollarlo	Debe conocerse el tema seleccionado, como también su relación con otros temas.

Fuente: Elaboración propia con base en Tamayo (2017)

1.2.3.1. Interrogante principal

La información previamente expuesta, ayuda a establecer la interrogante principal de esta investigación, con el objetivo de dar respuesta a la problemática planteada de la siguiente forma:

- ¿Cómo se conforma el proceso para incorporar la estrategia directiva de Marketing Digital, y de qué manera contribuye a generar ventaja competitiva en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa?

1.2.3.2. Interrogantes específicas

Al mismo tiempo y con la finalidad de incorporar los elementos que permitan responder de una manera más integral la cuestión central del presente trabajo de investigación, se enuncian las cuatro interrogantes específicas de esta problemática:

1. ¿Cuáles son las características de la administración estratégica llevada a cabo actualmente por los directivos de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa?
2. ¿Como es la situación actual en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, con respecto al empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales?
3. ¿De qué manera contribuye a generar ventaja competitiva el integrar Marketing Digital, en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa?
4. ¿Cuál es el adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital?

1.2.4. Delimitación de la investigación

Está delimitada al sector de las micros o pequeñas empresas de Sinaloa, aclarando que, al mencionar a las pequeñas, se está incluyendo a las micros también como parte del sector comercial estudiado. Justificando con esto que la SE (Secretaría de Economía) establece que en Sinaloa las micros representan 91.4%, las pequeñas el 7.1%, las medianas el 1.3% y las grandes solo el 0.2% (SE, 2016). En congruencia además con lo que menciona Tamayo (2017) con respecto a la delimitación en una investigación, se puede decir que:

Las características que llevan al investigador a escoger el tema para desarrollarlo, las cuales deben ser de orden externo u objetivo, y de orden interno o subjetivo (...) el 80% de las investigaciones fracasan por carecer de delimitación del tema (págs. 117-118).

Los sujetos de estudio que se abordan en este trabajo están estratificados según el DOF (Diario Oficial de la Federación, 2009) representada en la *tabla 1.6*.

Tabla 1.6

Estratificación PYMES, fracc. III art. 3 Ley para el Desarrollo de la Competitividad.

Tamaño de empresa	Sector	Rango del número de trabajadores	Rango del monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	\$4.6
Pequeña	Comercio	De 11 hasta 30	De \$4.01 hasta \$100	\$93
	Industria y servicio	De 11 hasta 50	De \$4.01 hasta \$100	\$95
Mediana	Comercio	De 31 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	\$235
	Servicios	De 51 hasta 100	De \$100.01 hasta \$250	\$235
	Industria	De 51 a hasta 250	De \$100.01 hasta \$250	\$250

* Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%

Fuente: Elaboración propia con base en publicación del Diario Oficial de la Federación (2009)

Para esta investigación, se tomaron en cuenta a la Cámara Nacional del comercio (CANACO) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) como organismos que conforman las asociaciones privadas de comerciantes que regulan el ejercicio de las empresas del Estado de Sinaloa, con el propósito de recolectar datos estadísticos y que sirvan como referencia al momento de contrastar información.

1.2.4.1. Delimitación temporal y de espacio

Este estudio se llevó a cabo desde el tercer trimestre del año 2018 hasta el segundo trimestre del año 2019; su proyección es de dos años. Se lleva a cabo directamente en las instalaciones de la empresa intervenida *Ferretería Ferrequin*, y de las 19 empresas restantes del mismo giro, ubicadas en la ciudad de Culiacán de Rosales, Estado de Sinaloa.

1.2.5. Objetivos de la investigación

A continuación, se plasma el objetivo principal que dio origen a este proyecto y, por ende, también los objetivos específicos que se generan para dar respuesta a sus respectivas cuestiones.

1.2.5.1. Objetivo principal

Según Arias (2012) un objetivo principal “expresa el fin concreto de la investigación en correspondencia directa con la formulación del problema. Éste se puede descomponer, al menos, en dos objetivos específicos” (pág. 45). En este sentido, el que se plantea en esta investigación es:

- Analizar el proceso mediante el cual la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, puede integrar la estrategia directiva de Marketing Digital y como le contribuye a generar ventaja competitiva.

1.2.5.2. Objetivos específicos

Arias (2012) afirma que los objetivos específicos “indican con precisión los conceptos, variables o dimensiones que serán objeto de estudio. Se derivan del objetivo general y contribuyen al logro de éste” (pág. 45). En consecuencia, los cuatro objetivos específicos planteados para esta investigación son los siguientes:

1. Identificar las características de la administración estratégica llevada a cabo actualmente por los directivos de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa.
2. Conocer la situación actual en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, con respecto al empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales.
3. Describir de qué manera contribuye a generar ventaja competitiva, el integrar Marketing Digital, en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa.
4. Indicar el adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital.

1.2.6. Justificación de la investigación

Con respecto a este apartado Valdez y Bojórquez (2017) afirman que “el mercado en línea lleva a las empresas a practicar comercio internacional sin necesidad de colocar un establecimiento físico fuera de sus fronteras aumentando así su potencial de ventas y su capacidad innovadora” (pág. 110). Es por esto que se considera la importancia de utilizar las herramientas de *marketing de Internet* para generar ventaja competitiva en la pequeña empresa sinaloense.

Esta investigación coincide además con el objetivo 8, meta 2 y el objetivo 9 meta 8 de desarrollo sostenible de la ONU, tal como se muestra en la *figura 1.5*.



Figura 1.4 Objetivos de desarrollo sostenible de la agenda 2030 de la ONU

Fuente: Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2018)

La meta fijada por la ONU objetivo 8, meta 2 indica que se deben “lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” (ONU, 2018).

A su vez el objetivo 9, meta 8 de la ONU, indica además que se debe “aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020” (ONU, 2018) y se suma a la importancia de realizar este trabajo de investigación.

El Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM, 2016) menciona que “tener presencia en la web no es suficiente, es importante que conozcan a sus consumidores: en qué momentos buscan un producto o servicio, en qué dispositivos lo están haciendo, etc.”. Las micro o pequeñas empresas en México contribuyen en gran medida a la economía nacional, son fuentes creadoras de empleos, ya que una gran parte de la población económicamente activa están constituidas por ellas (OCDE, 2018). En este sentido se justifica su permanencia, por lo que es relevante apoyarlas, facilitarles la innovación correcta y los modelos económico necesarios para realizar marketing digital (OCDE, 2018).

Los argumentos por los cuales esta investigación justifica su necesidad al ser elaborada, es que la empresa *Ferretería Ferrequin* debe transitar hacia modelos digitales del marketing:

1. Porque puede ayudar a conocer el esquema que se implementa al desarrollar técnicamente esta investigación, se puede definir y resolver un problema, analizando todos los aspectos que dan origen al mismo y a su vez poder proponer cual es la mejor alternativa de solución.
2. Por la necesidad de mejorar las ventas actuales de la empresa, debido a que en la actualidad la crisis económica provoca reducción o estacionamiento en el consumo, lo cual se ve reflejado en las cifras de venta, en consecuencia, esto obliga a que la empresa determine una orientación estratégica que ayude no solamente a asegurar un encuentro eficiente entre la oferta y la demanda, sino también a identificar las necesidades insatisfechas.

3. Porque al implementar estrategias de *marketing* digital la empresa puede mejorar el nivel de ingresos por ventas, sus procesos, y esto influye en la atención al cliente, es decir la empresa será competitiva en todos los aspectos y no tendrá temor de enfrentarse a la competencia.

1.2.7. Hipótesis o supuesto de investigación

De acuerdo con Tamayo (2017) la hipótesis es “una proposición que puede ser puesta a prueba para determinar su validez. Siempre lleva a una prueba empírica; es una pregunta formulada de tal modo que se puede prever una respuesta de alguna especie” (pág. 155). Derivado de esta afirmación, se define como hipótesis la siguiente:

- La incorporación de la estrategia directiva de Marketing digital en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, le contribuye a generar ventaja competitiva.

1.2.8. Alcances y limitaciones de la investigación

Dentro de la metodología de investigación se deben tener limitantes debido a que, es probable se continúe recogiendo datos mientras se considera que existan cosas interesantes que aprender, y que generará una trama mayor de la que el estudio necesite (Stake, 2013). Por ello se hace necesario establecer como limitante la poca información estadística con las que se cuentan las cámaras de comercio del Estado de Sinaloa. Ya que no se ha desarrollado un censo para determinar el grado de integración y desarrollo de las plataformas digitales del *Internet* como mecanismos de comercialización en la pequeña empresa ferretera. Así como la posible resistencia del comerciante a compartir información pertinente o metodología que la empresa ha desarrollado.

Esta intervención profesionalizante se realizó en la empresa *Ferretería Ferrequin*, establecida desde marzo del 2009, Culiacán de Rosales, Estado de Sinaloa. La cual, cuenta con dos sucursales, su oficina central está ubicada, en

calle Eclipse # 3949, Col. Prados de la Conquista. Actualmente da empleo a 10 personas. El período de tiempo de recolección de la información se realiza de mayo del 2018 a junio del 2019. Además, se encuestó a otras 19 empresas del mismo giro y con las mismas características, con el objeto de contrastar información.

1.2.9. Metodología de la investigación

Para determinar la metodología a emplear se comparó las características de los enfoques cuantitativos versus cualitativos de algunos autores a razón de tomar la decisión de cual implementar en este estudio. Se ilustra un resumen de esto en la *tabla 1.7*.

Tabla 1.7
Comparativo enfoque cuantitativo y cualitativo en investigación científica.

Características Cuantitativas	Proceso fundamental	Características Cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la descripción, predicción y explicación • Específico y acotado • Dirigido hacia datos medibles u observables 	Planteamiento ← de → problema	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la exploración, la descripción y el entendimiento • General y amplio • Dirigido hacia las experiencias de los participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Rol fundamental • Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio • Instrumentos predeterminados • Datos numéricos • Número considerable de casos 	Revisión ← de → literatura	<ul style="list-style-type: none"> • Rol secundario • Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio • Los datos emergen poco a poco • Datos en texto o imagen • Número relativamente de casos
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadísticos • Descripción de tendencias, relación entre variables • Comparación de resultados con predicciones y estudios previos 	Análisis ← de los → datos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de textos y material audiovisual • Descripción, análisis y desarrollo de temas • Significado profundo de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Estándar y fijo • Objetivo y sin tendencia 	Reporte ← de → resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Emergente y flexible • Reflexivo y con aceptación tendencia

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández (2014, pág. 29) adaptado de Creswell (2005)

1.2.9.1. Enfoque de la metodología de la investigación

El enfoque a empleado es preponderantemente cualitativo, como resultado de la revisión del modelo de las nueve fases que Hernández, *et al* (2014) desarrolla y que se muestra en la *figura 1.4*.



Figura 1.5 Fases del proceso cualitativo.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández (2014, pág. 7)

Se utilizó el método del estudio de caso, donde se llevó a cabo una descripción y análisis detallado en la pequeña empresa *Ferretería Ferrequin*. Dicho esto, se explica que el método será meramente deductivo, no experimental, es decir, a través de la observación directa y diseño transversal, en virtud de que el tiempo está delimitado a un periodo de dos años del 2018 al 2019.

Capítulo 2. Marco de referencia (marco teórico y conceptual)

El propósito de este capítulo es contrastar el tema de la investigación con las teorías, sus enfoques, estudios y antecedentes en general, que se refieren al problema mencionado en el capítulo anterior. En tal sentido Tamayo (2017) nos indica que el marco teórico:

Nos amplía la descripción del problema. Integra la teoría con la investigación y sus relaciones mutuas. En la teoría del problema, por lo tanto, conviene relacionar el marco teórico con el problema y no con la problemática de donde este surge. No puede haber un marco teórico que no tenga relación con el problema (págs. 144-145).

2.1. Antecedentes investigativos

Según Hernández, *et al* (2014) es necesario conocer los antecedentes (estudios, investigaciones y trabajos anteriores), especialmente si uno no es experto en el tema que vamos a tratar o estudiar, debido a que:

Conocer lo que se ha hecho con respecto a un tema ayuda a: No investigar sobre algún tema que ya se haya estudiado a fondo, (...) a estructurar más formalmente la idea de investigación, (...) a seleccionar la perspectiva principal desde la cual se abordará la idea de investigación (pág. 34).

Debido a esto sería muy complicado para la pequeña empresa entender la importancia del *marketing* sin conocimiento previo (Patiño y Pinilla, 2017). En este sentido, conocer los antecedentes permite elaborar una investigación novedosa, e incluso inédita, así esta tiene una temática con mayor claridad, sustentada en conocimientos científicos.

2.2. Marco teórico

Según Hernández, *et al* (2014) la teoría “consiste en un conjunto de proposiciones interrelacionadas, capaces de explicar por qué y cómo ocurre un fenómeno, o de visualizarlo” (pág. 66), por tal motivo este capítulo se sustenta de los conceptos básicos de las teorías y modelos de la administración estratégica, poniendo énfasis en los fundamentos del *marketing* digital.

A continuación, se muestran las teorías que dan soporte y sustento a esta investigación.

2.2.1. Administración estratégica

La administración estratégica surge como respuesta que presta mayor atención al control estratégico, que comúnmente es considerado como una responsabilidad externa al espectro que cubre estrictamente la planeación, de acuerdo a su concepción tradicional que la ubica en la primera etapa del proceso administrativo (Ansoff y McDonnell, 1988). Según Carrillo, *et al.* (2017) la planeación estratégica “ha cumplido un papel muy importante en el desarrollo de alternativas formales para mejorar el desempeño organizacional en las pequeñas y medianas empresas” (pág. 20).

Sin duda el entorno de las empresas es dinámico y, por lo tanto, está constantemente sujeto a cambios, deben reaccionar rápida y flexiblemente ante estos cambios. Por tanto, deben estar orientados a los objetivos teniendo en cuenta los aspectos globales a largo plazo, a esta razón le da sentido Thompson (2018) quien conceptualiza afirmando que:

Los administradores de cualquier compañía deben estar dispuestos y listos a modificar la estrategia en respuesta a los cambios en las condiciones del mercado, los avances en la tecnología, los nuevos movimientos de los competidores, las modificaciones en las necesidades de los clientes y el

surgimiento de nuevas oportunidades y nuevas ideas para mejorar la estrategia (pág. 9).

Para Thompson (2018, pág. 21) el proceso de elaborar y ejecutar una estrategia consta de cinco fases interrelacionadas entre sí (ver *figura 2.1*).

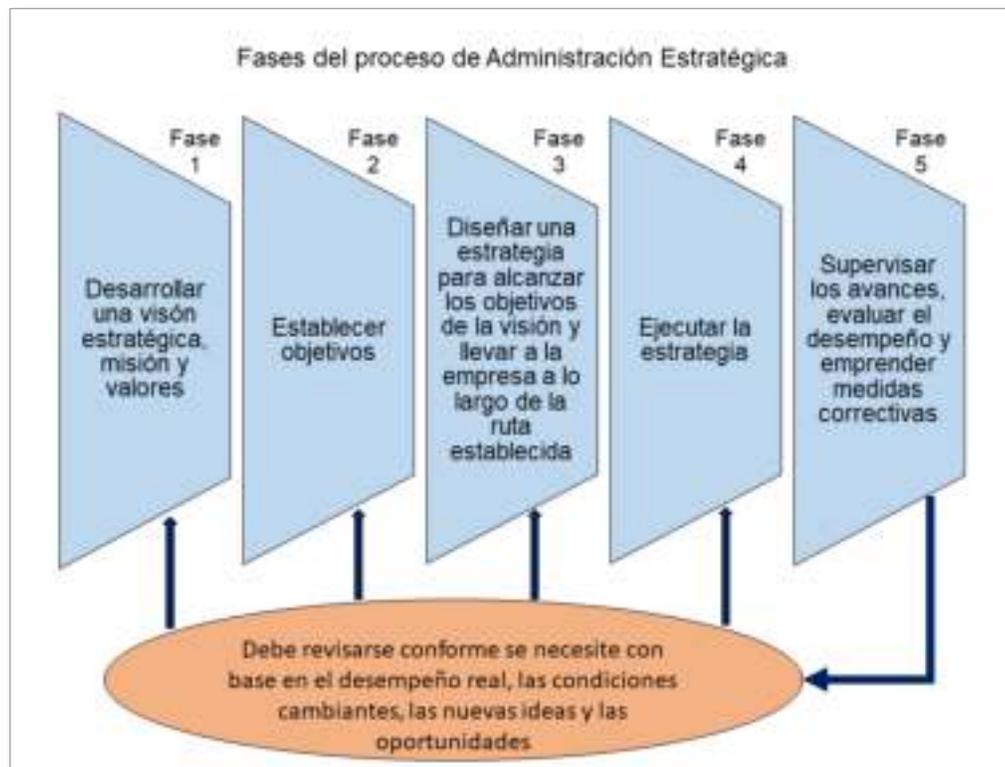


Figura 2.1 Fases del proceso de Administración Estratégica.

Fuente: Elaboración propia con base en Thompson (2018, pág. 21)

Las cuales se clasifican y entienden de la siguiente cinco formas:

1. Elaborar una visión estratégica de la dirección de largo plazo que la empresa necesita adoptar, una misión que describa el propósito de la empresa, y un conjunto de valores para guiar la búsqueda de la visión y la misión mencionadas.
2. Establecer objetivos y emplearlos como medidas del desempeño y del progreso de la empresa.

3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos y llevar a la empresa por el curso estratégico que trazó la administración.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Vigilar los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha medidas correctivas en la visión, misión, objetivos, estrategias o la ejecución de largo plazo con base en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades dentro de la empresa.

2.2.1.1. Planeación estratégica

De acuerdo con Mintzberg (1991) la planificación estratégica es un elemento clave de la planificación empresarial. Anticipa los objetivos futuros y el potencial de éxito de la empresa. Por lo tanto, influye en las partes restantes de la planificación corporativa estableciendo objetivos y tamaños de requisitos para las divisiones restantes. En consecuencia, la estrategia “es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica” (Mintzberg y Quinn, 1998, pág. 14)

Para Mintzberg, *et al* (1998, pág. 29), los elementos de la planeación estratégica son los siguientes:

- *Misión*: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa.
- *Valores*: conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales bajo los cuales debe operar la empresa.
- *Estrategia*: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- *Metas u objetivos*: establecen qué es lo que se quiere lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

- *Políticas*: reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.
- *Programas*: especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos.
- *Decisiones estratégicas*: establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

En este sentido una estrategia siempre afecta a toda la empresa y al mismo tiempo mira tanto a la empresa como al medioambiente. La empresa usa estrategias para continuar teniendo éxito en circunstancias cambiantes (Mintzberg, 1992).

Sugiere Mintzberg (1992) además que hay cinco factores que deben ser vistos en términos de estrategia. Esta perspectiva es conocida como “las 5Ps para estrategia” (págs. 12-19), las cuales se sintetizan de la siguiente manera:

1. *Estrategia como plan*: se hace antes de su implementación y es seguida por la implementación y el desarrollo real. Las empresas siguen un plan o camino científico después de diseñar una estrategia.
2. *Estrategia como pauta (estratagema)*: se diseñan para disuadir a los competidores de ingresar al mercado. A veces los nuevos participantes llegan con una estratagema construyendo nuevas instalaciones con capacidad o bajando los precios.
3. *Estrategia como patrón*: las empresas no siempre pueden ser precisas en sus planes porque la atmósfera de negocios está llena de complejidades. En algunos casos, es posible mirar atrás a lo que sucedió y describir la estrategia de una empresa en términos de un patrón que surgió.
4. *Estrategia como posición*: se planifican para ubicar o adaptar un negocio dentro de su entorno y decidir qué posición adoptar; por ejemplo, posición de

mercado, posición de marca, portafolio de productos, etc. Una posición puede ser un nicho, ofrecer productos de bajo costo o distintivos, o explotar las competencias para evitar que otros ingresen en el mismo mercado.

5. *Estrategia como perspectiva*: es la forma en que la empresa se ve a sí misma en el mundo, a través de los ojos de sus grupos de interés: su administración y sus empleados. Esto puede referirse a la cultura de la organización.

Para ayudar a que los administradores entendieran como desarrollar estrategias, Ansoff (2005) construye la denominada Matriz de crecimiento del mercado de productos (ver *figura 2.2*).



Figura 2.2 Matriz de crecimiento de Igor Ansoff.
Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (2005)

La matriz para el contexto del producto y del mercado proporciona a los empresarios un marco para desarrollar las estrategias de crecimiento de su empresa. Esto le permite tomar decisiones de comercialización para expandir su negocio a través de las cuatro posibles combinaciones de producto y mercado:

1. *Penetración en el mercado* (mercado existente y productos existentes):

La empresa está tratando de vender aún más de sus productos a clientes existentes y nuevos clientes. El objetivo de esta estrategia es aumentar la cuota de mercado. La penetración en el mercado tiene un riesgo relativamente bajo, pero también pequeñas oportunidades de crecimiento.

2. *Desarrollo del mercado (nuevo mercado, productos existentes):*

Desarrollar nuevos mercados con productos existentes. El desarrollo del mercado generalmente implica solo pequeños cambios en el producto o productos para adaptarse a los nuevos mercados.

3. *Desarrollo o modificación producto (mercado existente, nuevos productos):*

El desarrollo del producto como estrategia tiene lugar cuando un nuevo producto se introduce en un mercado existente con los clientes existentes. Este puede ser el caso al reemplazar productos existentes o al ampliar la gama de productos. La ventaja del desarrollo de productos es que los clientes y el mercado ya son conocidos por la empresa.

4. *Diversificación o Innovación (nuevo mercado, nuevos productos):*

Utilizada principalmente por empresas de nueva creación y empresas nuevas. Las empresas ofrecen productos completamente nuevos en nuevos mercados. Por lo tanto, la diversificación ofrece el mayor potencial de crecimiento, pero también los mayores riesgos de fracaso.

2.2.1.2. Ventaja competitiva

En sus trabajos sobre economía Michael Porter (2015) nos alerta sobre la ventaja competitiva, es decir el poder que tiene una empresa determinada de sobrepasar a otra de su misma área mercantil, tal como lo afirma: “es por medio de la estrategia competitiva que se trata de definir y establecer un método para competir en su sector y que sea rentable y sostenible a la vez” (Porter, 2015).

Según Porter (2015), la ventaja competitiva proviene de una propuesta de valor que una empresa logra crear para sus clientes, se traduce en precios más bajos que los competidores incluso brindando beneficios equivalentes, o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado.

Por otra parte Kotler y Armstrong (2008), mencionan que para obtener una ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un mayor valor a los consumidores meta, lo cual podría lograr, ya sea con precios más bajos que los competidores, o al ofrecer mayores beneficios para justificar precios más altos, es decir si la compañía eligió una posición deseada y opera bajo una ventaja competitiva.

De igual forma Carrillo, et al (2017) menciona en uno de sus apartados que:

En la actualidad las empresas deben establecer estrategias que se enfoquen en la competitividad y el entorno, de ahí la importancia de que los empresarios vean lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores (pág. 21).

Para Porter (2015) las ventajas competitivas determinan el éxito o el fracaso de cada empresa. Estas tienen que ser capaces de entregar su producto a un costo competitivo o de ofrecer a los clientes un beneficio único que justifique precios más elevados. Además, el autor indica que “el *Marketing*, la producción, el control, las finanzas y muchas otras actividades influyen en la ventaja competitiva” (Porter, 2015, pág. 17)

En este sentido Barney y Hesterly (2015, pág. 45) también contribuyen al decir que, “una empresa tiene una ventaja competitiva cuando crea más valor económico que sus rivales”. El valor económico es la diferencia entre los beneficios percibidos por los clientes asociados con la compra de los productos o servicios de una empresa y el costo total de producción y la venta de estos productos o servicios.

Por lo tanto, el tamaño de la ventaja competitiva de una empresa es la diferencia entre el valor económico que una empresa puede crear y el valor económico que sus rivales pueden crear. Aunque muchas empresas utilizan el proceso de gestión estratégica para elegir e implementar estrategias, no todas las estrategias son elegidas de esta manera (Barney y Hesterly, 2015, pág. 45).

Algunas estrategias emergen con el tiempo, a medida que las empresas responden a cambios imprevistos en la estructura de la competencia en una industria. “El potencial de una empresa para obtener una ventaja competitiva depende del valor, la rareza y la imitabilidad de sus recursos y capacidades” (Barney y Hesterly, 2015, pág. 100).

Sin embargo, según el mismo Barney, *et al* (2015) para aprovechar al máximo este potencial, una empresa debe organizarse para explotar sus recursos y capacidades. Estas observaciones conducen a las siguientes dos cuestiones de la organización:

1. Si un recurso o capacidad es valioso, pero no escaso, la explotación de este recurso para concebir e implementar estrategias generará paridad competitiva. La explotación de estos tipos de recursos generalmente no creará ventajas competitivas, pero no explotarlos puede poner a la empresa en una desventaja competitiva. En este sentido, los recursos valiosos, pero no raros se pueden considerar como fortalezas organizacionales.
2. Si un recurso o capacidad es valioso, escaso y costoso de imitar, explotarlo generará una ventaja competitiva sostenida. En este caso, las empresas competidoras enfrentan una desventaja de costos significativa al imitar los recursos de una empresa exitosa y capacidades. Como se sugirió anteriormente, esta ventaja competitiva puede reflejar la historia única de la empresa exitosa, la ambigüedad causal sobre qué recursos imitar, la naturaleza

socialmente compleja de estos recursos y capacidades, o cualquier ventaja de patente que una empresa pueda poseer.

En cualquier caso, los intentos de eliminar las ventajas de las empresas que explotan estos recursos no generarán una ventaja competitiva, ni siquiera una paridad competitiva, para imitar a las empresas. Incluso si estas empresas pueden adquirir o desarrollar los recursos o capacidades en cuestión, los costos muy altos de hacerlo los pondrían en una desventaja competitiva. Este tipo de recursos y capacidades son los puntos fuertes de la organización y las competencias distintivas sostenibles.

A estos elementos se les suma las afirmaciones de Antúñez, Saiz y Castañedo (2016) al decir que la cadena de valor “es un concepto de gestión empresarial que permite dividir una empresa en áreas individuales para examinarlas más de cerca” (págs. 101-102). Representado así las etapas individuales de una producción en un orden y representa las diversas actividades.

Una imagen de la cadena de valor tiene por lo tanto el objetivo de generar ventaja competitiva para la empresa, lograr mayores ventas y menores costos según Porter (2015). Debido a esto el comercio electrónico y los desarrollos tecnológicos han contribuido a la transformación de los procesos de creación de valor destacando el uso de datos digitales y que la información esté disponible en tiempo real, tal como lo indica Jiménez (2018):

La innovación tecnológica como factor esencial para el logro de una ventaja competitiva y la anticipación, es decir, la capacidad de obtener información necesaria para estar en el momento oportuno con un producto o servicio excelente e innovador y tener de una visión futurista en el ámbito tecnológico y empresarial (pág. 140).

Como complemento a este aspecto Porter (2015) indica que un plan de *marketing* bien fundamentado es esencial para alcanzar los objetivos de la empresa.

2.2.1.2.1. Medición de la competitividad

Medir la competitividad afirma Biasca (2001) implica determinar los factores que la generan y definir el impacto de los mismos. La CEPAL (2016) por su parte estima que el desempeño competitivo de una empresa se ve condicionado por la combinación de cuatro factores:

1. *Factores internos a la empresa*: son los que aparecen bajo su ámbito de decisión y por medio de los cuales la empresa procura distinguirse de sus competidores:
 - Capacidad tecnológica y productiva
 - Calidad de los recursos humanos
 - Conocimiento del mercado y adaptabilidad
 - Relaciones adecuadas con los clientes y abastecedores
2. *Factores sectoriales*: involucran el contexto decisional de las empresas y los productores, el cual es fundamental para la definición de las estrategias competitivas:
 - Mercados y exigencias tecnológicas y organizacionales
 - Fortalecimiento de las redes cooperativas horizontales
 - Cooperación vertical para optimizar capacidades tecnológicas y organizacionales
 - Relaciones adecuadas con clientes y abastecedores
3. *Factores sistémicos*: constituyen elementos externos a la empresa productiva; afectan el entorno donde se desarrolla y pueden tener importancia variable en la definición del ambiente competitivo y en las posibilidades para construir estrategias de competitividad por parte de las empresas:

- Acceso al financiamiento
 - Infraestructura tecnológica e institucional
4. Factores de desarrollo microeconómico: descentralización de las decisiones y una creciente participación de la fuerza laboral en las decisiones y ganancias de la empresa, al tiempo que permea las relaciones en y entre las empresas:
- Capacitación y gestión tecnológica de empresas
 - Nuevos esquemas organizacionales
 - Estrategias de ventas y relaciones con abastecedores
 - Recursos humanos

2.2.1.3. Innovación en las empresas

Schumpeter (1978) describe que la innovación en las empresas como factor de desarrollo económico depende principalmente del empresario. Por eso describe al emprendedor como una persona dispuesta y capaz de traducir nuevas ideas en innovaciones exitosas y lo describe de la siguiente manera:

El emprendedor es causa de los cambios que se alejan del viejo sistema de hacer las cosas. Él no es un inventor, sino un innovador que toma nuevas ideas y las impone, destruyendo las estructuras actuales y creando otras nuevas. Tal es la destrucción de viejas estructuras responsables de la dinámica industrial y el crecimiento económico a largo plazo.

Los empresarios son así, menciona Schumpeter (1978) desencadenan cambios. Por supuesto, además de la voluntad de cambiar y la creatividad, los empresarios también se caracterizan por una amplia gama de otras características. Sostiene que la generación de conocimiento técnico es una condición necesaria pero no suficiente para generar procesos de desenvolvimiento dado que se requieren emprendedores que lo utilicen para desarrollar nuevas combinaciones.

La importancia de Schumpeter es ahora enorme. Lawrence Summers, secretario del Tesoro con el presidente Bill Clinton y principal asesor de Barack Obama asegura que Schumpeter podría convertirse en el economista más importante del siglo XXI y lo será porque la transformación del sistema productivo, facilitado por las tecnologías de la información, supondrá cambios continuos, con innovaciones sin descanso, que destruirán puestos de trabajo para crear otros nuevos (The White House Blog, 2009).

En este caso es necesario considerar el argumento de Christensen, *et al* (2018) cuando indica que, si la innovación tiene éxito, el nuevo mercado retirará a los participantes del mercado antiguo o unirá a los consumidores de diferentes mercados. Por esta razón el autor asegura que:

Cuando los innovadores practican a lo largo de la vida sus habilidades de descubrimiento, forjan hábitos de descubrimiento que acaban por definirlos. Confían cada vez más en su habilidad para descubrir qué será lo próximo y están profundamente convencidos de que generar puntos de vista creativos es su trabajo y no es algo que deban delegar en nadie más. (pág. 23)

Concluyendo esta parte, la Cornell University, INSEAD and WIPO (2017) afirma que “La innovación no se limita a las economías más avanzadas. Tampoco se limita a los sectores de alta tecnología. Se ha convertido hoy en día en un fenómeno global que afecta a todos los sectores de la economía” (pág. v).

2.2.2. Marketing Digital

Antes de iniciar a hablar de estrategias de *marketing*, es importante conocer su definición por parte de los clásicos y expertos en la materia; mismos que lo han establecido de la siguiente manera:

- Philip Kotler (2017), denominado padre del marketing moderno:

Es un “proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes” (pág. 5).

- Jerome McCarthy (2007), Premio Trailblazer American Marketing Association:

Es "la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor" (págs. 43-44).

- William J. Stanton (2004), profesor emérito en marketing de la University of Colorado:

Es “un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (pág. 34).

- AMA (American Marketing Association, 2018):

Es "una función de la organización y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes, y para manejar las relaciones con estos últimos, de manera que beneficien a toda la organización".

Basado en las definiciones anteriores, se entiende por *marketing* entonces, como el conjunto de actividades orientadas a satisfacer las necesidades de los clientes, a través del intercambio de productos y/o servicios de manera tal que se generen beneficios para la empresa.

2.2.2.1. Antecedentes históricos del marketing

El nacimiento del *Marketing* se remonta al inicio de la impresión del libro, fue alrededor del año 1450 en Maguncia, Alemania cuando Johannes Gutenberg revolucionó la producción de libros, iniciando así la era de la sociedad de la información moderna; por lo que el marketing real comenzó alrededor del año 1980,

en el sentido de una orientación al cliente de la publicidad para diferenciar (academia.edu, 2015).

Alrededor del año 1600 se otorgaron las primeras tarjetas de visita y en el año 1730 se publicaron revistas por primera vez, en las que más tarde en el año 1836 comenzó la era de la publicidad en los periódicos. Por su parte el uso del telégrafo fue en el año 1864 y las carteleras en el año 1867 fue un hito importante en la evolución del marketing (academia.edu, 2015).

A principios del siglo XX, el mercado todavía estaba orientado a la producción, es decir, había más demanda que oferta, razón por la cual para los productores y comerciantes era relativamente fácil el vender los productos manufacturados. En ese momento, otras innovaciones tuvieron lugar, casi 13 años después, la televisión y la radio había triunfado en la publicidad (lahistoriadela publicidad, 2018).

Un paso importante en este desarrollo fue la revolución industrial. Esto condujo a una gran brecha entre la producción de bienes y su difusión a los consumidores, los equipos de ventas independientes en forma de tiendas se convirtieron en intermediarios más necesarios entre el productor y el consumidor. Poco a poco, las innovaciones tecnológicas y los métodos científicos se utilizaron sistemáticamente para garantizar el mayor impacto posible y la influencia en la percepción de los consumidores de sus necesidades, sus valores, comportamiento de compra y decisiones de compra. (academia.edu, 2015).

En la década de los 50's, en medio del milagro económico de la era de la posguerra, cuando la economía estaba en auge, los fabricantes y minoristas tuvieron que usar el *marketing* por primera vez para vender sus productos. Las herramientas de marketing como el precio, la publicidad, la política de distribución, etc. se utilizaron por primera vez como un tornillo de ajuste para optimizar las ventas (lahistoriadela publicidad, 2018).

Si bien el comercio electrónico ya se había inventado en el año de 1970, no fue hasta en el año de 1980 cuando se puso en marcha la publicidad orientada al consumidor. Poco después, IBM (International Business Machines) presentó la computadora personal y, en combinación con *Internet*, lanzó el marketing viral. En el año 2004 los medios sociales hicieron su entrada, y en el año 2005 Google hizo posible los resultados de búsqueda personalizados. Pronto, Amazon pudo publicar miles de millones en ventas (sites.google, 2018).

El *marketing* se ha usado de una forma u otra siempre que las personas se hayan vendido bienes y servicios entre sí, pero la naturaleza, composición, alcance e importancia ha cambiado fundamentalmente (Kotler, 2017). A través del desarrollo en los últimos años, el *marketing* en línea también se está volviendo más técnico y analítico. Las agencias de publicidad clásicas, que se centraban en la creatividad y la concepción, ya no podían enfrentar los nuevos desafíos. El tiempo de las agencias de *marketing* digital había llegado (Andrade, 2016).

2.2.2.2. Niveles de Marketing que se han desarrollado en el tiempo

Las investigaciones, publicaciones y enseñanzas de Philip Kotler, denominado el padre de la mercadotecnia moderna han avanzado a la par del desarrollo de las tecnologías. El cual afirma que *marketing* es:

Un proceso social que consiste en identificar necesidades y deseos, formular objetivos orientados a satisfacer esas necesidades y construir estrategias que creen un valor superior para la retención del consumidor para alcanzar objetivos particulares, además de ser más fuertes en comparación con la competencia (Kotler, 2017).

Debido a esto el Kotler, *et al* (2016) realiza una clasificación de los cuatro niveles del *marketing* que hasta hoy se conocen y se sintetizan en la *tabla 2.1*.

Tabla 2.1

Evolución en el tiempo de los niveles de Marketing, según Philips Kotler.

Nivel	Características
1.0	<ul style="list-style-type: none"> • Se centra únicamente en el producto, con una comunicación unidireccional. • Tiene como base el producto, desarrolla estrategias alrededor de él. • Se basa en las necesidades básicas del cliente sin llegar a tocar sentimientos. • Su difusión se hace en medios tradicionales como televisión y radio, por lo que no está presente en <i>Internet</i>. • Su mensaje no propicia una retroalimentación por parte del cliente.
2.0	<ul style="list-style-type: none"> • Lo hacen las empresas que deciden aprender más sobre aquellos a quién están vendiendo sus productos. Todo ello con base a esto deciden cómo fabricar y vender productos de calidad.
3.0	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas que están en este nivel, deciden moverse hacia el conocimiento sobre a quién les vende. • Los consumidores son algo más que una persona interesada en sus servicios. • Los proveedores demuestran que les importa y colaboran para las soluciones. • Los proveedores, además de vender, intentan mejorar el mundo.
4.0	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas tienen como objetivo principal ganar el apoyo y la confianza del cliente, combinando la interacción online y el <i>marketing</i> digital, y la offline y el <i>marketing</i> tradicional. • Se realiza un esfuerzo por mirar el <i>marketing</i> a lo largo de una dimensión diferente. Esta dimensión exige reconsiderar el <i>marketing</i> tradicional, ese en el que la comunicación era unidireccional. La idea es trabajarlo en conjunto con el nuevo <i>marketing</i> que se desenvuelve en las redes sociales.

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler (2016)

Partiendo de estas definiciones Kotler (2016) culmina esta serie de niveles afirmando que “no estamos abandonando el *marketing* tradicional. Estamos mezclando lo tradicional y lo digital” (pág. 61). La revista digital *Mercadotecnia Total* (2017) describe con un resumen que se muestra en la *tabla 2.2*.

Tabla 2.2

Niveles del Marketing según sus características y desempeño.

Importa del nivel	Objetivo	Beneficiado final	Valor agregado	Canal de difusión	Enfoque
Nivel 1.0					
Marketing centrado en el producto	Vende productos	Consumidor con necesidades físicas	Valor económico	Medios tradicionales	Uni-direccional
Nivel 2.0					
Marketing centrado en el consumidor	Satisface y retiene al consumidor	Consumidor más inteligente con mente y corazón	Valor en la persona	Medios tradicionales Medios interactivos	Bi-direccional
Nivel 3.0					
Marketing centrado en valores	Crear un mundo mejor	Ser humano integral con mente, corazón y espíritu	Valor en el medio ambiente	Medios interactivos	Multi-direccional
Nivel 4.0					
Marketing con propósito social	Colabora marca y sociedad para un mundo mejor	Humanización de la marca	Valor en las necesidades del cliente Big Data	Hiper-conectividad Omnicanal Estrategias 360°	Omni-direccional

Fuente: Elaboración propia con base en publicación de *Mercadotecnia total* (2017)

2.2.2.3. Importancia del marketing digital en la empresa

Hoy en día, *Internet* es la fuente más valiosa de datos de usuario que se puede utilizar con la automatización de *marketing* para medidas tales como la generación de oportunidades y la calificación de clientes potenciales (Guadarrama y Rosales, 2015). La importancia de que las empresas digitalicen a su debido tiempo se hace especialmente evidente cuando uno se da cuenta de que la generación de clientes potenciales también es un objetivo importante de cualquier empresa (Ortiz, Joyanes, y Giraldo, 2016).

Como fenómeno, la digitalización no solo abarca el mundo corporativo, sino que también ha penetrado todas las áreas de la vida. Sin Internet, nada funciona hoy, sus efectos tienen consecuencias fundamentales para los humanos y su forma de comunicarse (Marín, Sampedro, y Flores, 2018). La digitalización de las ventas y el *marketing* hacen un uso especial de la alta afinidad de Internet de la población. Como cuestión de rutina, los clientes potenciales hoy usan *Internet* para investigar servicios, productos e incluso negocios tradicionales.

2.2.2.4. Marketing digital en las redes sociales

El *marketing* en las redes sociales se está volviendo cada vez más importante, como lo afirma Uribe, *et al* (2013, pág. 207) se ha convertido en algo normal para muchas empresas. Hacer que sus sitios Web sean amigables con los motores de búsqueda y publicitar en sitios *Web* externos o motores de búsqueda es prácticamente un estándar hoy en día. Las redes sociales ofrecen la oportunidad de publicitar en ellas.

2.2.2.4.1. Redes Sociales en las empresas

Cadena (2018) argumenta que “evidentemente las redes sociales se han incorporado de manera importante a la vida de los seres humanos, de modo que se encuentran presentes prácticamente en todos los ámbitos” (pág. 68). El hecho de que las redes sociales procesen una gran cantidad de información sobre sus usuarios hace que sea posible utilizar herramientas de *marketing* digital con mucha precisión según la revista digital *Rdstation* (2018).

Según la revista digital *We are Social* (2018), la red social con mayor actividad es *Facebook*, según se muestra en la *figura 2.3*.



Figura 2.3 Estadística de usuario activo de las principales plataformas sociales mundiales.

Fuente: Elaboración propia con base en publicación de *We are Social* (2018)

Otro estudio similar efectuado por la plataforma *Similar Web* (2018) menciona que las redes sociales más utilizadas en las empresas de México son las siguientes y que se describen a continuación:

- **Facebook:**

Fue fundado en el año 2004, actualmente tiene 2.1 mil millones de usuarios activos en todo el mundo. En México, tiene alrededor de 81 millones de usuarios activos, más de la mitad de sus usuarios lo usan exclusivamente en sus teléfonos inteligentes o tabletas. En *Facebook* se puede compartir textos, enlaces, fotos y videos.

Por su tamaño, *Facebook* es la plataforma social más importante para la mayoría de las empresas, y casi no hay forma de evitar una *fanpage* en *Facebook*. Es particularmente adecuado para dirigirse al grupo objetivo de 25 a 50 años de

edad. Muchos usuarios de este grupo de edad inician sesión en su cuenta diariamente. Tiene la mayor flexibilidad como emprendedor: desde mensajes de texto hasta enlaces e imágenes y videos, puede publicar casi cualquier cosa.

- *Twitter:*

Fue fundado en el año 2006, actualmente tiene 330 millones de usuarios activos en todo el mundo. En México, tiene alrededor de 35 millones de usuarios activos, como dato las publicaciones están limitadas a 140 caracteres. En *Twitter*, no hay amigos o fans como en *Facebook*, sino seguidores.

Los usuarios publican enlaces a artículos, es por eso que a veces *Twitter* se ve más como un portal de noticias y no como una red social. El objetivo de muchos usuarios es establecerse como expertos en un campo y ganar tantos seguidores como sea posible.

- *Instagram:*

Fue fundado en el año 2010, actualmente tiene 800 millones de usuarios activos en todo el mundo. En México, tiene alrededor de 20 millones de usuarios activos, como dato la mitad de los usuarios tienen menos de 25 años. Instagram permite compartir fotos y videos de hasta 60 segundos de duración. Es un servicio en línea para compartir fotos y videos. Su característica única es que puede proporcionar a las fotos un filtro. De esta forma, se pueden lograr resultados notables, sin el uso de costoso software de edición de imágenes.

La plataforma ofrece potencial para las empresas, especialmente si se tienen productos o servicios de alto perfil. Ya sean artesanías, artículos deportivos o utensilios de cocina, todo lo que se puede organizar bien encuentra su público objetivo en la plataforma social.

- *YouTube:*

Fue fundado en el año 2006, actualmente tiene más de 1,500 millones de usuarios en todo el mundo. En México, tiene alrededor de 60 millones de usuarios, el rango de edad de los usuarios llega hasta los 50 años.

Adquirido por Google en el año 2006, YouTube es ahora el segundo motor de búsqueda más grande del mundo y la puerta de entrada al marketing de contenido exitoso para las empresas. Un canal de YouTube, en lo que respecta a la importancia de las comunicaciones corporativas, está a la par con el sitio Web o los folletos de los productos. El marketing de contenido en YouTube ofrece una gran oportunidad para atraer al público.

2.2.2.5. Estrategias de marketing digital en plataformas online

Las estrategias de *marketing* digital son parte de las estrategias de la mercadotecnia, según la revista digital *Rdstation* (2018), son una parte importante del plan de negocios y, por lo tanto, el corazón y el instrumento central de toma de decisiones de este trabajo.

Además, tienen en cuenta el potencial relevante para Internet del negocio. Se crea sobre la base de los objetivos y potenciales y sirve como un conductor para la implementación de las medidas de *marketing* en línea. Contiene pautas escritas que establecen todos los objetivos, el posicionamiento y las estrategias, así como las medidas y el presupuesto de un producto o servicio. Estas se describen de la siguiente manera:

- ***E-Mail Marketing:***

Es la estrategia más sobresaliente en la mezcla de *marketing* digital. El uso de herramientas de *marketing* por correo electrónico es versátil, ya sea para la adquisición de nuevos clientes, atención al cliente existente o para intensificar las intenciones de compra. En el entorno empresarial, los correos electrónicos se

supervisan constantemente. La comunicación rápida y oportuna es así fácilmente posible. Además, los correos electrónicos pueden personalizarse muy fácilmente.

- *SEM (Search Engine Marketing):*

Según el portal digital *Wix* (2018) es una de las áreas más importantes del *marketing* en línea. Esta estrategia atrae la atención de los usuarios interesados a través de motores de búsqueda o redes publicitarias a su propio sitio *Web*. Además de atraer más visitantes (tráfico) y más clientes nuevos (ventas).

La plataforma para el desarrollo Web basada en la nube *Wix* (2018) indica que el *marketing* de motores de búsqueda se divide en tres principales métodos.

- SEO (Search Engine Optimization):

Optimiza su contenido para que sea relevante para los usuarios y los motores de búsqueda. Además del contenido, su sitio debe tener una arquitectura de silo temática con una estructura de enlace interno consistente. Finalmente, la popularidad es también un factor muy importante que requiere obtener enlaces externos provenientes de sitios cualitativos.

- SEA (Search Engine Advertising):

También llamado búsqueda pagada, se refiere principalmente a técnicas de comercialización que pueden beneficiarse de la actividad de la información del motor de búsqueda. En la práctica, compra palabras clave para publicitar en línea a través de *AdWords* (servicio y un programa de la empresa Google que se utiliza para ofrecer publicidad patrocinada a potenciales anunciantes).

- SMO (Social Media Optimization):

Conjunto de técnicas y acciones para generar conciencia en las redes sociales. En el ejercicio de esta disciplina, se utilizan diferentes redes sociales para alcanzar objetivos.

- *Google AdWords (PPC):*

Se lanzó solo dos años después de lo que se ha convertido en el sitio web más popular del mundo: *Google.com*. La plataforma publicitaria entró en escena en octubre de 2000 como Google AdWords, pero después de un cambio de nombre en 2018, pasó a llamarse Google Ads.

Según HubSpot (2018) Google Ads permite crear y compartir anuncios oportunos (a través de dispositivos móviles y de escritorio) entre su público objetivo. Esto significa que la empresa aparecerá en la página de resultados del motor de búsqueda SERP (Search Engine Result Pages) en el momento en que los clientes ideales estén buscando productos y servicios a través de la Búsqueda de Google o Google Maps.

Google Ads muestra anuncios a clientes potenciales o interesados en el producto o servicio. Los anunciantes ofertan en términos de búsqueda o palabras clave, y los ganadores de esa oferta se colocan en la parte superior de las páginas de resultados de búsqueda, en videos de YouTube o en sitios web relevantes, según el tipo de campaña publicitaria seleccionada.

- *Inbound Marketing:*

Es la estrategia de conectar con clientes potenciales a través de materiales y experiencias que les resulten útiles. Usando medios como blogs y redes sociales, los mercadólogos esperan entretener e informar a los espectadores con el contenido que buscan por sí mismos. Se relaciona con una audiencia al conectarlos con contenido útil a través de medios orgánicos, como motores de búsqueda y compartir enlaces con amigos. Por ejemplo, una publicación de blog hábilmente elaborada

sobre el producto favorito de un *Blogger* hablará con este cliente potencial de una manera que un anuncio de banner no puede.

Este enfoque más personal del Marketing tiene la ventaja adicional de llegar a aquellos que ya han dado el primer paso hacia una compra. En lugar de utilizar un enfoque de salida (ubicando estratégicamente los anuncios donde se supone que serán los clientes), el Inbound Marketing proporciona valor a los consumidores que ya están buscando activamente información sobre un producto.

- *WhatsApp Business*:

Es una aplicación (APP) que se puede descargar de forma gratuita a los smartphones y está diseñada pensando en las pequeñas y medianas empresas, las cuales pueden interactuar fácilmente con sus clientes mediante herramientas que les permiten automatizar, ordenar y responder mensajes de forma rápida. Según un estudio de *Facebook IQ* (2016) el 63% de todos los clientes de hoy en día envían más noticias a las empresas que hace dos años, y creen que las empresas deben ser accesibles a través de aplicaciones de mensajería. El 53% de estos clientes preferiría comprar en una empresa a la que puedan contactar por mensajería.

En México, 1 de cada 3 pequeñas y medianas empresas dicen que han desarrollado su negocio en dicha plataforma. El 48% han podido contratar más empleados debido a su crecimiento. El 57% dicen haber aumentado sus ventas y el 56% consideran que la plataforma les permite vender sus productos o servicios en otras ciudades, estados o países. Esto según un estudio de *Morning Consult* (2019).

2.2.2.6. Plan de marketing digital

Según un trabajo de investigación realizado por la plataforma digital *Smart Insights* (2017), el 49% de las empresas no tienen una estrategia de *marketing* digital definida, mientras que el 17% tiene una estrategia, pero aún no la ha integrado en su actividad de *marketing*, como se muestra en la *figura 2.4*.



Figura 2.4 Estadística del establecimiento de una estrategia de marketing Digital en la empresa.
Fuente: Elaboración propia con base en publicación de *Smart Insights* (2017)

Para que el efecto de las estrategias y medidas individuales no se evapore sin planificación y sin objetivos, la creación de un plan de *marketing* como una señal para una empresa es un paso importante.

El *marketing* estratégico implica un plan cuya implementación está en línea con los objetivos estratégicos de la empresa. Una vez que se han definido los objetivos comerciales generales, el plan de *marketing* debe desarrollarse de acuerdo con estas pautas y objetivos. Este plan describe la situación actual, así como también el desarrollo planificado de un producto o unidad de negocio. Además, este plan define los objetivos a alcanzar. Además, se explican las estrategias de *marketing* necesarias, la planificación de las medidas y los indicadores para el control del éxito.

2.2.2.7. Estructura del plan de marketing digital

Según la revista digital *We are Social* (2018) un plan de *marketing* digital está estructurado de cinco etapas, definidas en la *tabla 2.3*.

Tabla 2.3
Etapas de un plan de Marketing Digital

Etapa	Objetivo	Descripción
1	Análisis de la situación	Se realiza un análisis interno y externo (FODA) de la empresa
2	Establecer objetivos	Guiarnos en el desarrollo de los planes de marketing a través de los objetivos SMART (específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales)
3	Definir la estrategia	Una vez establecidos los objetivos de la empresa, definir la estrategia del plan, debe Tener en cuenta segmentación del público objetivo, posicionamiento y estrategia de contenidos
4	Estrategias digitales y tácticas	Según sean los objetivos (atracción, conversión y fidelización) se pondrá en marcha unas estrategias u otras tales como campañas de <i>email marketing</i> , redes sociales y estrategias CRM y SEO – SEM
5	Medición de resultados	Midiendo la efectividad de las acciones y estrategias puestas en marcha, para que de esta manera nos ayude a corregir aquello que no funciona para alcanzar las metas fijadas

Fuente: Elaboración propia con base en publicación de *We are social* (2018)

2.2.2.8. Análisis FODA para Internet

Según García (2018) el análisis FODA (acrónimo formado por las iniciales de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas,) y llamado en ingles SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats), es una de las herramientas más efectivas para determinar la viabilidad de un modelo de negocio, por ello, los emprendedores dedican el tiempo necesario para recopilar toda la información que el citado modelo requiere.

El análisis de los resultados es relevante para que el emprendedor adquiera una visión de conjunto sobre los aspectos internos como externos de la idea de negocio. Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio, tal como se muestra en la *tabla 2.4* con el análisis FODA para una tienda virtual:

Tabla 2.4

Análisis FODA construida para una tienda virtual.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Ahorro de tener una tienda física • Puede trabajar sin stock • Puede vender en cualquier parte del mundo • Tener una mejor relación vía internet con los clientes potenciales • El cliente puede comprar de forma fácil eligiendo el método de pago que prefiere y recibiendo el producto en su hogar 	<ul style="list-style-type: none"> • El comercio electrónico cada vez está teniendo más importancia • Se puede desarrollar nuevos productos • Enviar el envío con un obsequio • Presencia global • Aumento de la competitividad, ya que puede ofrecer a sus clientes un servicio más próximo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente prefiera ir a comprar a una tienda física • Tienes que tener buenas habilidades tecnológicas • No se puede vender todo tipo de productos • Transacciones no seguras • El cliente tarde mucho en recibir su pedido 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos con tus proveedores • Posicionamiento SEO • Nuevos competidores en tu sector

Fuente: Elaboración propia con base en publicación de Lynkoo (2018)

El análisis interno se basa principalmente en las carencias o ventajas, mientras el análisis de amenazas está basado en estrategias de la competencia que pongan en peligro la participación de mercado de la empresa. El análisis de las oportunidades engloba ciertos aspectos favorables del entorno o debilidades de la misma competencia en donde exista vía libre al desarrollo y al crecimiento del negocio García (2018).

2.3. Enfoque del estudio de caso en la investigación

Para Stake (2013) el objetivo primordial del estudio de caso es la particularización y no la generalización, se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en qué se diferencia de los otros, sino para ver que es, que hace. Se destaca de la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último (Stake, 2013).

Un estudio de caso cumple la misma función que un experimento en las ciencias físicas, o una encuesta en las ciencias sociales donde la generalización de los resultados es analítica y se contrastan los resultados empíricos obtenidos con las predicciones de la teoría que sirve de base al estudio. La selección del caso a estudiar deberá estar determinada por este objetivo (Yin, 2017).

2.4. Normativa y leyes sobre comercio aplicables al estado de Sinaloa

La Comisión Estatal de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria (CEGERR, 2018) es un órgano público descentralizado sectorizado a la Secretaría de Economía (SE), cuyo objeto es coordinar, instrumentar, aplicar, dar seguimiento y evaluar el programa estatal de gestión empresarial y reforma regulatoria, así como orientar, promover, apoyar y fomentar el desarrollo de las actividades productivas, atender el sector empresarial y a los particulares en la gestión, asesoría de trámites y programas de los tres órdenes de gobierno.

Por esta razón el conocer los ordenamientos normativos permite a los empresarios tener una ventaja competitiva sobre los demás, al usar los beneficios que las leyes ofrecen, así como evitar riesgos que les impidan su desarrollo. La pequeña empresa para efecto del tema de este trabajo de investigación está regulada bajo las siguientes leyes:

- Ley de gestión empresarial y reforma regulatoria del estado de Sinaloa:

Esta ley tiene por objeto la permanente elaboración y revisión del marco jurídico estatal y municipal, que incidan en la actividad empresarial y los servicios de atención a la ciudadanía, para proponer su reforma, mejora, desregulación y simplificación administrativa, tendientes a lograr las metas de competitividad, desarrollo y crecimiento económico de la Entidad (Gobierno de Sinaloa, 2017).

- Ley Federal de Protección de Datos:

El emprendedor que vaya a manejar datos personales de trabajadores, clientes y proveedores tiene obligaciones de información, de comunicación y protección de los datos frente al titular y el IFAI (Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales) (Cámara de diputados, 2010).

- Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado de Sinaloa:

Esta Ley es de orden público, interés social y observancia obligatoria en el Estado de Sinaloa, establece las bases, estrategias, instrumentos, mecanismos y organización para el impulso al conocimiento, la investigación y la innovación tecnológica, con visión de largo plazo, que permitan mejorar la competitividad, aumentar el valor agregado de productos y servicios producidos en la región, coadyuvar a la solución de problemas de interés público, y lograr un desarrollo económico y social equilibrado de la entidad (Transparencia Sinaloa, 2016).

- Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa:

Esta ley tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Así mismo, incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional (Cámara de diputados, 2017).

Capítulo 3. Decisiones teóricas y metodológicas

A continuación, y durante el desarrollo de este capítulo, se plantea la necesidad de disponer de un marco teórico que permita visualizar y sintetizar los fundamentos de los diferentes conceptos y teorías de este trabajo, con el fin de dar soporte y pertinencia a lo ya estudiado.

3.1. Diseño Metodológico

El diseño metodológico que se desarrolla considera los procedimientos específicos que ayudan a realizar con éxito este trabajo, tal como lo señala Rojas (2017). Incluyendo además las estrategias que se siguen para la realización de este trabajo mediante un plan o diseño general, el cual se aborda a continuación.

En el tema que relaciona diversos aspectos en cuanto a la toma de decisiones de una empresa al momento de pensar en la digitalización de sus procesos de comercialización en *Internet*, y de sacar ventajas a las oportunidades que se presentan para las ventas de sus productos en mercados cada vez más globales, se aborda el método cualitativo, para comprender la forma en como lo hacen actualmente ante la integración tecnológica que se está dando en el sector de la pequeña empresa de Sinaloa.

La presente investigación se desarrolló a partir de un estudio de caso asignado a la pequeña empresa *Ferretería Ferrequin*, determinada como la unidad de análisis y a otras 19 empresas del mismo giro. Se llevó a cabo con un enfoque cualitativo con alcance exploratorio (para conocer cuál es la situación del objeto de estudio y para volver familiar lo desconocido), descriptivo (para identificar elementos y características del problema de investigación, cómo ocurrió o porque no ocurrió y qué entes estuvieron involucrados) y explicativo (porque se busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa y efecto), fundamentado en Tamayo (2017).

Para poder llevar a cabo este estudio se utilizó la observación no participante, la utilización de encuestas en escala de Likert, dicotómicas y de opción múltiple al personal directivo de la empresa intervenida y también de la muestra seleccionada para recabar la información más precisa, confiable y objetiva de la situación que se estudia. Como resultado se realizó la recolección de datos mediante visitas de campo al objeto de estudio, así como también la indagatoria en libros y medios electrónicos, para analizar y dar una interpretación de todo lo recabado.

3.2. El Método en la investigación

Según el razonamiento de Gómez (2018) quien en un sentido amplio menciona que el método es “un procedimiento regular, explícito y repetible para tratar un conjunto de problemas” (pág. 7). Por lo cual es importante para este estudio considerar las cuatro reglas principales y determinantes en la construcción de un método científico contempladas en el discurso de René Descartes (1969, págs. 343-346) las cuales se sintetizan y priorizan en los siguiente cuatro puntos:

1. Establece que todo lo que estudia el investigador debe estar dirigido en su mente a hacer juicios verdaderos y sólidos sobre la experiencia adquirida.
2. Sostiene que el investigador solo debe estudiar objetos sobre los que pueda obtener conocimiento cierto y evidente.
3. Establece que el investigador debe estudiar objetos que el mismo pueda deducir claramente y abstenerse de conjeturar, además de confiar en el trabajo previo de otros investigadores.
4. Propone que el pensamiento del investigador requiere un método fijo para descubrir la verdad.

Como se puede inferir de lo descrito en los puntos anteriores, es que se interpreta que el método constituye el conjunto de reglas y pasos que guían este trabajo, entre los cuales se mencionan de manera general: la observación, el

planteamiento de hipótesis para resolver una interrogante, la experimentación para comprobar la misma y finalmente las conclusiones de resultados obtenidos.

3.2.1. Métodos generales de la investigación

Atendiendo el planteamiento de Baena (2017) quien permitió organizar el procedimiento lógico general por seguir en el conocimiento, y llegar a la observación, descripción y explicación de la realidad, donde el objeto de la investigación determinó el tipo de método que se utilizó al considerar cinco tipos de métodos generales:

1. *De observación*: en este se perciben diferentes aspectos objeto de investigación por medio de la observación.
2. *Inductivos*: después de observar se trata de llegar a conclusiones de situaciones similares a la estudiada.
3. *Deductivos*: después de observar se buscan conclusiones de la situación de estudio.
4. *De análisis*: después de identificar las partes de la realidad estudiada, se busca la relación causa-efecto entre estas.
5. *De síntesis*: procesos que van de lo simple a lo complejo, de la causa al efecto y de los principios a las consecuencias, es decir, busca explicaciones a partir del estudio.

3.2.2. Método científico

El método científico contribuye en esta investigación a desarrollar nuevos conocimientos, este proyecto se basa en el método científico como procedimiento estándar (Tamayo, 2017). En el sentido más amplio, esta utiliza colección de datos, información y hechos para la creación o extensión de conocimiento. Al realizar las investigaciones, se usa el método que proporcione resultados precisos (Sabino, 2014).

A este respecto Méndez (2015, pág. 80) aporta un diagrama para la construcción del conocimiento mediante la investigación (ver figura 3.1).

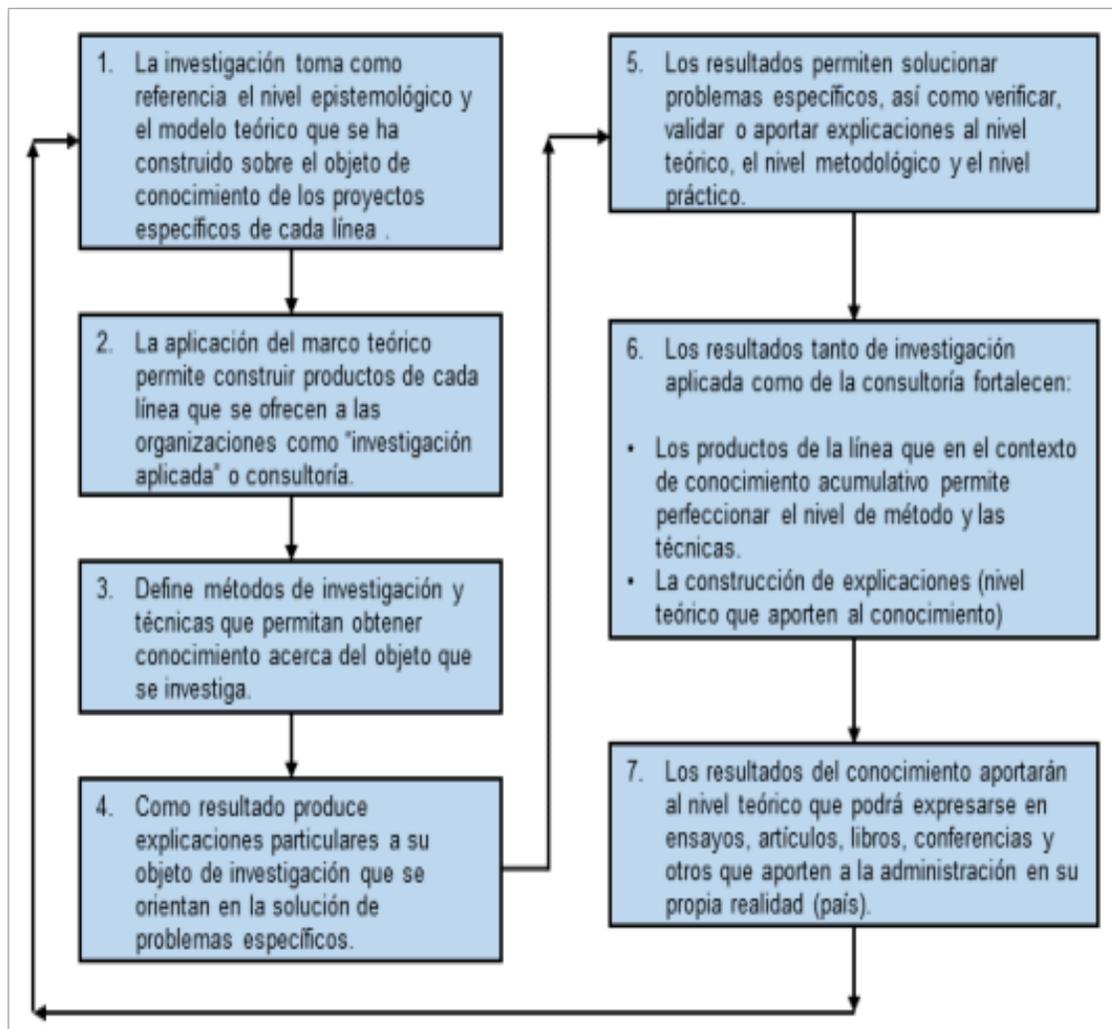


Figura 3.1 Construcción de conocimiento mediante la investigación aplicada.

Fuente: Elaboración propia con base en Méndez (2015)

El método científico hace que una investigación sea transparente y comprensible (Rodríguez, 2014). “El fin que tiene el marco teórico es el de situar a nuestro problema dentro de un conjunto de conocimientos, que permita orientar nuestra búsqueda y nos ofrezca una conceptualización adecuada de los términos que utilizaremos” según Gehrig, *et al* (2014, pág. 30).

3.3. Metodología de la investigación

Se puede entender como una forma de resolver o responder sistémicamente al problema de investigación. Así, básicamente, se puede entender como el proceso de estudiar cómo se hace de una manera científica (Bermúdez y Rodríguez, 2016).

A través de la metodología, se estudian los diversos pasos que generalmente adopta un investigador al estudiar su problema y la lógica subyacente detrás de ellos. La selección del método es crucial para saber qué conclusiones puedes sacar de un fenómeno. Afecta lo que puede decir sobre la causa y los factores que influyen en el fenómeno (Baena, 2017).

3.4. Enfoque de la investigación

El enfoque empleado dado los argumentos anteriores es preponderantemente cualitativo, bajo las recomendaciones de Hernández, *et al* (2014), ya que conceptualizan el enfoque cualitativo como secuencial y probatorio. Cada una de las etapas precede a la anterior y no permite omitir pasos, por lo tanto, el orden es metódico. Parte de una propuesta, que va delimitándose y, una vez establecida, se derivan objetivos e interrogantes de investigación, se revisan las literaturas y se construye un marco teórico. Según se muestra en la *figura 3.2*.

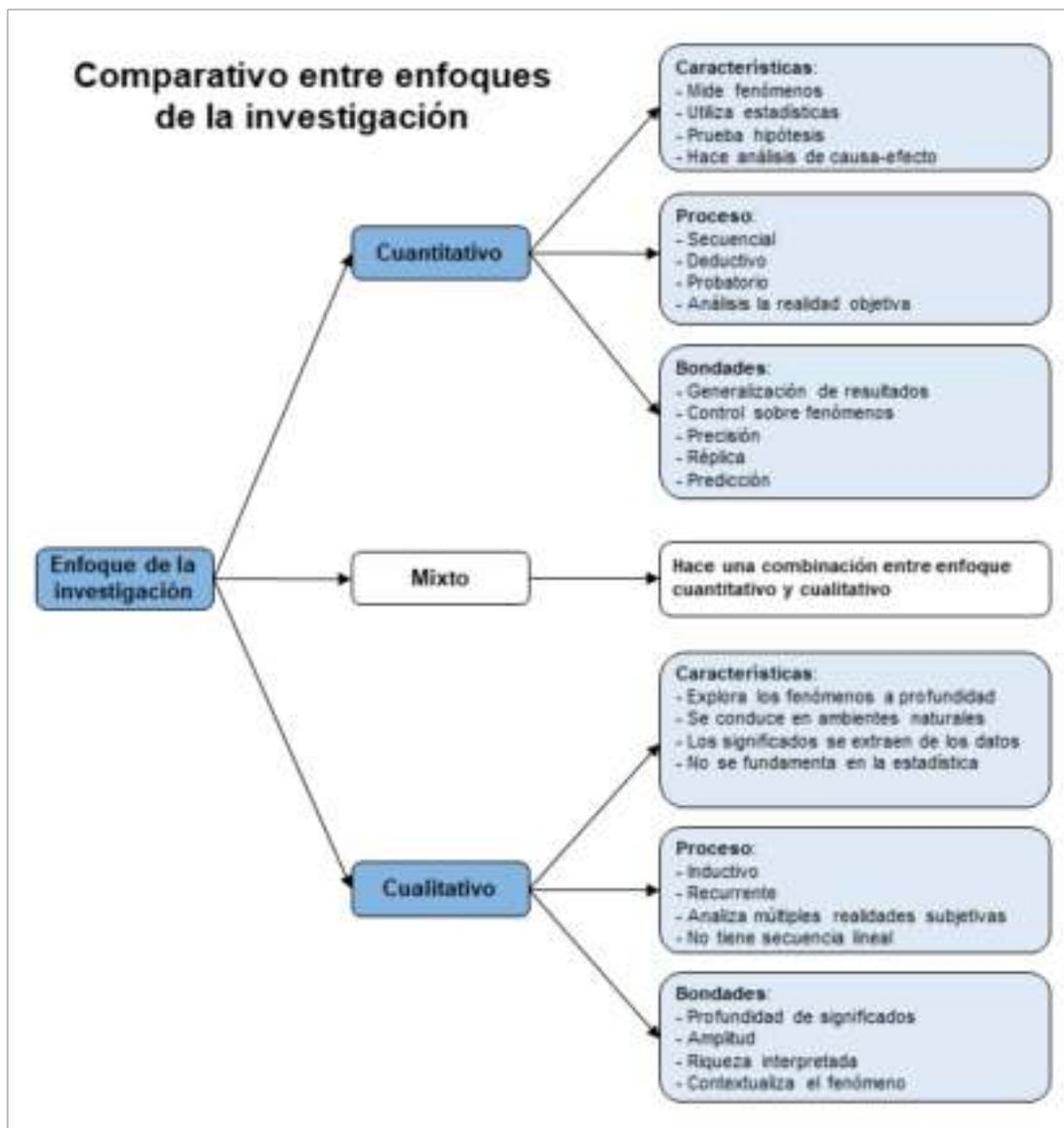


Figura 3.2 Comparativo entre enfoques de la investigación.

Fuente: Recuperado de Hernández, Fernández y Baptista (2015, pág. 45)

3.4.1. El método cuantitativo

Las investigaciones cuantitativas están orientadas numéricamente y requieren una atención significativa a los fenómenos observables a través de técnicas estadísticas (Vera, 2017). La característica principal de este tipo es formular a todos los encuestados la misma serie de preguntas; la mayoría de las veces, involucra

muchos cuestionarios o entrevistas. La investigación de mercado cuantitativa según Tamayo (2017) incluye las siguientes técnicas:

- *Encuestas*: recopilan datos a través de un conjunto específico de interrogantes formuladas de la misma manera a muchas personas. Este tipo de investigación se puede administrar por correo (autocompletado), cara a cara (en la calle o en el hogar), teléfono, correo electrónico o sitio web.
- *Observaciones*: como contar el número de veces que ocurre un fenómeno particular. Después de recopilar datos, hay varios tipos de técnicas estadísticas para analizar información cuantitativa.
- *Tablas y gráficos*: muestran los datos mediante pruebas de correlaciones entre dos o más elementos (por ejemplo, edad, sexo, clasificación socioeconómica, etc.).
- *Prueba de hipótesis*: identifican si existen diferencias genuinas entre grupos.
- *Análisis de conglomerados*: identifican relaciones entre grupos de sujetos donde no hay una hipótesis obvia.

3.4.2. El método cualitativo

Las investigaciones cualitativas proporcionan descripciones diferenciadas y detalladas de opiniones e impresiones individuales (Benjumea, 2015). Debido a la situación de examen abierto y la respuesta individual a los entrevistados, se evitan las posiciones defensivas y la racionalización. Empiezan donde los grandes datos, los métodos de medición técnica y las investigaciones cuantitativas no pueden proporcionar suficiente información sobre los antecedentes del comportamiento humano (Ferrer, 2018).

Dentro de este marco Taylor y Bogdan (2015) consideran, en un sentido más amplio a la investigación cualitativa como "aquella que produce datos descriptivos:

las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable" (pág. 7). Estos autores señalan además la siguiente lista de características propias:

- La investigación cualitativa es inductiva.
- El investigador cualitativo da énfasis a la validez en su investigación.
- El investigador es sensible a los efectos que la misma causa sobre las personas que son objeto de su estudio.
- El investigador hace a un lado sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones. Por lo tanto, todas las perspectivas son valiosas.
- El investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva integral; de tal manera que no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Todos los escenarios y personas son dignos de estudio.

3.4.3. El método mixto o híbrido

Un tercer método es el denominado mixto o híbrido, el cual aún no es utilizado completamente por la comunidad científica de las ciencias sociales. Sin embargo, Creswell y Clark (2017) mencionan que al igual que los enfoques cuantitativo y cualitativo, la de métodos mixtos abarca varios diseños diferentes.

Los diseños proporcionan marcos sólidos para recopilar, analizar, mezclar, interpretar e informar datos cuantitativos y cualitativos para abordar mejor los tipos específicos de propósitos de investigación. Mencionan además que hay cuatro principios que los investigadores deben considerar al diseñar sus estudios de métodos mixtos:

- Los diseños de métodos mixtos se pueden arreglar desde el principio y/o emerger a medida que el estudio está en curso.
- Deben considerar su enfoque del diseño de investigación y considerar el uso de un enfoque dinámico o basado en la tipología.

- Deben hacer coincidir el diseño con su problema de investigación y sus preguntas.
- Deben articular al menos una razón por la que están mezclando métodos.

3.5. Estrategia de investigación en el estudio de caso

El estudio de caso en su funcionamiento, es una forma de recopilar información amplia respecto al objeto de estudio (Yin, 2017). Aunque algunos investigadores como Campbell y Stanley (2015) consideran al estudio de caso como no científico ya que aparenta ser un método no técnico, siendo una actividad poco rigurosa intelectualmente y apropiada para aquellos que inician como investigadores.

De igual manera Corbin y Strauss (2015) argumentan que la investigación cualitativa “produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación” (pág. 320). Coincidiendo con esto Álvarez, et al (2017, pág. 3) afirma que “el estudio de caso se aplica cada vez más en los estudios cualitativos”.

En este sentido, Yin (2017), señala que los elementos que debe contener un estudio de caso son:

- *Preguntas de estudio*: las preguntas ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo? y ¿por qué?, usadas apropiadamente facilitan el trabajo de investigación.
- *Proposiciones*: orientan donde mirar y enfocar la atención para obtener una evidencia relevante.
- *Unidad de análisis*: puede ser algún evento o entidad que se está investigando.
- *Unión de datos a proposiciones*: son los pasos necesarios para el análisis de datos.
- *Criterios para interpretar hallazgos*: son las diferentes formas mediante las cuales se interpretan los datos encontrados en nuestra investigación.

Para ilustrar las fases de investigación en un estudio de caso se muestra la *figura 3.3*.

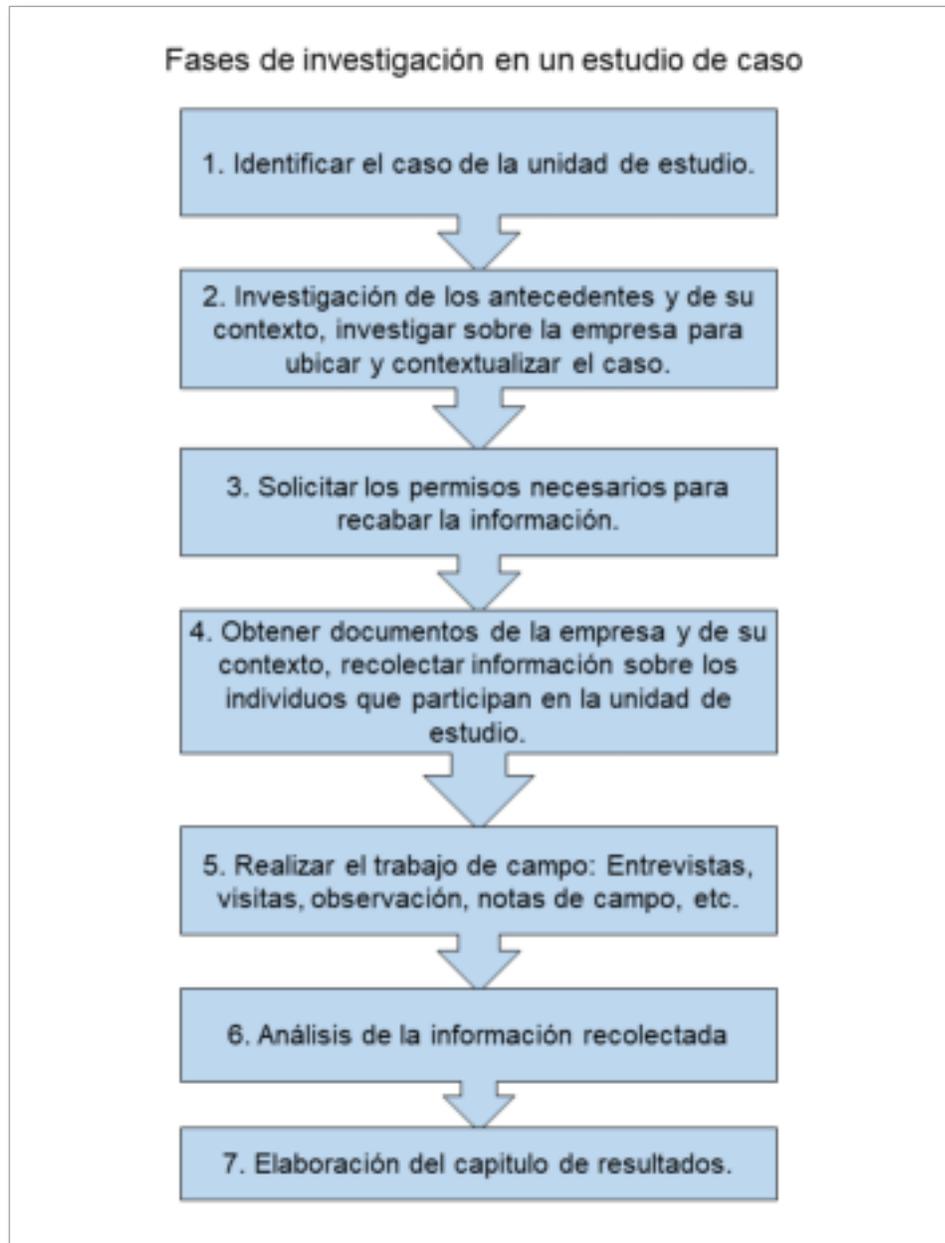


Figura 3.3 Fases de investigación en un estudio de caso.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández, *et al* (2014)

Al respecto Yin (2017) menciona que cada método se aplica en situaciones específicas, como se indica en la *tabla 3.1*.

Tabla 3.1

Matriz elección del método de investigación social según características del problema de interés.

Método	Forma de la pregunta de investigación	¿Requiere control sobre los acontecimientos?	¿Se enfoca en acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivo	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2017).

En la siguiente sección, se exponen las ventajas y desventajas que presenta el uso del estudio de caso, con la finalidad de tener más claro la validez de sus aplicaciones en este trabajo.

3.5.1. Limitaciones del estudio de caso

Si bien es cierto que dentro de este trabajo se utiliza el estudio de caso, cabe mencionar algunas limitaciones que contiene este modelo para delimitar hasta donde podemos llegar en la presente, tal como lo menciona la Asociación Mexicana de Metodología de la Ciencia y de la Investigación (AMMCI , 2018) algunas de estas son las siguientes:

- El investigador puede tener supuestos previos que limiten las interpretaciones.
- Se corre el riesgo de que los individuos, de donde proviene la información, puedan mentir al investigador.
- No pueden darse resultados preliminares hasta que el estudio ha concluido.
- No puede generalizarse a partir de la información que se obtiene.
- La base de datos es proporcionada por el investigador.

3.5.2. Ventajas del estudio de caso

Según la AMMCI (2018), algunas de las ventajas del estudio de caso son las siguientes:

- Se enfocan hacia un solo individuo o cosa (por ejemplo, una persona o un objeto), lo que permite un análisis profundo y consistente del mismo; así mismo permite una amplia recopilación de la información.
- El desarrollo de este tipo de investigación se apoya en diferentes técnicas de recuperación de la información, que van desde observaciones personales, pasando por encuestas y entrevistas.
- Reproduce el mundo fenomenológico de los participantes por medio de la descripción detallada de los acontecimientos.
- No son apropiados para probar hipótesis; sin embargo, sus resultados pueden emplearse como base de estudios posteriores.
- Presenta una imagen más completa y precisa del entorno y la acción.
- Los datos son representativos.

3.6. Alcance de la investigación

Puede haber muchos alcances involucrados en la realización de una investigación, pero el objetivo principal solo es uno. Sobre la base de los objetivos Fassio (2016) clasifica los diseños en cuatro tipos, los cuales se enlistan a continuación:

- *Exploratorio*: se lleva a cabo para conocer la viabilidad de cualquier estudio de investigación. El investigador realiza pequeños estudios antes de comenzar el principal. También se le denomina piloto, el cual sugiere si será factible realizarlo finalmente.

- *Descriptivo*: describe cualquier fenómeno o situación. La investigación descriptiva es más simple que otras formas. Por ejemplo, describir las condiciones de los mexicanos en pobreza, la estructura académica de una universidad en cualquier lugar o las condiciones de vida de las personas afectadas por la inseguridad.
- *Explicativo*: explica ¿por qué? o ¿cómo? existe una relación entre dos o más de dos aspectos. Por ejemplo, si en un estudio correlacional un investigador ha concluido que el consumo de comida chatarra causa cáncer y enfermedades del corazón, en la investigación exploratoria el investigador estudiará por qué la comida chatarra causa cáncer y cómo causa el cáncer. El investigador se centrará en los principales elementos de la comida chatarra que causa tales enfermedades o cualquier otra posible causa.
- *Correlacional*: determina la correlación entre dos o más de dos situaciones, fenómeno, personas o aspectos. Por ejemplo, estudiar la relación entre la ingesta de drogas y la violencia familiar, el divorcio y el comportamiento de los hijos, los matrimonios precoces y el embarazo.

Una vez identificado el objeto de estudio, se definen los procedimientos necesarios para obtener la información que se necesita para estructurar o resolver el problema y definir el tipo de investigación que se realizará y el tipo de información que se manejará (Arias, 2012).

Por ello se vuelve necesario indicar que este proyecto de intervención profesionalizante, se lleva a cabo con un enfoque preponderantemente cualitativo, con alcance exploratorio, descriptivo y explicativo. Exploratorio para conocer cuál es la situación del objeto de estudio y para volver familiar lo desconocido; explicativo, porque se busca el porqué de los hechos, estableciendo relaciones de causa-efecto; descriptivo, para identificar elementos y características del problema de investigación, cómo ocurrió o porque no ocurrió y qué entes estuvieron involucrados. Es, además: deductivo, no experimental, a través observación directa,

y transversal, porque el tiempo está delimitado a un periodo de dos años del segundo trimestre del 2018 al tercer trimestre del 2019.

3.7. Modelo metodológico de la investigación

De acuerdo al análisis realizado en este capítulo con respecto a los tipos de investigación propuestos por Méndez (2015) , se construyó el siguiente modelo metodológico (ver *figura 3.4*).

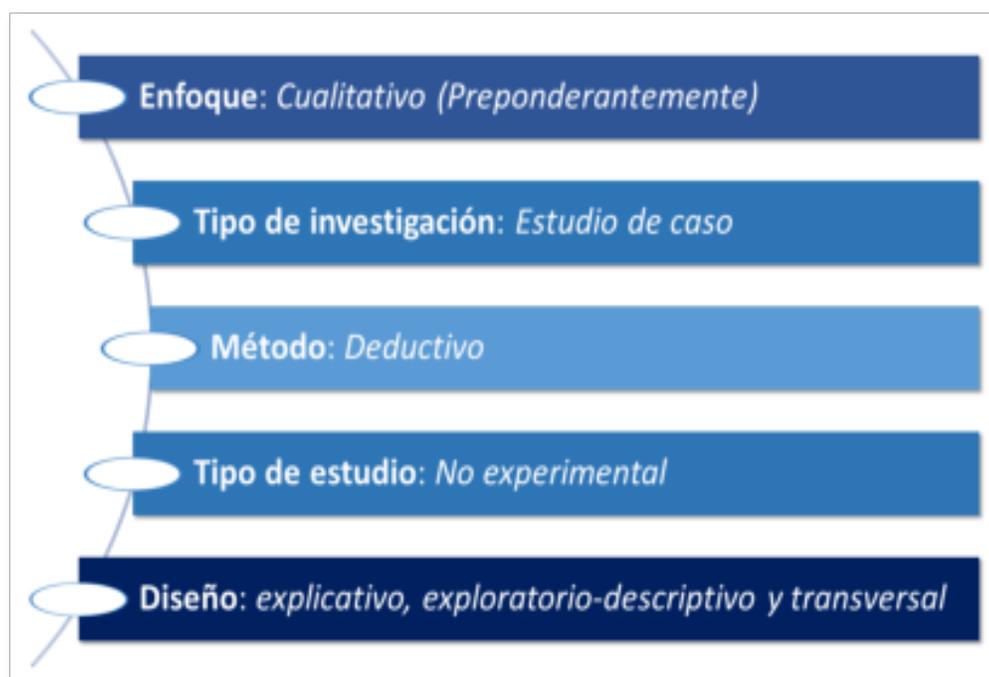


Figura 3.4 Modelo explicativo del marco metodológico.

Fuente: Elaboración propia (2018).

3.8. Sujetos de estudio

Una vez trazado los objetivos de la investigación se proponen ciertos criterios para la selección de los 20 sujetos de estudio, entre ellos que las empresas estudiadas fueran ferreterías y que estuvieran constituidas como pequeñas empresas. Cabe mencionar que se selecciona una de estas empresas con el fin de realizar una intervención, la cual se denomina *Ferretería Ferrequin*, establecida y constituida como pequeña empresa desde el 21 de marzo del 2009, en la ciudad de Culiacán de Rosales, Estado de Sinaloa. Para los fines de esta investigación se

tomó la sucursal matriz con ubicación manifestada en los siguientes párrafos. En la cual se aborda al gerente general y propietario de la empresa.

3.8.1. Delimitación temporal del estudio

El período de tiempo de recolección de la información fue de abril a junio del 2019.

3.9. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según Arias (2012) “Un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información” (pág. 68). Para este autor el diseño de la investigación se muestra en la *figura 3.5*.

DISEÑO	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	
Diseño de investigación documental	Análisis documental	Fichas, computadoras y sus unidades de almacenaje	
	Análisis de contenido		
Diseño de investigación de campo	Observación	Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Escala de estimación
		No estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Diario de campo • Cámara fotográfica y video
	Encuesta	Oral	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de encuesta • Grabador • Cámara de video
		Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
	Entrevista	Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Grabadora de voz • Cámara de video
		No estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Libreta de nota • Grabadora de voz • Cámara de video

Figura 3.5 Diseño de la investigación para los instrumentos.
Fuente: Elaboración propia con base en Arias (2012, pág. 68).

Para este estudio se elaboraron cuestionarios semiestructurados ya que permiten de manera flexible abordar al sujeto de estudio sin llegar a cohesionar su respuesta o comportamiento. Así mismo se seleccionaron preguntas que reúnen los requisitos para poder llevar a cabo las encuestas, tomando criterios relevantes según la necesidad de la información, esto tomó alrededor de una semana. Una vez definidas las preguntas se elaboró la encuesta, la cual fue aplicada a los directivos de las pequeñas empresas ferreteras, previa coordinación, con quienes constituyen la muestra.

3.9.1. Criterios de Validez y confiabilidad de los instrumentos

La validez del instrumento al que se refiere Hernández, *et al* (2014) muestra el “grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, mientras que la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados similares”. Mientras que, Zaldívar, *et al* (2016) indican que la validez y confiabilidad de las fuentes utilizadas en los instrumentos, quedan bajo la responsabilidad del investigador, es éste quien debe asegurarse de la originalidad y veracidad de la información recabada.

Para el tema de la investigación a través de las encuestas a los directivos de las pequeñas empresas ferreteras seleccionadas en la muestra, se utilizó el cuestionario que se puede encontrar al final en Anexos. Las preguntas son variadas y están enfocadas en aspectos de administración estratégica y la competitividad de la empresa, así como grado de satisfacción y desempeño, y el tema del marketing digital. Ambas encuestas se basan en un instrumento implementado y facilitado por el Cuerpo Académico *UABC-CA-239* (Universidad Autónoma de Baja California) denominado “Investigación en la Adopción de las TIC’S y la Competitividad de las MIPYMES” durante la estancia de investigación del autor de este trabajo.

En función del instrumento, el cual fue validado, tuvo precisión en las preguntas de la encuesta y revisado con mucha minuciosidad, por cuanto se está

en la capacidad de señalar que midió lo que tenía que medir, es decir fue válido, lo cual influyó para que el resultado se convierta en aquello que desde un inicio se pretendía demostrar. Se efectuó una prueba piloto a 5 pequeñas empresas ferreteras con el objetivo de verificar que las preguntas tuvieran la claridad necesaria para que los encuestados respondieran de manera objetiva. Estos instrumentos fueron evaluados y validados por un asesor especialista en temas de marketing, sobre todo en marketing digital de la UABC (MC Michael Heriberto Montejano Bermejo y Dr. Roberto Agúndez Márquez).

3.10. Universo, muestra y recolección de datos

La recolección de los datos es una de las etapas más delicadas. De ella van a depender los resultados que se obtengan. Este se inicia con la recolección de información secundaria de medios como: libros, documentos de investigación, informes, artículos, etc.; y analizando cada concepto en el marco conceptual. Después inicia la etapa de recolección de datos primaria, la cual consiste en encuestas con personal directivo de la empresa Ferretería Ferrequin.

Las encuestas se llevaron cabo en el lapso de tiempo señalado. Cuando no se encontró al propietario se solicitó información a qué hora se le puede ubicar para la realización de la encuesta correspondiente. Para poder realizar la encuesta se contó con las preguntas impresas las cuáles estuvieron en una tablilla para mayor facilidad en la recolección de la información.

Luego de ser aplicado, los datos fueron transferidos a formatos de *Google Forms* y posteriormente descargados a un archivo en *Microsoft Excel*, con ellos se realizaron gráficos, figuras y tablas. Los cuáles antes de medirlos necesitamos recurrir a los conceptos teóricos de técnicas de medición, para poder vincular conceptos con nuestros indicadores.

3.10.1. Universo y muestra

La recolección de datos, requiere del cómo se obtendrá la información; por lo tanto, se sigue un procedimiento para delimitar el universo de estudio, el tiempo, espacio y número de unidades de análisis de donde se obtiene la información; el cómo y cuándo se aplicará el proceso o el instrumento para recolectar la información (cuestionario y entrevista, entre otros) así como los criterios de inclusión y exclusión para seleccionar la muestra.

3.10.1.1. Universo (N)

Para Tamayo (2017) una población es finita cuando tiene un número limitado de elementos; es infinita cuando no es posible contar a todos sus elementos. Por consiguiente, el universo está conformado por ferreterías en el sector de las micro o pequeñas empresas del Estado de Sinaloa.

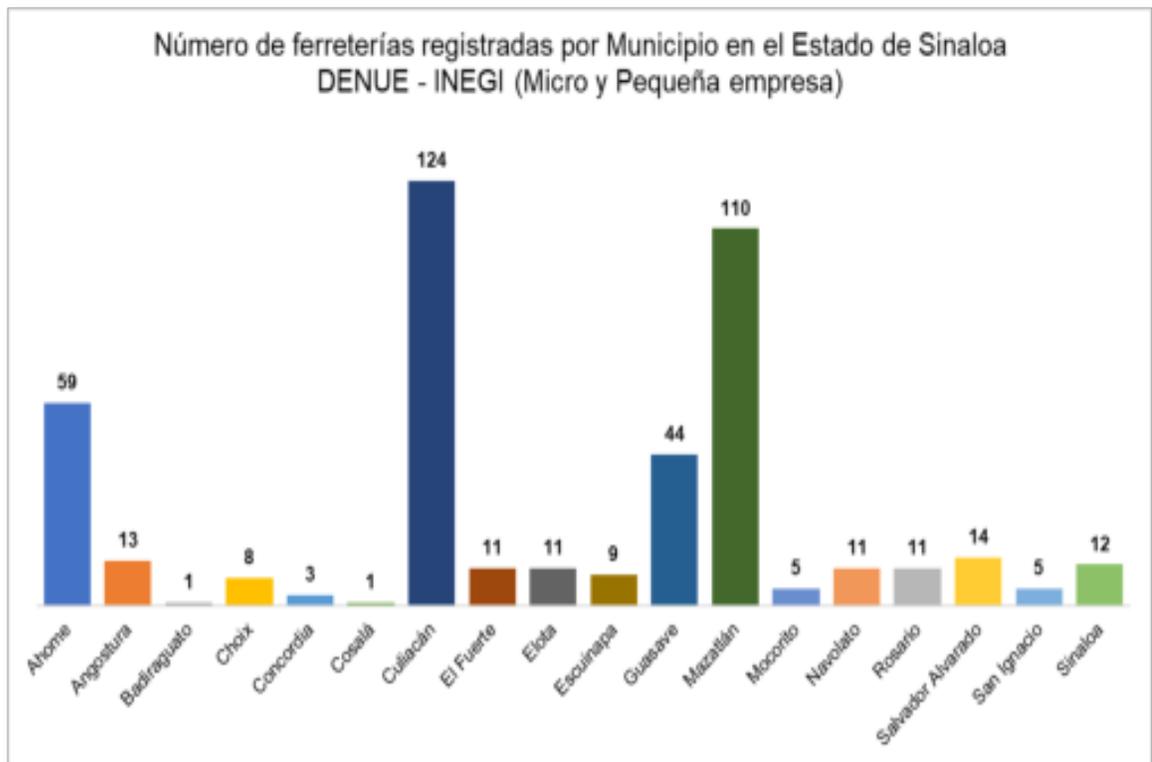


Figura 3.6 Estadística de ferreterías por municipio en Estado de Sinaloa (Micro o Pequeña empresa). Fuente: Elaboración propia con base en DENUE-INEGI (2019)

La *figura 3.6*, indica el número de ferreterías registradas en el sector de la micro o pequeña empresa en el estado de Sinaloa, con un rango de entre 1 a 30 empleados y con máximo de 2 sucursales por razón social (RFC), según el DENU-INEGI (2019); dando como resultado 452 empresas.

3.10.1.2. Muestra (n)

Obedeciendo a las limitaciones de este estudio en cuanto a la baja disposición de los empresarios de las unidades económicas para responder a las encuestas. Se tomó el método de muestreo no probabilístico por juicio, el cual según Malhotra (2008) es una forma de muestreo por conveniencia, en el cual los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador. El cual utiliza su juicio o experiencia para elegir a los elementos que se incluirán en la muestra, porque considera que son representativos de la población de interés, o que de alguna otra manera son adecuados. Las muestras obtenidas por juicio suelen utilizarse en proyectos de investigación de mercados comerciales.

Para este estudio se consideró una muestra por el método de juicio de 20 unidades económicas del mapa digital de DENU (2019) representa el 16.12% del universo que son 124 unidades económicas en la ciudad de Culiacán de Rosales (ver *figura 3.7*). Tomando en cuenta los siguientes cinco criterios:

1. Que sean empresas en la ciudad de Culiacán de Rosales del Estado de Sinaloa.
2. Que sean del giro ferretero o refaccionario.
3. Que sean micro o pequeñas empresas.
4. Que tenga entre 1 y 10 empleados.
5. Que en un radio de 250 metros aproximadamente, tengan al menos 2 empresas con las mismas características alrededor de ellas. Para esto se utilizó la herramienta de medición métrica satelital Google Maps del portal DENU (2019)

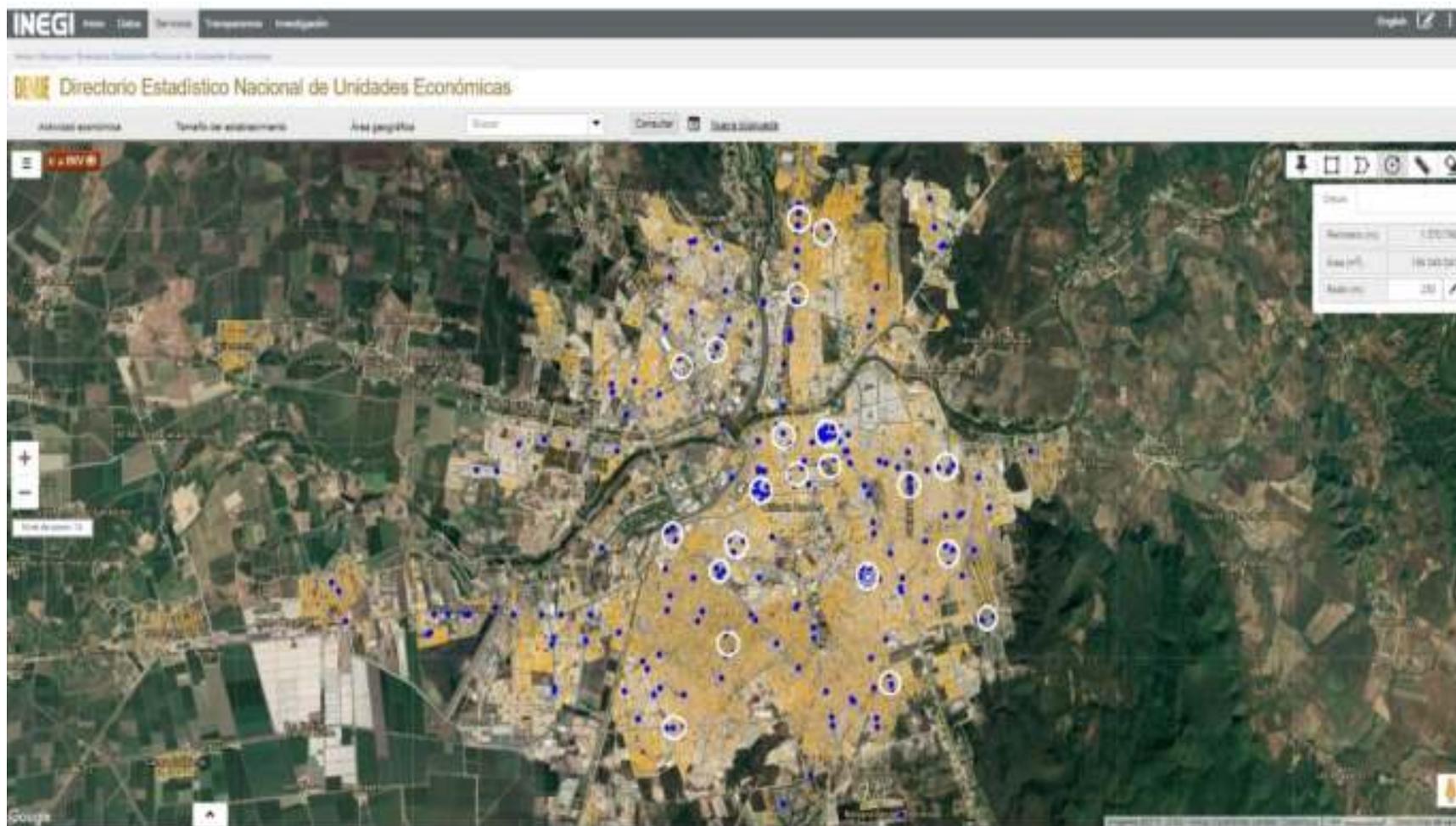


Figura 3.7 Ubicación de Ferreterías (Culiacán de Rosales, pequeña empresa, de 0 a 10 empleados)
Fuente: Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas DENE-INEGI (2019)

Considerando estos criterios se seleccionaron las siguientes 20 pequeñas empresas:

Tabla 3.2

Empresas seleccionadas y que fueron encuestadas para el estudio.

EMPRESA		EMPRESA	
01	Ferretería Ferrequin	11	Ferretería y Refaccionaria Rogasa
02	AR Refacciones	12	Ferreteros Asociados de Culiacán
03	Ferretería el Alce	13	Ferretería SAM
04	Ferretería Las Quintas	14	Ferretería Bermejo
05	Ferretería Agroferno	15	Ferretería Chicuate
06	Ferretería Colón	16	Ferretería y Agroequipos Tres Valles
07	Ferretería García	17	Ferre Depot
08	Ferretería Poncho Castro	18	CYMAPAC
09	Ferretería El Pony	19	DISTRUP
10	Ferretería Ferremartch	20	Equipos y Refacciones del Pacifico

Fuente: Elaboración propia

3.12. Procesamiento estadístico de los datos recolectados

Para el procesamiento estadístico de los datos recolectados se usan los siguientes softwares. Los datos se presentan en tablas, figuras y gráficos estadísticos, y se realiza un análisis de correlación (ver *tabla 3.3*).

Tabla 3.3

Software para procesamiento estadístico de los datos recolectados.

Software	Aplicación
IBM SPSS	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas a directivos de las empresas.
Excel	Para el diseño y presentación de gráficos (figuras).
Word	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la tesis.
PowerPoint	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

Fuente: Elaboración propia (2019).

3.13. Operacionalización de las variables (Matriz de congruencia)

La matriz de congruencia “aporta al investigador la oportunidad de sintetizar el tiempo dedicado a la investigación, su utilidad permite organizar las etapas del proceso de la investigación de manera que desde el principio exista una congruencia entre cada una de las partes involucradas” (Pedraza, 2010, pág. 313) [ver anexo 1](#).

3.14. Instrumentos de recolección de datos

Las encuestas que a continuación se presentan fueron utilizadas para la recolección de datos; éstas se conforman por una combinación de ítems en escala Likert, dicotómicas y politómicas, ya que esta modalidad ha tenido gran aceptación y sus postulados fueron tomados en cuenta para la construcción de muchos instrumentos de evaluación en la investigación social, ya que se asume que mientras más opciones tengan se obtendrá mayor información acerca del sujeto estudiado (Bond y Fox, 2015).

Una forma de recolectar información en materia de estudios de opinión, mercado, preferencias, entre otras; son las encuestas (Serbia, 2019). Estas pueden ser digitales, impresas, telefónicas, etcétera. Dentro de las encuestas existen preguntas (ítems) en diferentes escalas de medición, tal como la ya mencionada escala de Likert (1932), que comúnmente es utilizada, dado que son fáciles de interpretar y proporciona información cuando existen características que son difíciles de medir, incluyendo opciones de respuesta con tendencia positiva, negativa y neutra.

Actualmente, la técnica más utilizada para validar instrumentos de medición en el que el constructo contiene escala tipo Likert, es el Alfa de Cronbach (1951). El cual, sugiere las siguientes recomendaciones para evaluar los resultados del Coeficiente (ver tabla 3.4):

Tabla 3.4
Coeficientes y tipo de resultados de la técnica Alfa de Cronbach.

Coeficientes	Resultados
Mayor a 0.9	Excelente
Mayor a 0.8 y menor a 0.9	Bueno
Mayor a 0.7 y menor a 0.8	Aceptable
Mayor a 0.6 y menor a 0.7	Cuestionable
Mayor a 0.5 y menor a 0.6	Pobre
Menor a 0.5	Inaceptable

Fuente: Elaboración propia con base en Cronbach (1951)

Considerando esta serie de recomendaciones a continuación se presentan las encuestas que se emplearon en esta investigación:

- *Encuesta 1:* Empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales

Estas encuestas se realizaron a cada uno de los directivos de las 20 empresas tomadas como muestra. Con el objetivo de determinar la situación del empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales, además del Marketing ([Ver anexo 3](#)). La cual consta de 35 reactivos.

- *Encuesta 2:* Estrategias directivas y ventaja competitiva

Estas encuestas se realizaron a cada uno de los directivos de las 20 empresas tomadas como muestra. Con el objetivo de determinar las características de la administración estratégica y ventaja competitiva ([Ver anexo 4](#)). La cual consta de 33 reactivos.

Capítulo 4. Análisis e interpretación de resultados

Una vez realizado el análisis metodológico y bibliométrico de esta investigación, es que se tiene mayor información sobre las teorías existentes del tema seleccionado, por lo que se procede a analizar la serie de resultados obtenidos durante el proceso de implementación de los instrumentos, con referencia al contexto en el cual se encuentra la pequeña empresa caso de intervención *Ferretería Ferrequin* y de 19 empresas más del mismo sector instaladas en la ciudad de Culiacán de Rosales, en el Estado de Sinaloa.

Para tal efecto se realizaron diversas actividades como, la exploración y el estudio detallado de la información en frontera del conocimiento sobre el tema, observación no participante, así como también encuestas (escala Likert, dicotómicas y politómicas) por escrito y formularios online de *Google Forms* ([ver anexo 5](#)). Lo cuales, permite tener la evidencia suficiente de la información que a continuación se detalla.

A partir de la interrogante principal, interrogantes específicas y, por ende, de los objetivos propuestos en el marco conceptual de este trabajo, a continuación, se darán respuestas a dichas interrogantes conforme a los instrumentos implementados, donde se efectuaron entrevistas a los directivos de la empresa motivo del caso y encuestas a directivos de pequeñas empresas con giro similar; para posteriormente conocer los resultados sobre los objetivos planteados.

4.1. Introducción a la empresa caso de intervención

Siendo necesario situar primero el contexto de la empresa, su ubicación física y geográfica, antecedentes históricos del caso de intervención empresa *Ferretería Ferrequin*, su filosofía, misión, visión, valores organizacionales, y una descripción detallada de su estructura organizativa de personal.

4.1.1. Contexto de la empresa caso de intervención

El objeto de estudio de la presente es la empresa *Ferretería Ferrequin* establecida en la ciudad de Culiacán de Rosales, en el Estado de Sinaloa, y se trata de una empresa que comercializa a nivel menudeo con herramientas y artículos de ferretería, entre otros.

A pesar del crecimiento en el ámbito comercial y a la expansión de una segunda sucursal (denominada Ferrequin 2) la empresa *Ferretería Ferrequin* se ha visto en desventaja al competir con las grandes empresas de su mismo giro, nacionales como *Kuroda*, *Yaqui* y *D'todo* e internacionales como *Home Depot*, *Lowe's*, etc. que en los últimos años se han instalado en la ciudad y en el Estado. Aún más cuando estas empresas tienen una enorme estructura, logística comercial, publicidad de alto alcance y grandes stocks que les permite reducir sus costos y por ende ofrecer precios bajos al cliente final.

La empresa intervenida se ha visto en la necesidad de implementar estrategias que le ayuden a atraer nuevos clientes y sobre todo de mantener a los actuales con la ayuda de descuentos, promociones y publicidad mediante medios tradicionales (volantes, perifoneo, etc.). Sin embargo, todo esto ha sido de manera empírica, sin una guía profesional.

4.1.2. Antecedentes históricos de la empresa caso de intervención

En el año 2006, el licenciado en administración de empresas Jesús Arturo Quintero Vega se integra como gerente comercial de la empresa TRUPER (empresa que manufactura, distribuye y comercializa herramientas y productos para todos los segmentos de la industria ferretera), y comienza a recorrer toda la zona Noroeste del país en búsqueda de colocar los productos de la empresa que representa a nivel mayorista.

Es en ese periodo cuando detecta una oportunidad de negocio a futuro pensando en la independización y la libertad financiera; al estar en ese proceso hace la inversión de compra de un terreno esquina en la zona Prados la Conquista en la ciudad de Culiacán de Rosales, en el Estado de Sinaloa. La intención de un inicio era poner locales comerciales, pero se dio cuenta de la oportunidad que se tenía en la zona de recién formación y por la nobleza de un negocio de ferretería, decide finiquitar la relación laboral con TRUPER y decide emprender el negocio con conocimiento en atención al consumidor, pues solo contaba con la experiencia comercial fuera de mostrador.

Comenzó con la ferretería con lo mínimo necesario, cajas abiertas, solamente unidades, con un catálogo muy básico. Al atender una zona emergente no tuvo la necesidad de meter productos viejos en el mercado, inicio con una inversión del 30% de lo que hoy cuenta actualmente, el propietario duro 6 meses atendiendo la ferretería solo, hasta que tuvo la oportunidad de contratar a 1 persona más, a la vuelta de cuatro años ya eran 4 personas sin tener competencia alguna durante los primeros 4 años.

Alrededor del año 2010 comenzaron a aparecer los primeros competidores cercano a la ubicación de esta sucursal, sin que estas significaran una amenaza para la empresa puesto que eran pequeñas ferreterías y emprendedores que al final no trascendieron. Fue en el año 2016 cuando instala su segunda sucursal. Hasta el momento la empresa cuenta con 2 sucursales, entre ellas la sucursal matriz.

A continuación, se procedió detallar a la empresa en su interior, datos como su filosofía establecida, misión, visión, así como sus valores organizacionales y su estructura organizacional.

4.1.2.1. Delimitación geográfica empresa caso de intervención

La empresa tiene dos puntos de ventas y su sucursal matriz está ubicada, en calle Eclipse # 3949, Fraccionamiento Prados la Conquista, Culiacán de Rosales,

Sinaloa, México, CP 80058. Actualmente da empleo a 10 personas. La ubicación geográfica se muestra a en la *figura 4.1*.



Figura 4.1 Ubicación geográfica de la empresa intervenida, Ferreteria Ferrequin.
Fuente: Google Maps (2019).

4.1.2.2. Distribución física de la empresa caso de intervención

Se eligió como referencia de distribución física a la sucursal matriz, que es donde se encuentra la mayor concentración de equipo y donde comúnmente concurre el propietario, esta se muestra en la *figura 4.2*.

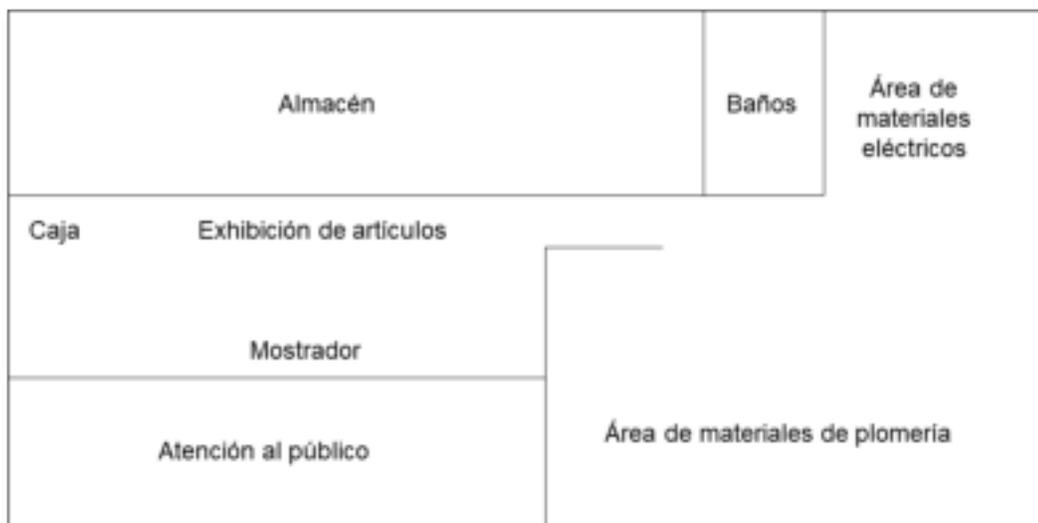


Figura 4.2 Distribución física de sucursal matriz de la empresa intervenida, Ferreteria Ferrequin
Fuente: Elaboración propia (2019).

Las áreas en las cuales se divide la empresa son las siguientes:

- *Atención al público:* en esta área se atiende al público en general
- *Mostrador:* en esta área se colocan los vendedores para recibir y atender al público.
- *Exhibición de artículos:* si bien los artículos que la empresa vende están colocados alrededor de las anteriores áreas descritas, en esta área se encuentra la mayoría de estos artículos.
- *Área de materiales de plomería:* en esta área están resguardados los materiales de plomería que por sus dimensiones no pueden ser colocados en el mostrador (tubos, postes, etc.).
- *Área de materiales eléctricos:* en esta área están resguardados los materiales eléctricos que por sus dimensiones no pueden ser colocadas en el mostrador (carretes de cables, mufas, cajas, etc.).

4.1.2.3. Galería fotográfica de la empresa caso de intervención



Figura 4.3 Sucursal matriz de empresa intervenida, con autorización de Ferreteria Ferrequin

4.1.3. Filosofía institucional de la empresa, caso de intervención

La empresa ha construido durante estos años una filosofía coherente al giro comercial en el cual se desempeña, pero desafortunadamente, esta no había sido plasmada por escrito. Durante la construcción de este documento el empresario logró consolidar conjuntamente y con las recomendaciones pertinentes del investigador de este trabajo la siguiente frase:

Situar al consumidor en el lugar más importante, es el compromiso final de nuestra empresa ferretera.

4.1.3.1. Misión y visión de la empresa caso de intervención

De igual forma se construyeron entre el empresario y el investigador la misión y visión que le sirvan de guía para poder alcanzar los objetivos planteados

Misión:

Somos una empresa especializada en el sector ferretero, que trabaja día a día para satisfacer necesidades y expectativas de nuestros consumidores a través de un amplio portafolio de productos con las mejores marcas, excelente calidad y precios competitivos; y a través de un equipo humano altamente capacitado, procuramos con eficacia cada día por ser líderes en el mercado y proyectarnos con dinamismo a nuestra comunidad.

Visión:

Ser una empresa líder en el giro ferretero en el sector noreste en la ciudad de Culiacán de Rosales, en el Estado de Sinaloa; buscando superar las expectativas de nuestros consumidores, proyectándonos como una empresa competitiva que sea de gran aporte para el crecimiento económico de nuestra región.

4.1.4. Valores organizacionales de la empresa intervenida

La empresa *Ferretería Ferrequin* esta cimentada en una serie de valores; los cuales son puestos en acción diariamente en el ejercicio de sus procesos comerciales, laborales y de atención al consumidor. Desafortunadamente estos valores no habían sido plasmados por escrito. Por esta razón el empresario participó con el investigador, los organizó y planteó de la siguiente manera (ver *tabla 4.1*).

Tabla 4.1

Valores organizacionales de la empresa *Ferretería Ferrequin*.

VALOR	DESCRIPCIÓN
Ética	Desempeñarnos con principios morales en cada una de nuestras funciones.
Honestidad	Ser íntegros y claros con nuestros consumidores, y en cada una de nuestras funciones.
Innovadores	Ser creativos en las actividades que realizamos, para que nuestros consumidores nos identifiquen en nuestro mercado.
Responsabilidad	Ser responsables en el desempeño de nuestras funciones enfocándonos completamente en nuestros consumidores, que son la razón de ser de la empresa.
Respeto	Ser respetuosos por los demás tanto con el equipo humano que labora, como con nuestros consumidores, generando así un ambiente familiar en la empresa.
Cumplimiento	Cumplimos a nuestros consumidores sus expectativas.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de la empresa intervenida, *Ferretería Ferrequin*.

4.1.5. Estructura organizacional de la empresa caso de intervención

El personal de *Ferretería Ferrequin* se divide en dos diferentes áreas, en primer lugar, el área de atención al consumidor y en segundo el área de atención a proveedores y dirección de la empresa

Organigrama de la empresa caso de intervención:

El personal de *Ferretería Ferrequin* se divide en dos diferentes áreas, primeramente, el área directiva o administrativa y el área de ventas. Su organigrama se muestra a en la *figura 4.4*.

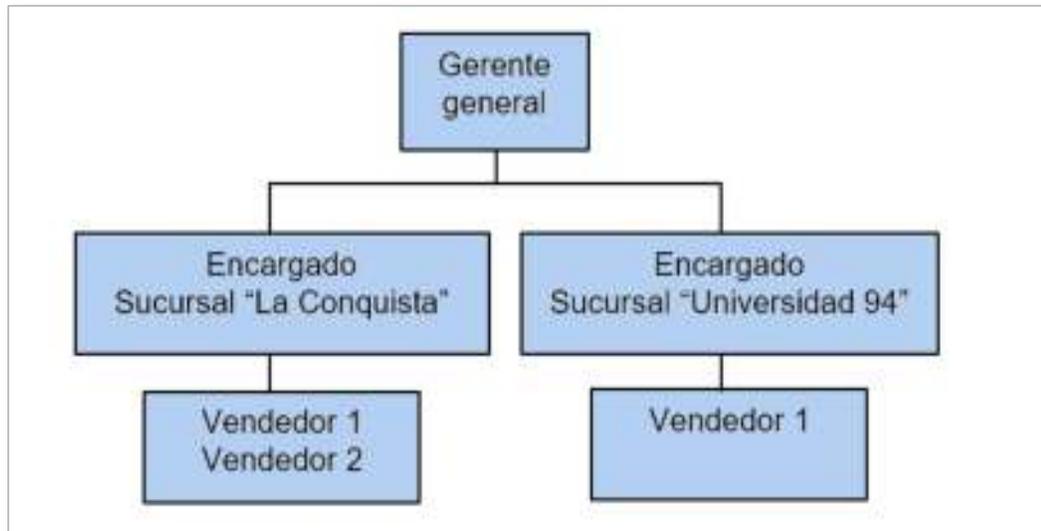


Figura 4.4 Organigrama de la empresa Ferretería Ferrequin.
Fuente: Elaboración propia con base en datos de empresa intervenida.

- El área administrativa o directiva está conformada por el propietario de la empresa, el cual se encarga de tomar las decisiones generales de la empresa y de cumplir con cada uno de los requisitos de operatividad comercial, así como también de los encargados de las dos sucursales.
- El área de ventas se encuentra conformada por los encargados de ventas de las dos sucursales, los cuales a la vez tiene al menos a un vendedor a su cargo. Estos se encargan de atender al cliente, asesorándolo y guiándolo a la mejor decisión de compra y utilización de los artículos adquiridos.

4.1.6. Fortalezas y debilidades de la empresa caso de intervención

Dando respuesta a las encuestas implementadas el empresario indica que sus fortalezas están en ser el primero en la zona de gran afluencia del sector noreste de la ciudad, además de ser líder en el mercado, manejar mejores precios y ofrecer calidad de servicios y productos.

Por el contrario, el empresario identifica sus debilidades en cuanto a la calidad en el servicio de la cadena de suministro. Enfoque 100% al consumidor local, es

decir una persona que sea de otra zona de la ciudad y que busque un artículo con ellos, será difícil que encuentre lo que busca.

4.1.7. Productos que comercializa la empresa caso de intervención

El portafolio de productos que ofrece la empresa *Ferretería Ferrequin* se engloban en la *tabla 4.2*.

Tabla 4.2
Portafolio de productos que ofrece la empresa intervenida, Ferretería Ferrequin

FAMILIAS	
HERRAMIENTAS	CERRAJERÍA
Escaleras, carretillas, palas y picos	Cerraduras, candados y bisagras
Cintas métricas y niveles	
Planas, llanas y cinceles	
Cajas de herramientas	
Lonas, hilos y sogas	
ELÉCTRICOS	PINTURAS Y ACCESORIOS
Tuberías y alambres Eléctricos	Impermeabilizantes, pegamentos y silicones
Paneles, cajas y registros e interruptores	Brochas, rodillos y bandejas de pinturas
Herramientas y accesorios eléctricos	Piedras y lijas
	Materiales de limpieza
SEGURIDAD	
Chalecos, guantes, botas y gafas	
Arnés, fajas, cascos	

Fuente: Elaboración propia con datos de empresa intervenida Ferretería Ferrequin (2019).

4.2. Resultados de los instrumentos aplicados

A continuación se darán los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados en el estudio.

4.2.1. Resultados variables: Administración estratégica y ventaja competitiva.

Con la aplicación de la sección de la encuesta a los directivos de las pequeñas empresas ferreteras tomadas como muestra y que consta de 13 ítems (12 al 13 y

23 al 33, Encuesta 2), para abordar el primer objetivo específico es: *Identificar las características de la administración estratégica que llevan a cabo los directivos de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa.*

Los encuestados seleccionaron una escala de Likert, basados en los siguientes valores:

Nunca <input type="checkbox"/>	Rara vez <input type="checkbox"/>	A veces <input type="checkbox"/>	A menudo <input type="checkbox"/>	Siempre <input type="checkbox"/>
--	---	--	---	--

Al evaluar esta sección de la encuesta con la técnica de Alfa de Cronbach (1951) en el software estadístico IBM SPSS, se determinó que es fiable, ya que arrojó un resultado de 0.896 (Ver *Figura 4.5*).

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.896	.904	13

Figura 4.5 Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach encuesta: estrategias directivas (IBM SPSS)
Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Además de la sección de la encuesta en escala Likert, algunos de los reactivos fueron dicotómicos (preguntas que se responden con un Sí o con un No), politómicas (presentan varias alternativas para que el encuestado elija la más conveniente) y de elección múltiple (cuando las opciones de respuesta no son excluyentes entre sí).

4.2.1.1. Resultado de variable: *Administración estratégica*

Comenzando por conocer el puesto que desempeña cada directivo encuestado, en la *tabla 4.3* se muestran los diferentes tipos, cruzando esta información con el grado académico de cada uno de ellos, esto con la intención de contrastar lo que Mintzberg (1991) dice acerca de que la preparación profesional es muy buena desde el punto de vista analítico, es decir, les sirve a los recién graduados para evaluar o analizar el desempeño de esas funciones y de la empresa, pero realmente no los prepara para liderar.

Dando como resultado que 4 encuestados (20%) cuentan con apenas preparatoria, 15 encuestados (75%) cuentan con carrera profesional, mientras solo 1 encuestado (5%) tiene estudios de posgrado.

Tabla 4.3
Nivel académico vs quien administra a las empresas encuestadas.

Administra la empresa	Nivel académico			Total
	Preparatoria	Carrera profesional	Posgrado	
Propietario/Socio	3	9	1	13
Gerente/Administrador	1	6	0	7
Total	4 20%	15 75%	1 5%	20 100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Se realizó un cruce entre el nivel académico y la pregunta consistente en determinar los campos del conocimiento que consideraban importantes los encuestados (ver *tabla 4.4*), ya que según Mintzberg (2012) los directivos determinan la importancia y prioridad de la información y logran procesos de efectividad y eficiencia organizacional. Dando como resultado que el puntaje más alto fue para el “Marketing”, ya que 12 encuestados (60%) lo consideraron al momento de resolver. Seguido de “Producción u operaciones” con 11 encuestados (55%), con 7 encuestados (35%) “Contabilidad y Finanzas”, 6 encuestados (30%)

“Administración del potencial humano” y finalmente “Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones directivas” con 5 encuestados (20%).

Tabla 4.4

Campos del conocimiento que considera más importante para una gerencia efectiva.

Nivel académico	Marketing	Contabilidad y finanzas	Administración del potencial humano	Producción (bienes /servicios) u operaciones	Tecnologías de la información y las comunicaciones directivas
Preparatoria	0	1	1	4	0
Carrera profesional	11	6	5	6	4
Posgrado	1	0	0	1	1
Total	12 60%	7 35%	6 30%	11 55%	5 20%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

A la par se realizó también un cruce entre el nivel académico y la pregunta consistente en determinar las herramientas asociadas con el éxito administrativo que consideraban importantes los encuestados en la *tabla 4.5*. Dando como resultado de el puntaje más alto fue para “Medición de la satisfacción al cliente”, ya que 18 encuestados (90%) lo consideraron como el más importante. Seguido de “Planeación estratégica” con 17 encuestados (85%), 8 encuestados (40%) “benchmarking” (comparación referencial con otras empresas). La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva (Porter, 2015).

Tabla 4.5

Herramientas asociadas al éxito administrativo.

Administra la empresa	Alianzas estratégicas	Planeación estratégica	Flexibilidad admtdva.	Medición de satisfacción al cliente	Benchmarking
Propietario/Socio	1	10	1	11	6
Gerente/Administra.	1	7	2	7	2
Total	2 10%	17 85%	3 15%	18 90%	8 40%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Con la intención de reconocer las estrategias directivas que los directivos de estas empresas evalúan, ya que según la matriz de Ansoff (2005) el empresario al identificarlas puede lograr un marco para desarrollar las estrategias de crecimiento de su empresa. Las encuestas muestran que, en el rango de resultados positivos de manera general, solo el 1% de los encuestados lleva a cabo “Siempre” las actividades enlistadas, el 56% lo hace “casi siempre”, el 32% lo atiende “algunas veces” y el 8% lo ejecuta “rara vez”. Finalmente, dentro del resultado negativo solo el 3% respondió que “nunca” lo ha considerado debido a que no tienen establecido la visión y misión en la empresa (ver *tabla 4.6*).

Tabla 4.6
Actividades de la estrategia directiva que los directivos evalúan en la empresa.

Actividades estratégicas	Nunca		Rara vez		Algunas veces		Casi siempre		Siempre	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
La empresa planifica apropiada y oportunamente sus operaciones	0	0%	2	10%	4	20%	14	70%	0	0%
La gestión administrativa es apropiada para sus fines	0	0%	1	5%	5	25%	12	60%	2	10%
Las estrategias empresariales están de acuerdo a la Visión y Misión de la empresa	6	30%	0	0%	3	15%	11	55%	0	0%
Las actividades programadas guardan relación con los objetivos estratégicos propuestos	0	0%	0	0%	7	35%	13	65%	0	0%
Se evalúan las actividades para reconocer si están contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos	0	0%	4	20%	10	50%	6	30%	0	0%
El personal es suficiente y competente para cumplir sus funciones en la empresa	0	0%	1	5%	4	20%	15	75%	0	0%
La infraestructura de la empresa es la más apropiada	0	0%	3	15%	9	45%	8	40%	0	0%
La empresa genera los niveles de rentabilidad apropiados	0	0%	1	5%	8	40%	11	55%	0	0%
La empresa mantiene niveles eficientes de efectivo para sus operaciones	1	5%	4	20%	6	30%	9	45%	0	0%
La empresa ejecuta apropiada y oportunamente sus presupuestos	0	0%	1	5%	8	40%	11	55%	0	0%
La empresa cumple con los objetivos comerciales que se ha propuesto	0	0%	1	5%	6	30%	13	65%	0	0%
Media aritmética:		3%		8%		32%		56%		1%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuesta (ítems 23 al 33) realizada (2019).

Al cuestionar a los directivos, si consideraba que, la atención comercial que ofrecía a sus clientes en las refaccionarias era la más adecuada, esto basados en la percepción que tenían con respecto a sus competidores, ya que la percepción puede variar en el caso de alguna encuesta en donde se involucre al consumidor. La intención de esta pregunta es ubicar anímicamente al directivo y esto se expresa en la *figura 4.6*, 10 encuestados (50%) respondieron estar “Totalmente de acuerdo” y los otros 10 encuestados (50%) contestaron también estar “De acuerdo”. Por tal motivo la mitad de los encuestados tiene la percepción de que su forma de atención al cliente siempre puede mejorar.



Figura 4.6 Considera que la atención comercial al cliente la más adecuada.

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

No obstante, y como complemento en la *figura 4.7* cuando se les cuestionó, si consideraban que la atención comercial al consumidor influía para que este regresara a realizar otra compra, la respuesta fue que 2 encuestados (10%) estuvieron indecisos al asegurar esto. Mientras que 9 encuestados (45%) respondió estar “Totalmente de acuerdo” y 9 encuestados (45%) de igual forma “De acuerdo”.



Figura 4.7 Considera que la atención comercial al cliente influye para que regrese.
Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

4.2.1.2. Resultado de variable: *Ventaja competitiva*

Con respecto al cuestionamiento que se les hizo a los directivos de estas empresas sobre las acciones que han emprendido para ser más competitivas (ver *tabla 4.7*), ya que, según Kotler, *et al* (2008), para obtener una ventaja competitiva, la empresa debe ofrecer un mayor valor a los consumidores meta. Los resultados arrojaron que solo 3 encuestados (15%) consideran que expandirse a nuevos mercados en una opción para ser competitivos, mientras que 7 encuestados (35%) coincidieron en que innovar y desarrollar productos nuevos o reducir y maximizar capacidades era importante considerar. Finalmente, 13 encuestados (65%) dieron valor a la acción de mejorar los procesos y el desempeño.

Tabla 4.7

Acciones que la dirección hace para ser más competitiva, según quien administra la empresa.

Administra la empresa	Expandirse nuevos mercados	Mejorar los procesos y desempeño	Innovar y desarrollar nuevos productos	Reducir costos y maximizar capacidades
Propietario/Socio	0	8	3	5
Gerente/Administrador	3	5	4	2
Total	3 15%	13 65%	7 35%	7 35%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Al igual que la encuesta anterior se les preguntó a los directivos con base a sus acciones que hacía a sus empresas una mejor de compra (ver *tabla 4.8*), ya que según Porter (2015), la ventaja competitiva proviene de una propuesta de valor que una empresa logra crear para sus clientes. Las respuestas fueron que 4 encuestados (20%) respondió que por los precios bajos que manejan, seguido de 7 encuestados (35%) que respondieron que por las marcas de prestigio que manejaban, 10 encuestados (50%) por el valor que añaden sus productos, 11 encuestados (55%) porque ofrecen productos novedosos de su mercado y por último el mayor, 18 encuestados (90%) porque ofrecen mayor comodidad y conveniencia a sus clientes.

Tabla 4.8

Acciones que hace a la empresa una mejor opción de compra, según quien administra la empresa.

Administra la empresa	Precios bajos	Marcas de prestigio	Valor añadido productos	Productos novedosos del mercado	Mayor comodidad y conveniencia
Propietario/Socio	3	4	7	6	12
Gerente/Administrador	1	3	3	5	6
Total	4 20%	7 35%	10 50%	11 55%	18 90%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Con base en las respuestas de los directivos encuestados, en los ítems 19 al 22, se elaboró la *tabla 4.9*, denominada matriz FODA, la cual se explica en resumen de la siguiente manera:

- **Fortalezas:** el 45% determinó tener pleno conocimiento del mercado, seguido del 38% que manifestó que sus productos tienen buena calidad; mientras la menos mencionada es sobre los recursos humanos motivados y contentos.
- **Oportunidades:** el 49% determinó ser la necesidad del producto de parte del cliente, seguido de lo que ellos llaman mercado mal atendido (tiene que ver con la forma en que la competencia atiende al mismo cliente); la menos mencionada es el fuerte poder adquisitivo del segmento meta (clientes con poder adquisitivo) con un 6%.

- *Debilidades*: resalto con un 28% dos debilidades, falta de capacitación y productos sin características diferenciadoras (existen productos genéricos); la situación financiera quedo en último término con el 6%.
- *Amenazas*: el 33% se manifestó que la competencia consolidada en el mercado (proveedor fija precios en la mayoría de las empresas), seguido de una competencia muy agresiva del 24%; las regulaciones desfavorables del mercado y el aumento de precios de los insumos resultaron con el 21% cada una.

Tabla 4.9
Matriz FODA de las 20 pequeñas empresas encuestadas (ferreterías).

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
• Conocimiento del mercado	45%	• Necesidad del producto	49%
• Buena calidad del producto	38%	• Mercado mal atendido	40%
• Buen ambiente laboral	10%	• Competencia débil	6%
• Posibilidades de acceder a créditos	5%	• Fuerte poder adquisitivo del segmento meta	6%
• Recursos humanos motivados y contentos	2%		
DEBILIDADES		AMENAZAS	
• Producto sin características diferenciadoras	28%	• Competencia consolidada en el mercado	33%
• Falta de capacitación	28%	• Competencia muy agresiva	24%
• Falta de motivación de los recursos humanos	22%	• Regulación desfavorable del gobierno	21%
• Deficientes habilidades gerenciales	16%	• Aumento de precio de insumos	21%
• Mala situación financiera	6%		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

En este aspecto, una estrategia de Marketing busca siempre conocer las necesidades de los clientes, orientar a la empresa en busca oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las empresas actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere un análisis continuo de las diferentes variables del FODA,

no sólo en estas empresas sino también de la competencia en el mercado (Thompson, Stricklan, y Gamble, 2004).

4.2.2. Resultados de variables: *Empleo de dispositivos tecnológicos y recursos digitales.*

El segundo componente a analizar al considerar incorporarse a modelos de *Marketing Digital*, es conocer el estado en que se encuentra actualmente el conocimiento de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales de parte del directivo de la pequeña empresa.

Con la aplicación de la sección de la encuesta a los directivos de las pequeñas empresas ferreteras tomadas como muestra y que consta de 11 ítems (20 al 21, 25 al 26 y 28, *Encuesta 1*), para abordar el primer objetivo específico es: *Conocer la situación actual en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, con respecto al empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales.* Los encuestados seleccionaron una escala de Likert, basados en los siguientes valores:

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Siempre
<input type="checkbox"/>				

Al evaluar esta sección de la encuesta con la técnica de Alfa de Cronbach (1951) en el software estadístico IBM SSPS, se determinó que es fiable (Ver *Figura 4.8*), ya que arrojó un resultado de 0.703.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.703	.746	5

Figura 4.8 Estadística de fiabilidad Alfa de Cronbach encuesta: Dispositivos tecnológicos
Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

En la *tabla 4.10* se muestra que solo 7 directivos (35%) de los encuestados han recibido capacitación en este rubro. De este resultado 5 directivos (83.3%) corresponden a empleados tales como “Gerentes o Administradores” y tan solo 2 directivos (14.3%) a “Propietarios o Socios”, dando muestra de que este último resultado limita la posibilidad de aceptación de un cambio tecnológico en estas empresas. Una organización que aprende es una empresa que reconoce la importancia crítica de la capacitación continua con relación al desempeño y lleva a cabo las acciones necesarias (Mondy y Noe, 2015).

Tabla 4.10

Quien administra la empresa vs Capacitación recibida sobre el uso de recursos digitales

Recibió capacitación sobre el uso de recursos digitales		Si	No	Total
Administra la empresa	Propietario/Socio	2 14.3%	12 85.7%	14
	Gerente/Administrador	5 83.3%	1 16.7%	6
Total		7 35%	13 65%	20

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

De igual forma en la *tabla 4.11*, los encuestados indicaron que 19 empresas (95%) de ellos cuentan actualmente con al menos una computadora. Cabe destacar que las empresas que están en el rango de antigüedad más alto solo tienen computadora 5 empresas (83.3%). Dando muestra de que el empresario con más antigüedad no está dando valor a tener una computadora que lo auxilie en los procesos digitales de la empresa.

La CEPAL (2016) indica con respecto a que la capacidad tecnológica aparece bajo el ámbito de decisión de la empresa y por medio esta procura distinguirse de sus competidores.

Tabla 4.11

Dispositivos tecnológicos actuales de la empresa vs Rango antigüedad de la empresa

	Rango de antigüedad	Si	No	Total
¿Cuenta al menos con una computadora?	0 a 3	1	0	1
	4 a 6	3	0	3
	7 a 10	7	0	7
	11 a 15	3	0	3
	Mas de 16	5	1	6
Total		19	1	20
		95%	5%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

A su vez en la *tabla 4.12*, los encuestados indicaron que solo 5 empresas (25%) del total de ellas cuentan actualmente con sitio *Web*. Por lo tanto, los 15 restantes no cuentan con una imagen oficial de identidad en *Internet* que les permita mostrar al usuario la descripción de la empresa.

Según Cronin (2005), el sitio *Web* es el que provoca que una persona sienta confianza o no en realizar una transacción, además del respaldo de la empresa que ofrece el producto o servicio, en base a esto la calidad de la información percibida. El mismo autor plantea también que la calidad del sitio *Web* además de ofrecer una ventaja competitiva para las empresas, ayuda a fortalecer la relación con el cliente.

Tabla 4.12

Recursos digitales actuales de la empresa vs Rango antigüedad de la empresa

	Rango de antigüedad	Si	No	Total
¿Cuenta con sitio o página Web?	0 a 3	0	1	1
	4 a 6	1	2	3
	7 a 10	2	5	7
	11 a 15	0	3	3
	Mas de 16	2	4	6
Total		5	15	20
		25%	75%	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Con referencia a la relación que guarda el nivel académico de los encuestados el resultado más relevante fue que el “correo electrónico” es el más utilizado por los directivos (ver *figura 4.9*). De los que tienen “Carrera profesional” son 15 el resultado

de los encuestados, los de “preparatoria” son 2 encuestados y el directivo con posgrado es 1 el encuestado.

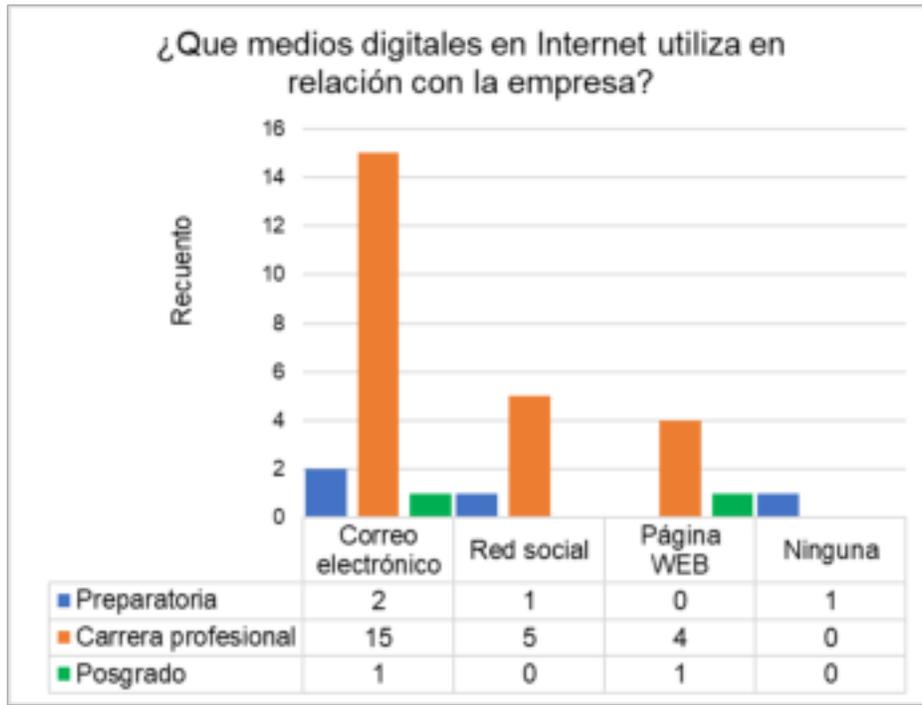


Figura 4.9 Medios digitales en Internet utiliza vs nivel académico

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Otra de la información recolectada es acerca del objetivo y frecuencia con la que los directivos utilizan los medios en *Internet* mostrada en la *tabla 4.13*. Dando como resultado más relevante que 100% de los encuestados respondieron nunca haber utilizado el Internet para vender en línea. El 90% informo que usa el Internet para recolectar información y características técnicas del producto o servicio

Tabla 4.13

Objetivo y frecuencia al utilizar recursos digitales en Internet de la empresa.

Objetivo	Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
Consultar stock de materiales	2 10%	1 5%	5 25%	1 5%	11 55%
Buscar nuevos proveedores	2 10%	1 5%	1 5%	1 5%	15 75%
Información y características técnicas del producto o servicio	2 10%	3 15%	11 55%	2 10%	2 10%
Vender en línea	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	20 100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Con respecto a la frecuencia por la cual el directivo recibe publicidad en la *tabla 4.14*, se muestra que los directivos de estas empresas, ya no reciben publicidad mediante “Mensaje de textos” en sus celulares y que el “Correo electrónico” sigue siendo el que más utilizan por sus proveedores para este medio, con 18 encuestados (90%), seguidos por el “WhatsApp” con 8 encuestados (40%) y finalmente 6 encuestados las “Redes Sociales” con un (30%).

Tabla 4.14

Frecuencia y medios digital de Internet por donde recibe publicidad el directivo de la empresa.

Medio digital	Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
Correo electrónico	3 15%	6 30%	7 35%	2 10%	2 10%
Redes sociales	2 10%	1 5%	3 15%	0 0%	14 70%
Mensaje texto a celular	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	20 100%
WhatsApp	2 10%	2 10%	3 15%	1 5%	12 60%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Otro dato que arroja la encuesta es que los directivos de estas empresas continúan utilizando “Facebook” como su red preferida en la *tabla 4.15*, ya que 16 encuestados (80%) la seleccionó como medio de comunicación social, seguida el “Twitter” con 2 encuestados (10%). Cabe mencionar que “Instagram” no ha logrado ser del agrado de estos empresarios a la fecha.

Tabla 4.15

Frecuencia con la que utiliza una Red Social para publicitar a la empresa.

Red Social	Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca
Facebook	0 0%	2 10%	9 45%	5 25%	4 20%
Twitter	0 0%	1 5%	1 5%	0 0%	18 90%
Instagram	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	20 100%
LinkedIn	0 0%	0 0%	1 5%	0 0%	19 95%
WhatsApp	0 0%	0 0%	1 5%	0 0%	19 95%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Al encuestar y preguntar al directivo si toma decisiones durante el proceso de compra basados en el uso de medios digitales. En la *tabla 4.16* las respuestas fueron que 7 encuestados (35%) “Siempre” lo hacen, 11 encuestados (55%) lo hacen “A menudo” y el resto “Rara vez”.

Esto se torna muy interesante debido a que, sin pretender utilizar modelos de *Marketing Digital*, los directivos de estas empresas ya están utilizando medios digitales para ellos de manera informal (Kotler, Bloom, y Hayes, 2004).

Tabla 4.16

Administra empresa vs Toma decisiones durante el proceso de compra basado en el uso de medios digitales en Internet.

Administra empresa	Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca	Total
Propietario/Socio	6	5	1	1	0	13
Gerente/Administrador	1	6	0	0	0	7
Total	7 35%	11 55%	1 5%	1 5%	0 0%	20 100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Los directivos respondieron a la pregunta de que si recibían publicidad mediante medios digitales en Internet. En la *tabla 4.17* las respuestas fueron que 10 encuestados (50%) “Siempre” reciben y los otros 10 encuestados (50%) lo hacen “A menudo”. Es común que en estos tiempos la mayoría de los directivos estén ya recibiendo publicidad digital y acceso a una enorme cantidad de contenido (Kotler, Kartajaya, y Setiawan, 2019).

Tabla 4.17

Administra empresa vs Recibe publicidad mediante medios digitales en Internet.

Administra empresa	Siempre	A menudo	A veces	Rara vez	Nunca	Total
Propietario/Socio	7	6	0	0	0	13
Gerente/Administrador	3	4	0	0	0	7
Total	10 50%	10 50%	0 0%	0 0%	0 0%	20 100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

4.2.3. Resultado de variable: *Adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital.*

El tercer componente a analizar es identificar el adiestramiento básico que el directivo de las pequeñas empresas ferreteras debe tener al considerar incorporarse a modelos de *Marketing Digital*.

La primera pregunta que se efectuó en este segmento fue para conocer quien está actualmente administrando las Redes Sociales. En la *tabla 4.18* se muestra que en el caso de las empresas que ya las están utilizando, el resultado fue que solamente 2 encuestados (10%) lo hacen por cuenta propia, es decir el mismo directivo ya sea propietario o gerente las está administrando, 3 encuestados (15%) utilizan a sus empleados, ya sea con experiencia o no en redes sociales para utilizarlas, 1 encuestado en algún momento contrato los servicios profesionales para que las manejaran y el resto que son 8 encuestados (40%) no utiliza o tiene a alguien administrándolas.

Tabla 4.18
Quien administra Redes Sociales de la empresa

Responsable	Total	Porcentaje
Personalmente	2	10%
Empresa externa	1	5%
Empleado (Con alguna experiencia en Marketing)	2	10%
Empleado (Sin ninguna experiencia en Marketing)	7	35%
Actualmente nadie	8	40%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Al cuestionar a los directivos de estas empresas, acerca de la capacitación que han recibido en la empresa, en la *tabla 4.19*, las respuestas fueron que 7 encuestados (35%) han recibido capacitación en cursos de “Ofimática y Redes”. Los 13 restantes (65%) no han recibido capacitación. Este sector de empresas no ha encontrado la importancia necesaria a la capacitación, al respecto Christensen

(2012) menciona que “Las personas altamente especializadas en un campo concreto, que pueden combinar ese conocimiento con nuevos conceptos e ideas desconocidas para ellos, suelen ser más creativas” (pág. 44).

Tabla 4.19

Ha recibido capacitación sobre el uso de los recursos digitales.

Administra la empresa	Redes de datos	Ofimática	Ninguna	Total
Propietario/Socio	1	0	12	13
Gerente/Administrador	3	3	1	7
Total	4 20%	3 15%	13 65%	20

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

Al preguntarle a los directivos si estaban dispuestos a destinar parte de su presupuesto para invertir en un plan de *Marketing Digital*. En la *tabla 4.19*, se muestra que 5 encuestados (25%) están “Totalmente de acuerdo” y 14 encuestados (70%) respondieron que estaban “De acuerdo” en hacerlo, de esta escala de respuesta el resto que es 1 encuestado esta “Indeciso” y no cuenta con personal que administre las Redes Sociales.

Schumpeter (1978) menciona que la generación de conocimiento técnico es una condición necesaria pero no suficiente para generar procesos de desenvolvimiento dado que se requieren emprendedores que lo utilicen para desarrollar nuevas combinaciones.

Tabla 4.20

¿Esta dispuesto a invertir en planes de Marketing Digital?

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
0	2	0	0	0
1	0	0	0	0
0	2	0	0	0
4	3	0	0	0
0	7	1	0	0
5 25%	14 70%	1 5%	0 0%	0 0%

Fuente: Elaboración propia con base en datos de encuestas realizadas (2019).

4.3. Análisis y discusión de la hipótesis

La hipótesis de esta investigación se muestra de nueva cuenta en este segmento con la intención de analizar y discutir su veracidad, una vez analizados los resultados de la implementación de los instrumentos:

“La incorporación de la estrategia directiva de Marketing digital en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, le contribuye a generar ventaja competitiva”.

Para comenzar el análisis de los resultados se hace del conocimiento del lector que se encontró un conocimiento escaso por parte de las pequeñas empresas ferreteras de las herramientas de *Marketing*. Aquí se aplica lo que argumenta Kotler (2019) ya que por un lado, el directivo de estas pequeñas empresas intenta reproducir varios canales de publicidad tradicional en paralelo, generalmente sin siquiera saber qué resultados se esperan, por otro lado, siempre hay una falta de tiempo para enfocarse a la tarea con la dedicación necesaria. Como consecuencia, se envía un folleto aquí, se publica un anuncio allá y cada año se publica en un periódico de la localidad, solo porque la competencia lo hace. Pero qué pasa cuando la empresa solo tiene controlada a la competencia cercana, pero descuida a la que está más lejos. Kotler (2017) indica que la competencia que está más lejos tiene una menor cuota de mercado, pero si esos pequeños competidores se “unen”, pueden hacer que nuestra empresa deje de ser competitiva.

A este respecto las encuestas indicaron que más de la mitad de los directivos, ya sean propietarios o gerentes cuentan con carrera profesional y consideran que el tener conocimiento al menos de las características y del uso del Marketing Digital es importante para el mejor desempeño de una administración comercial efectiva que retribuya en el aumento de las ventas. A su vez el retraso tecnológico se presenta como uno de los factores a considerar y que impide el crecimiento y desarrollo comercial de la pequeña empresa ferretera en Sinaloa, la encuesta arrojó datos que permitieron observar que en su mayoría, estas empresas cuentan con al menos una computadora, servicio de *Internet*, reciben información y publicidad

digitalmente, toman decisiones basados en el uso de plataformas digitales y que al no implementar estrategias digitales están perdiendo la oportunidad de hacer negocios y generar ventaja competitiva (Porter M. , 2015).

Por tanto, se puede concluir entonces que la hipótesis planteada se cumple, ya que el uso de estrategias de marketing digital hace que la empresa sea más competitiva, estando la innovación totalmente adaptada a las necesidades del consumidor, por cuanto se basa en el uso de información del mercado, y haciendo que la misma presente un menor riesgo tecnológico y estratégico para la empresa. Dado que la mercadotecnia trata de crear y satisfacer la demanda, el marketing digital crea demanda utilizando el poder de *Internet* y la satisface de forma innovadora. Su interactividad permite el intercambio y el aumento de su valor (Stokes, 2013).

Capítulo 5. Conclusiones y recomendaciones

La pequeña empresa ferretera generalmente tiene un presupuesto limitado, que por supuesto quieren usar de manera significativa. Muchos propietarios de éstas saben qué es Internet, pero no tienen tiempo para lidiar con la publicidad. Tampoco tienen tiempo para conocer estas medidas publicitarias en la red. Esto no es de extrañar, porque el dueño de la pequeña empresa siempre está ocupado. Por lo tanto, debe encargarse de las ventas y la adquisición de clientes, mientras que la contabilidad, el marketing y las finanzas deben estar regulados. Por supuesto que no es tan fácil. Los propietarios de pequeñas empresas que perseveran, por supuesto, no harán todo al mismo tiempo, sino que actuarán de manera más inteligente.

Tal como se pudo referenciar a lo largo de este trabajo, el *marketing* es sumamente esencial para las pequeñas empresas en Sinaloa considerando a las de giro ferretero, ya que desde varios puntos de vista traerá beneficios, igualmente todos los empresarios deben apostarle a la implementación de la innovación en sus empresas, con el fin de diferenciar cada una de ellas y logrando crear ventajas competitivas, en comparación con sus competidores directos del mercado. Así mismo, toda empresa debe mantenerse a la vanguardia de la tecnología.

5.1. Conclusiones

Después de analizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los directivos de las pequeñas empresas ferreteras de la ciudad de Culiacán de Rosales en el Estado de Sinaloa, se tienen las siguientes conclusiones:

- En su mayoría, estas empresas cuentan al menos con una computadora y acceso a Internet, por lo que ya llevan ventaja al no necesitar una inversión adicional para utilizar *Marketing* Digital.

- Los medios digitales más utilizados a nivel empresarial, que es el segmento de mercado que abarcan las pequeñas empresas ferreteras son el correo electrónico seguido por páginas Web y redes sociales. Dichos medios son utilizados principalmente para comunicaciones generales, y búsqueda de información sobre productos y servicios. Es importante destacar que la gran mayoría de las empresas toman decisiones basados en el uso de medios digitales.
- Los directivos de estas empresas reconocen la necesidad de estar constantemente ofreciendo sus productos y/o servicios al mercado, sin embargo y a pesar de mencionar tener su cuenta en alguna Red Social, más del 90% de los encuestados, no están aprovechando estas redes para promocionar sus productos.
- Las empresas reciben publicidad por medios digitales y el medio por el cual prefieren recibir la publicidad es por correo electrónico, en cuanto a las redes sociales y páginas Web, aunque no son los medios de más preferencia también son importantes para estas organizaciones. Además, se logra determinar que el recibir publicidad a nivel empresarial tiene influencia en la toma de decisiones en el proceso de compras.
- La mayoría de los directivos de estas empresas conocen el Marketing tradicional ya que lo han utilizado en algún momento, pero les parece complicado utilizar esta herramienta de manera Digital.
- Existen organismos empresariales y gubernamentales que ofrecen de manera gratuita capacitación y adiestramiento en temas de *Marketing* Digital (Ejemplo: INAPI, INADEM, SE, etc.).

Por esta razón es necesario mencionar que las pequeñas empresas ferreteras, al tener menores presupuestos no están condicionadas a utilizar sólo herramientas de *Marketing* Digital para promocionar sus productos, sino que estas herramientas

constituyen una alternativa para aquellas empresas que no pueden destinar recursos de su presupuesto de publicidad a los costosos instrumentos de *Marketing* Tradicional, por lo tanto, la implementación de ambos modelos se complementa.

5.2. Recomendaciones

Tras analizar los procesos de comercialización que realiza la empresa, y concluir que se basan en actividades básicas y repetitivas, se propone el uso de las diversas herramientas de *Marketing* Digital. Los puntos recomendados son los siguientes:

5.2.1. Para la empresa caso de intervención ferretería Ferrequin

- Recomendaciones que NO generan costo directo para la empresa:

- Utilización de la herramienta *Google my Business*:

La cual es un servicio gratuito proporcionado por la compañía *Google Inc.*, que permitirá a la empresa administrar toda su información importante (como horarios de apertura, fotos, direcciones y detalles de contacto) en una página central. Esta información se encontrará regionalmente en *Google Maps* y *Google Search*. De este modo, los prospectos podrán encontrar a la empresa de manera rápida y regional. El proceso de creación de esta herramienta comienza desde el siguiente enlace:

www.google.com/business/

- *Creación de cuenta o canal en YouTube*:

Como alternativa para mejorar la propuesta de valor a los clientes y aumentar los beneficios de trabajar con la ferretería, por la cual la empresa podrá presentar sus propios videos elaborados o tutoriales ya desarrollados, en los cuales se puede dar una presentación más dinámica de las líneas de producto que cuenta la empresa, demostraciones del uso

de los artículos que se venden. El enlace que se deberá utilizar es www.youtube.com/account

- *Fan Page de Facebook, Messenger y cuenta ligada a Instagram:*

Que actualmente no están siendo aprovechadas, las cual podrían significar un reconocimiento más extenso de los productos mediante la publicidad en redes sociales, campañas por redes sociales como *Facebook AdWords*, con anuncios segmentados por lugar, edad, interés entre otros. Esto significa publicidad sencilla donde clientes potenciales puedan redirigirse a la página *Web* de la empresa, con la finalidad de promocionarla.

Facebook e Instagram usan la misma plataforma de anuncios de Facebook Ads por esta razón se puede compartir audiencias entre las diferentes campañas con ubicaciones tanto en las dos ya mencionadas como en Messenger.

- *Utilización de WhatsApp Business y WhatsApp Web:*

Aprovechar este nuevo canal de comunicación gratuita para interactuar de manera inmediata con los consumidores mediante sus números de celulares registrados en la base de datos de la empresa. Para esto se recomienda adquirir un nuevo número de celular para destinarlo único y exclusivamente para interactuar con esta herramienta, la cual además puede ser vinculada con la web mejorando así su utilización.

- **Recomendaciones que generan costo para la empresa:**

- *Adquirir Dominio, Hosting y desarrollar página web de la empresa:*

Una vez que se haya trabajado en las recomendaciones que no generan costo para la empresa citadas anteriormente y que la empresa esté preparada para ello, se recomienda la creación de un sitio Web que contenga algunas secciones como inicio, catálogo de productos, clientes,

cotizaciones en línea, sección de “contáctenos” y preguntas frecuentes. Esto con el fin de aparecer en los buscadores con una página completa y así satisfacer las necesidades de información de los usuarios. Se sugiere a la empresa la contratación del Dominio y el *Hosting* con la empresa *HostGator* ya que ofrece mayores beneficios. Se muestra un comparativo de las mejores empresas de *Hosting* en México en la siguiente tabla:

Tabla 5.1
Mejores empresas de *Hosting* en México, para alojar sitios Web.

Compañía	Precio Anual (Pesos)	Herramienta para crear el Sitio Web	Cuenta correos
HostGator	\$1,512	Creador de sitios web	Ilimitados
Alojate.com	\$1,379	SitePRO Plantillas para Crear Página Web	Ilimitados
1&1	\$2,244	Costo adicional \$99/mes después de los 30 días	Costo adicional \$9 cada uno
GoDaddy	\$1,679.76	Costo adicional \$113.99 después de los 30 días	1 correo Gratis Primeros 12 meses Costo adicional \$29.99
DigitalServer	\$2,089	CliWebs Sitebuilder Muy limitado	Ilimitadas Solo el primer año Costo Adicional no específico
Xpress Hosting	\$1,078.80	No lo ofrece	500 cuentas
Hostinger	\$658	Zyro Muy Limitado	Ilimitados
Hospedando.mx	\$790	Sistema desactualizado y limitado	Ilimitados

Fuente: Elaboración propia con base en informe de Cualhost (2019).

Una vez seleccionado el proveedor al cual se le contratará el dominio, se recomienda a la empresa que sea www.ferrequin.com.mx el cual fue encontrado disponible al consultarlo en la página www.dominioslibres.info/es-mx/

Se recomienda además a la empresa implementar los elementos corporativos como la filosofía de servicio, la misión, visión, valores corporativos que se construyeron conjuntamente con el director de la empresa durante esta intervención, para que permitan ejercer un control eficiente sobre los procesos de la empresa.

5.2.2. Para las pequeñas empresas ferreteras del Estado de Sinaloa

En un mercado competitivo, los compradores tendrán muchas opciones. Por lo tanto, para que cualquier pequeña empresa obtenga una ventaja competitiva en un mercado tan restringido, tendrá que utilizar herramientas tecnológicas para atraer la atención de los clientes hacia sus servicios o productos.

Es recomendable que las pequeñas empresas ferreteras den este salto tecnológico y se pongan a la par de las nuevas necesidades del mercado, ya sea tercerizando el servicio y/o capacitándose en el uso del Marketing Digital, con el objetivo de optimizar sus recursos, pues al contar con una computadora e internet; solo necesitan aprender cómo aprovechar eficientemente estos recursos para así llegar a sus clientes potenciales. Por esta razón se recomienda lo siguiente:

- *Darles a los clientes una razón para volver:*

Crear una lista de correo y utilizarla para llegar a los clientes a nivel personal. Usar una línea de asunto atractiva (el contenido promocional siempre es un placer). Todos están ocupados estos días. Los clientes pueden amar los productos que comercializa la empresa, pero tienen un período de atención corto. Si la empresa no se mantiene en contacto, las personas pasan a empresas más atractivas.

Por eso es una buena idea pedir a los clientes que se suscriban a una lista de correo electrónico. Enviar un correo electrónico es una forma rápida de informar a los clientes sobre nuevos productos u ofertas. También puede destacar su participación en eventos comunitarios. Compartir historias breves sobre los mejores clientes demuestra que te importa más que el dinero.

- *Mejorar las palabras clave en el sitio Web de las empresas que la tienen:*

Cuando los clientes compran localmente, la mayoría de las veces hacen una búsqueda en línea de ideas y comentarios. Sin embargo, muchos empresarios

construyen un sitio Web sin entender cómo funcionan los motores de búsqueda.

- *Unirse a una cámara de comercio:*

En Sinaloa las cámaras de comercio locales como CANACO, ya que ofrecen eventos de redes mensuales en los que se pueden promocionar servicios y referencias comerciales. Las cámaras construyen relaciones entre las personas que invierten en el comercio local. Es la oportunidad de conocer a los dueños de negocios en giros relacionados que no son competidores de la empresa. Además, existe la posibilidad de llegar a acuerdos con plomeros, contratistas o eléctricos locales para promover los servicios de forma cruzada.

- Capacitar al personal encargado de operar los planes de marketing digital:

Estos cursos pueden ser tomados de manera online ya que existen plataformas que lo permiten, algunas de manera gratuita, algunos organismos como el INAPI (2019) ofrecen en conferencias y cursos de manera gratuita como parte del fortalecimiento económico del Estado:

- Ponerse en contacto en la siguiente liga inapisinaloa.gob.mx/contacto/
- Conocimientos básicos de uso de dispositivos electrónicos (Computadora, tabletas, smartphome, etc.)
- Funciones básicas que compone el Internet
- Fundamentos del marketing digital
- Estrategia en marketing digital
- Estrategia de contenidos
- Estrategia de redes sociales
- Publicidad en redes sociales
- Analítica digital y la medición de campañas

5.2.3. Para la universidad Autónoma de Sinaloa

Que esta intervención profesionalizante, con toda la humildad necesaria, las futuras generaciones de estudiantes de maestría, puedan tomarlo como referente en el campo de estudio social de la administración estratégica. Voltear la mirada a las pequeñas empresas ferreteras y promover su crecimiento tecnológico y comercial en el Estado de Sinaloa.

5.2.4. Para las instituciones de gobierno del Estado de Sinaloa

Si los gobiernos estatales desean promover el espíritu empresarial, es importante que implementen políticas que permitan a los empresarios de estas pequeñas empresas crecer con restricciones mínimas. Los formuladores de políticas deberían incluir el mejor interés de estos empresarios dentro de sus estrategias de formulación de políticas y, además de manera general:

- Se sugiere brindar asesoría a los pequeños empresarios ferreteros del Estado de Sinaloa sobre el uso del Marketing Digital como herramienta para crecer tanto en el mercado local, regional, nacional e internacional.
- Se recomienda capacitaciones sobre el uso del Marketing Digital a los Pequeños empresarios con el objetivo de ingresar a otros segmentos e incrementar sus ventas.

A su vez al Sistema Estatal de Ciencia, Tecnología e Innovación (SECTI) como organismo de apoyo a la innovación del estado de Sinaloa, se le insta por atender las 8 debilidades detectadas en su matriz FODA (INAPI Sinaloa, 2017, pág. 27):

1. Conformar el Consejo General de Ciencia, Tecnología e Innovación por el Ejecutivo Estatal.
2. Constituir los comités intersectoriales y de vinculación.

3. Recomendar que los programas educativos registrados en PNPC (Padrón Nacional de Posgrados de Calidad) deben atender plenamente a los sectores estratégicos de la entidad.
4. Buscar que la inversión en Ciencia, Tecnología e Innovación debe ser acorde a las recomendaciones de los organismos internacionales.
5. Es necesario elaborar una planeación de largo plazo (transexenal)
6. La relación que guarda entre el número de investigadores y la población sinaloense debe ser igual o por arriba de la media nacional.
7. Que el estado tenga un centro de investigación estatal en TIC's aplicado a los sectores prioritarios del estado.
8. Fomentar que el sector privado estatal genere inversión en ciencia, tecnología e innovación.

5.2.5. Para la sociedad en general

Al apoyar a una pequeña empresa, también se está apoyando a la comunidad local. Gastar dinero en ellas, ayuda a estimular la economía local y mantener el negocio en auge. Estas pequeñas empresas ayudan a crear y mantener empleos, así como a mantener el área vibrante y animada con compradores. El apoyo de la comunidad significa mucho para el propietario de una pequeña empresa.

5.3. Futuras líneas de investigación

A partir de los resultados obtenidos en la presente investigación, es posible visualizar la realización de otras investigaciones, principalmente enfocadas a la línea del *marketing* digital, y que, si es posible su desarrollo, se vería de igual forma reflejado sus efectos en el desempeño y la competitividad de las pequeñas empresas en Sinaloa. Así mismo, sería interesante realizar estudios comparativos en donde se realce únicamente los resultados de una sola variable de estudio, con la finalidad de determinar los resultados por áreas en específico y generar información que pueda ayudar a los sectores o tamaños de empresas en concreto.

En relación a otras variables de estudio que no se tomaron en cuenta para esta tesis, se considera conveniente indicar la necesidad de investigaciones en las cuales se vaya incorporando conocimiento de los efectos del *marketing* digital y el desempeño del recurso humano, que le permita al empresario comprender el grado en que estas dos cuestiones están interrelacionadas, así como los posibles efectos que podría tener una sobre la otra al momento de aplicarse en la empresa.

Se pueden señalar una infinidad de futuras líneas de investigación, sin embargo, solo se pusieron de manifiesto las más próximas en relación a los resultados de la presente investigación.

Referencias

- academia.edu. (2015). *academia.edu*. Obtenido de http://www.academia.edu/14748097/AVANCES_TECNOL%C3%93GICOS_DESDE_LA_REVOLUCI%C3%93N_INDUSTRIAL
- AEMARK. (2016). *aemark.es*. Obtenido de Asociación Española de Marketing Académico y Profesional: <https://books.google.com.mx/books?id=FLMnDQAAQBAJ>
- Álvarez, G. M., Ortega, M., Sánchez, G. M., Arraiz, P. A., Ceinos, S. M., Fernández, R. E., . . . Suárez. (2017). *Orientación para el desarrollo profesional*. México: UNED.
- American Marketing Associaton. (07 de 2018). *ama.org*. Obtenido de <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- AMIPCI. (18 de 05 de 2018). *Asociación Mexicana de la Industria Publicitaria y Comercial en Internet*. Obtenido de <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/Comercio-Electronico/Estudio-de-Comercio-Electronico-en-Mexico-2017/lang,es-es/?Itemid=>
- AMMCI . (12 de 2018). El Estudio De Caso: ¿Método o Técnica de Investigación? (S. H. Monroy Cornejo, Ed.) *Asociación Mexicana de Metodología de la Ciencia y de la Investigación*, 1(1), 38-64. Obtenido de [http://www.ammci.org.mx/revista/pdf/Seccion%20metodologia%20de%20la%20ciencia%20\(1a%20parte\)/EstudiodeCasoMonroy.pdf](http://www.ammci.org.mx/revista/pdf/Seccion%20metodologia%20de%20la%20ciencia%20(1a%20parte)/EstudiodeCasoMonroy.pdf)
- Andrade, Y. D. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Redalyc*, 59-72. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20645903005>
- Ansoff, H., Antoniou, H., Antoniou, P., & Ansoff, P. (2005). *The Secrets of Strategic Management: The Ansoffian Approach*. EU, EU: Ansoof Institute.
- Ansoff, I., & McDonnell, E. J. (1988). *The New Corporate Strategy*. (U. d. California, Ed.) California, EU: Wiley.
- Antúnez, Saiz, V. I., & Ferrer, Castañedo , M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el

- desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS. Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 15, 99-130. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38049062005>
- Arias, G. F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica* (6 ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.
- Baena, P. G. (2017). *Metodología de la investigación* (3 ed.). México, México: Grupo Editorial Patria.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases* (5 ed.). Boston, USA.
- Barrientos, F. P. (2017). Marketing + internet = e-commerce: oportunidades y desafíos. *Finanz. polít. econ.*, 41-56. doi:<http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Benjumea, C. d. (2015). La calidad de la investigación cualitativa: de evaluarla a lograrla. *Scielo*, 883-890. Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-07072015000300883&nrm=iso
- Bermúdez, L. T., & Rodríguez, L. F. (2016). *Investigación en la gestión empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Berrozpe, M. A. (2015). La identificación con la marca: conceptualización, caracterización y consecuencias. *Redalyc*, 144-161. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045568010>
- Biasca, R. E. (2001). *¿Somos competitivos? Análisis estratégico para crear valor*. México: Ediciones Granica S.A.
- bitkom. (24 de 01 de 2018). *bitkom.org*. Obtenido de <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Mehrheit-hat-noch-nie-etwas-von-digitalen-Plattformen-gehoert.html>
- Bond, T. G., & Fox, C. M. (2015). *Applying the Rasch Model: Fundamental Measurement in the Human Sciences* (Third Edition ed.). (T. & Francis, Ed.) NY, EU: Rotledge.
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica: su estrategia y su filosofía*. Siglo XXI.

- Cadena, S. A. (2018). Aproximación al uso de las redes sociales en internet desde una revisión teórica. *Dominio de las ciencias*, 65-70. doi:<http://dx.doi.org/10.23857>
- Cámara de diputados. (2010). *diputados.gob.mx*. Obtenido de Ley federal de protección de datos personales en posesión de los particulares: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPDPPP.pdf>
- Cámara de diputados. (19 de 05 de 2017). *diputados.gob.mx*. Obtenido de Ley para el desarrollo de la competitividad de micro, pequeña y mediana empresa: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf
- Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (2015). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. EU: Ravenio Books.
- Carrillo, S., Bravo Zanoguera, L. M., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2017). *Estudios interdisciplinarios en las ciencias económico-administrativas* (Primera ed.). (U. A. California, Ed.) Mexicali, Baja California, México: Ilsa ediciones.
- CEGERR. (2018). *Comisión Estatal de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria*. Obtenido de <http://www.urge.gob.mx/cegerr.aspx>
- CEPAL. (22 de 06 de 2016). *cepal.org*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina: <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-cepal-impulsa-la-creacion-un-mercado-digital-regional-america-latina-caribe>
- Christensen, C. M., Dyer, J. H., & Gregersen, H. B. (2012). *El ADN del Innovador*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Christensen, C. M., Dyer, J., & Gregersen, H. (2018). *Innovator's DNA, Updated, with a New Introduction: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators* (revisada ed.). E.U.: Harvard Business Review Press.
- CONDUSEF . (2018). *condusef.gob.mx*. Obtenido de Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros: <https://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/consejos-de-seguridad/913-comprar-en-linea>
- Corbin, J., Strauss, A., & Strauss, A. L. (2015). *Basics of Qualitative Research* (4 ed.). (SAGE, Ed.) London, UK: illustrated.

- Cornell University, INSEAD and WIPO. (2017). *wipo.int*. (B. L.-V. Soumitra Dutta, Ed.) Obtenido de http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf
- Corona, M.n. L., & Fonseca, H. M. (2017). Algunos apuntes generales sobre el problema de investigación. (Scielo, Ed.) 15, 426-431. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2017000300018&nrm=iso
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting* (2 ed.). EU: Prentice-Hall.
- Creswell, J. W., & Clark, V. .. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3e ed.). EU, EU: SAGE Publications.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 297-334. doi:<https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Cronin, B. (2005). *Annual Review of Information Science and Technology*. Nwe York, EU: Information Today, Inc.
- Cualhost. (12 de 08 de 2019). *cualhost.com*. Obtenido de <https://www.cualhost.com/web-hosting/proveedor-web-hosting/>
- Depuerta, S. P. (2017). *Manual. Gestión de quejas y reclamaciones en materia de consumo*. Madrid, España: Editorial CEP, S.L.
- Descartes, R. (1969). *Reglas para la Dirección del Entendimiento*. Buenos aires: Juárez Editor S.A.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). *diariooficial.gob.mx*. Obtenido de http://diariooficial.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5508940&fecha=26/12/2017
- ECORFAN. (06 de 2017). Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa latinoamericana: Productividad de la mype como función de la dirección de la organización. *Education Crowdsourcing Operation of Academic Corps Regional Development Fiscal Architecture Networks*, 110-112. Obtenido de Revista de Investigación Científica que publica artículos de en las áreas de Economía, Riesgos, Finanzas, Administración, Negocios y Sistemas Informáticos de Innovación Empresarial, en Pro- de la Investigación, la

- Docencia y la Formación del Recurso Human:
[https://www.ecorfan.org/libros/analisis_sistemico_de_la_micro_y_pequena/
Análisis_sistémico_de_la_micro_y_pequeña.pdf](https://www.ecorfan.org/libros/analisis_sistemico_de_la_micro_y_pequena/Análisis_sistémico_de_la_micro_y_pequeña.pdf)
- Expansión. (12 de 07 de 2016). *expansion.mx*. Obtenido de
[https://expansion.mx/emprendedores/2016/07/11/derribar-las-barreras-
entre-marketing-digital-y-tradicional-para-ser-efectivos](https://expansion.mx/emprendedores/2016/07/11/derribar-las-barreras-entre-marketing-digital-y-tradicional-para-ser-efectivos)
- facebook. (04 de 08 de 2016). *facebook.com*. Obtenido de
[https://www.facebook.com/iq/articles/more-than-a-message-the-evolution-
of-conversation?ref=wpinsights_rd](https://www.facebook.com/iq/articles/more-than-a-message-the-evolution-of-conversation?ref=wpinsights_rd)
- Fassio, A. (2016). *Apuntes para desarrollar una investigación en el campo de la administración y el análisis organizacional*. Buenos Aires, Argentina: EUDEBA.
- Felbermayr, A. &. (2016). The Role of Emotions for the Perceived Usefulness in Online Customer Reviews. *Journal of Interactive Marketing*, 60-76. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.05.004>
- Ferrer, G. G. (2018). *Casos de investigación. Una práctica empresarial* (4 ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- forbes. (28 de 09 de 2016). *forbes.com*. Obtenido de
[https://www.forbes.com.mx/estancado-crecimiento-laboral-de-pymes-
mexicanas/](https://www.forbes.com.mx/estancado-crecimiento-laboral-de-pymes-mexicanas/)
- Gehrig, R., Belén, B., García, M., Cobo-de-Guzmán, F., Muñoz Sánchez, P., Palacios, J., & García, J. (27 de 11 de 2014). Guía de criterios básicos de calidad en la investigación cualitativa. *researchgate.net*, 66. doi:[10.13140/2.1.1545.8888](https://doi.org/10.13140/2.1.1545.8888)
- Gobierno de Sinaloa. (2017). *sinaloa.gob*. Obtenido de Programa estatal de gestión empresarial y reforma regulatoria 2017-2021: [http://media.transparencia.sinaloa.gob.mx/uploads/files/145/POE-23-04-
2018-051.pdf](http://media.transparencia.sinaloa.gob.mx/uploads/files/145/POE-23-04-2018-051.pdf)
- Gómez, P. .. (2018). *La economía mundial: Enfoques críticos*. Los libros de La catarata.

- González Espinoza, M., Saldívar González, S., Álvarez Vega, C. V., & India, A. D. (2017). *Aálisis multidimensional de las MiPyMES: experiencias y reflexiones* (Primera ed.). (U. A. California, Ed.) Mexicali, Baja California: Editorial Cenid AC.
- Guadarrama, T. E., & Rosales, E. E. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad retención del cliente. Analisis y reflexión teórica. *Redalyc*, 307-340. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Gutiérrez, L. C., & Nava, R. R. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Redalyc*, 13, 45-61. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82346016004>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.). (S. D. Interamericana Editores, Ed.) México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. México, México: McGraw Educación.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2015). *Metodología de la investigación* (5e ed.). México, México: Mcgraw-Hill / Interamericana editores, S.A. DE C.V.
- hubspot. (13 de 02 de 2018). *blog.hubspot.es*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-gratis-como-usar-adwords-para-tus-campanas-de-ppc>
- INADEM. (12 de 12 de 2016). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de inadem.gob.mx: <https://www.inadem.gob.mx/la-relevancia-del-marketing-digital-para-la-pyme-en-mexico/>
- INAPI Sinaloa. (2017). *inapisinaloa.gob.mx*. Obtenido de Instituto de Apoyo a la Investigación e Innovación Sinaloa: http://www.inapisinaloa.gob.mx/wp-content/uploads/2018/04/Extenso_Sectorial-CTI_2017-2021_INAPI.pdf
- INAPI Sinaloa. (13 de 06 de 2019). *inapisinaloa.gob.mx*. Obtenido de Instituto de Apoyo a la Investigación e Innovación Sinaloa: <https://www.facebook.com/INAPISinaloa/photos/a.141968162569159/2161931543906134/?type=3>

- INEGI. (15 de 05 de 2018). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de inegi.gob.mx: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2019/internet_2019_Nal.pdf
- INEGI. (2 de 04 de 2019). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de inegi.org.mx: https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/ENDUTIH_2018.pdf
- INEGI, DENUÉ. (23 de 04 de 2019). *DENUÉ (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas)*. Obtenido de inegi.org.mx/app/mapa/denué: <http://www.inegi.org.mx/app/mapa/denué/>
- Instasent. (23 de 01 de 2017). *instasent.com*. Obtenido de <https://www.instasent.com/blog/cuales-son-los-canales-de-comunicacion-mas-efectivos>
- ITU. (2018). *itu.int*. Obtenido de International Telecommunication Union: <http://handle.itu.int/11.1002/pub/8123c374-en>.
- Jiménez, A. M. (2018). Desarrollo tecnológico y su impacto en el proceso de globalización económica: Retos y oportunidades para los países en desarrollo en el marco de la era del acceso. (Redalyc, Ed.) *Visión Gerencial*, 123-150. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=465545895010>
- Kannan, P. K. (2016). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 22-45. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de marketing* (13 ed.). México, México: Pearson Educación de México.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (12, reimpresión ed.). Estado de México, México: Pearson Educación.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Barcelona, España: Grupo Planeta (GBS).
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Iwan, S. (2016). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. (J. W. Sons, Ed.) New Jersey, EU: Wiley & Sons, Inc.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0 (Edición México): Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. México, México: LID Editorial.
- lahistoriadela publicidad. (2018). *lahistoriadela publicidad.com*. Obtenido de <https://www.lahistoriadela publicidad.com/principio.php>
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitude. *Archives of Psychology*, 55.
- Lynkoo. (21 de 10 de 2018). *lynkoo.com*. Obtenido de <http://www.lynkoo.com/comercio-electronico/plan-de-marketing-de-una-tienda-virtual/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ta ed.). México, México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Malhotra, N. K. (2015). *Essentials of Marketing Research, Global Edition*. Estados Unidos: Pearson Education.
- Marín, D. V., Sampedro, R. B., & Flores, F. J. (2018). ¿Inclusividad en las herramientas WEB 2.0? *Scielo*, 18. Obtenido de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302018005004101&nrm=iso
- Martín-Guart, R. F., & Fernández Cavia, J. (2014). La publicidad y la agencia de medios frente al cambio en el ecosistema mediático. *Cuadernos.info*, 13-25. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-367X2014000100002&nrm=iso
- Mateo, R. E. (2017). *Movimientos ciudadanos y tecnologías de la información y la comunicación en el caso del 15-M*. Salamanca, España: Ediciones Universidad de Salamanca.
- McCarthy, E. (2007). *Marketing: un enfoque global* (11 ed.). México: McGraw-Hill.
- Méndez, Á. C. (2015). *El proceso de la investigación científica* (5 ed.). México, México: Limusa.
- Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Diaz de Santos.
- Mintzberg, H. (1992). *Five P's for Strategy*. EU: Prentice-Hall International Editions.

- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1998). *El proceso estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Miranda, Z. A., & Cruz, E. I. (14 de 06 de 2016). Redes sociales: herramienta de marketing internacional. (E. p. sustentable, Ed.) *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-90362016000200012&nrm=iso
- Misirlis, N. &. (2018). Social media metrics and analytics in marketing – S3M: A mapping literature review. *International Journal of Information Management*, 270-276. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.10.005>
- Mkttotal. (09 de 10 de 2017). *mercadotecniatotal.com*. Obtenido de <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/marketing-4-0-pasar-de-tradicional-a-digital/>
- Molina, G. A. (2015). El proceso de comunicación mediado por las tecnologicas de la información. Ventajas y desventajas en diferentes esferas de la vida social. *Scielo*, 481-493. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-897X2015000400004&nrm=iso
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2015). *Administración de recusros humanos* (9a ed.). México, México: Pearson Educación.
- Morning Consult Intelligence. (2019). *morningconsultintelligence.com*. Obtenido de El impacto económico de WhatsApp en México: <https://whatsapp.morningconsultintelligence.com/mexico/>
- OCDE. (2018). *oecd.org*. Obtenido de Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico: <https://www.oecd.org/cfe/smes/SPA-Highlights-Financing-SMEs-and-Entrepreneurs-2018.pdf>
- OMC. (2016). *omc.org*. Recuperado el 2019, de Organización Mundial del Comercio: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf

- ONU. (2018). *mx.undp.org*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: <http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- ONU. (15 de 05 de 2018). *news.un.org*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: <https://news.un.org/es/story/2018/05/1433772>
- ONU. (2018). *onu.org.mx*. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: <http://www.onu.org.mx/agenda-2030/objetivos-del-desarrollo-sostenible/>
- ONU. (2018). *undp.org*. Obtenido de United Nations Development Programme: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-8-decent-work-and-economic-growth.html#targets>
- ONU. (2018). *undp.org*. Obtenido de United Nations Development Programme: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals/goal-9-industry-innovation-and-infrastructure.html>
- Ortega, G. W. (2015). Ciudadanía digital: Entre la novedad del fenómeno y las limitaciones del concepto. *Economía, sociedad y territorio*, 15(49), 835-844. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-84212015000300010&nrm=iso
- Ortiz, M. M., Joyanes, A. L., & Giraldo, M. L. (2016). Los desafíos del marketing en la era del big data. *Scielo*, 6(1), 1-31. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/eci.v6i1.19005>
- Páramo, M. D. (2016). Una aproximación al marketing social. *Redalyc*, 41, vii-xii. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64650087001>
- Patiño, M. E., & Pinilla, H. S. (2017). Research and analysis as a basis for the strategic planning of digital marketing. *Spacios*, 12. Obtenido de <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85029174960&partnerID=40&md5=cee3e17146af125640d56c75a9e9cfcc>
- Pedraza, R. Ó. (2010). La Matriz de Congruencia: Una Herramienta para Realizar Investigaciones Sociales. (Dialnet, Ed.) *Economía y Sociedad*, 311-316. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5900518>

- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). México, México: Grupo Editorial Patria.
- Prado, G. E. (2018). *Plan de medios de comunicación e internet*. México: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Puromarketing. (07 de 07 de 2016). *puromarketing.com*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/9/27427/grandes-anunciantes-invierten-menos-medios-tradicionales-mas-internet.html>
- rdstation. (2018). *rdstation.com*. Obtenido de <https://www.rdstation.com/es/marketing-digital/>
- Reasonwhy. (13 de 04 de 2015). *reasonwhy.es*. Obtenido de <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/las-start-ups-y-pymes-que-no-invierten-en-marketing-es-porque-desconocen-el-sector>
- Rodriguez, M. (2014). *La doble pregunta y las siete llaves del Metodo Cualitativo: Ciencias Sociales*. Guatemala, Guatemala: Fundación para la investigación científica y desarrollo de tecnología.
- Rojas Soriano, R. (2017). *Investigación-acción en Facebook: Aspectos humanos en una comunidad virtual*. México, México: Mil Libros.
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Guatemala: Espisteme.
- Sageworks. (24 de 04 de 2018). *sageworks.com*. (S. Hessinger, Editor) Obtenido de <https://smallbiztrends.com/2018/04/much-small-businesses-spend-on-advertising-marketing.html>
- Schumpeter, J. A. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico: una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico*. México DF: Fondo de Cultura Económica.
- SE. (2016). *Secretaria de Economía*. Obtenido de <https://www.gob.mx/se/prensa/se-difunden-estadisticas-detalladas-sobre-las-micro-pequenas-y-medianas-empresas-del-pais-46847>

- Serbia, J. M. (15 de 02 de 2019). Diseño, muestreo y análisis en la investigación cualitativa. *HOLOGRAMÁTICA*, 3, 123-146. Obtenido de <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=759>
- similarweb. (2018). *similarweb.com*. Obtenido de <https://www.similarweb.com/top-websites/mexico/category/internet-and-telecom/social-network>
- sites.google. (2018). *sites.google.com*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/webcelectronico/evolucion-del-comercio-electronico/historia-y-origen>
- Sixto, G. J. (2015). Desarrollo de las redes sociales como herramienta de marketing. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 13, 179-196. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=491548260010>
- Smart Insights. (22 de 06 de 2017). *smartinsights.com*. Obtenido de <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy/attachment/how-many-have-a-defined-digital-marketing-strategy/>
- Stake, R. (2013). *Multiple Case Study Analysis*, New York, Guilford Press (2 ed.). New York, EU: Guilford Publications.
- Stanton, W. E. (2004). *Fundamentos de Marketing* (3 ed.). México: Mc Graw Hill.
- Stats, Internet World. (2018). *internetworldstats.com*. Obtenido de <https://www.internetworldstats.com/list4.htm>
- Stephen, A. T. (2016). The role of digital and social media marketing in consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 17–21. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.10.016>
- Stokes, R. (2013). *eMarketing The essential guide to marketing* (5th ed.). CA, EU: Quirk eMarketing (Pty) Ltd. Obtenido de www.quirk.biz/emarketingtextbook.
- Tamayo, y. T. (2017). *El proceso de la investigación científica* (5a Revisada ed.). México: Limusa.
- Tavera, J. F. (2014). Factores determinantes de la aceptación tecnológica del E-commerce en países emergentes. *Redalyc*, 119. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151332653007>

- Taylor, S. ..., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (4 ed.). New Jersey, EU: John Wiley & Sons.
- The White House Blog. (21 de 09 de 2009). *whitehouse.gov*. Obtenido de <http://www.whitehouse.gov/blog/A-Vision-for-Innovation-Growth-and-Quality-Jobs/>
- Thompson, A. A. (2018). *Administración estratégica: Teorías y casos* (2 ed.). McGraw-Hill SA de CV.
- Thompson, J., Stricklan, I., & Gamble. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Transparencia Sinaloa. (01 de 07 de 2016). *transparenciasinaloa.gob.mx*. Obtenido de <http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/leyes/archivos/pdf/LEY%20DE%20CIENCIA%20TECNOLOGIA%20E%20INNOVACION.pdf>
- Uribe, S. F., Rialp, C. J., & Llonch, A. J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Scielo*, 205-231. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922013000200009&nrm=iso
- Valdez, P. O., & Bojórquez, L. M. (2017). El comercio electrónico como extrategia de internacionalización de las PYMES. *RITI Journal*, 5(10), 106-111. Obtenido de <http://datos.bne.es/edicion/a5616379.html>
- Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies. *Institute for Operations Research and the Management Sciences (INFORMS)*, 186-204. doi:10.1287/mnsc.46.2.186.11926
- Vera, H. (2017). La evaluación cuantitativa del trabajo académico: tres analogías. *Scielo*, 32, 277-301. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732017000100277&nrm=iso

- We Are Social. (2018). *wearesocial.com*. Obtenido de <https://digitalreport.wearesocial.com/>
- wix.com. (2018). *wix.com*. Obtenido de <https://support.wix.com/es/article/mercadotecnia-en-motores-de-b%C3%BAqueda-sem>
- Yin, R. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Los Angeles, EU: SAGE Publications.
- Zaldívar, P. M., Sánchez, L., & Jacqueline, C. (2016). Investigación científica y responsabilidad social. *Scielo*, 200-213. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200011&nrm=iso

Anexos

Anexo 1. Matriz de congruencia

Título	Estrategia directiva de Marketing Digital para generar ventaja competitiva en la pequeña empresa.			
Interrogante principal	¿Cómo se conforma el proceso para incorporar la estrategia directiva de Marketing Digital, y de qué manera contribuye a generar ventaja competitiva en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa?			
Objetivo principal	Analizar el proceso mediante el cual la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, puede integrar la estrategia directiva de Marketing Digital y como le contribuye a generar ventaja competitiva.			
Hipótesis	La incorporación de la estrategia directiva de Marketing digital en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, le contribuye a generar ventaja competitiva.			
Interrogantes específicas	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
¿Cuáles son las características de la administración estratégica llevada a cabo actualmente los directivos de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa?	Identificar las características de la administración estratégica llevada a cabo actualmente por los directivos de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa	Administración Estratégica (Ansoff, Mintzberg y Thompson)	Estrategias Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> Misión y Visión Valores
			Estrategias de Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> Matriz FODA Estrategias de Precio, Producto, Promoción y Plaza
			Estrategias funcionales	<ul style="list-style-type: none"> Estrategias Comerciales Estrategias de Innovación Estrategias de Marketing
¿Como es la situación actual en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, con respecto al empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales?	Conocer la situación actual en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, con respecto al empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales	Marketing Digital (Kotler, Keller y Armstrong)	<ul style="list-style-type: none"> Plan Marketing Digital Redes sociales e-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> Dispositivos para acceso a Internet Frecuencia del uso de redes sociales Medios tecnológicos Recursos digitales
¿Cuál es el adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital?	Indicar el adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital	Innovación (Schumpeter y Clayton)		
¿De qué manera contribuye a generar ventaja competitiva el integrar Marketing Digital, en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa?	Describir de qué manera contribuye a generar ventaja competitiva, el integrar Marketing Digital, en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa	Ventaja Competitiva (Porter y Jiménez)	Competitividad	<ul style="list-style-type: none"> Tecnología Innovación Capacitación Mercadotecnia

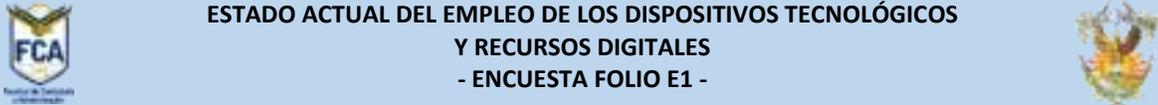
Fuente: Elaboración propia (2018)

Anexo 2. Propuesta de instrumento (E1 = Encuesta 1), (E2 = Encuesta 2)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	PREGUNTAS DE LA ENCUESTA
<p>Conocer la situación actual en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, con respecto al empleo de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales</p> <p>Indicar el adiestramiento básico necesario para que el directivo de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa, pueda trabajar con estrategias directivas de Marketing Digital</p>	<p>Marketing digital</p> <p>Innovación</p>	<p>E1-14 ¿Utiliza el correo electrónico para su empresa?</p> <p>E1-15 ¿Cuenta con teléfono móvil?</p> <p>E1-16 ¿Su teléfono móvil es inteligente (iPhone, Samsung, LG)?</p> <p>E1-17 ¿Con qué dispositivos tecnológicos y recursos digitales cuenta actualmente la empresa?</p> <p>E1-18 ¿Qué recursos digitales en Internet utiliza en relación a la empresa?</p> <p>E1-19 ¿Cuál es el objetivo al utilizar recursos digitales en Internet de la empresa?</p> <p>E1-20 ¿Toma usted decisiones durante el proceso de compra basado en el uso de recursos digitales en Internet?</p> <p>E1-21 ¿Recibe publicidad mediante recursos digitales en Internet?</p> <p>E1-22 ¿Por cuales recursos digitales prefiere recibir publicidad de productos o servicios?</p> <p>E1-23 ¿De las siguientes redes sociales cuales utiliza para mejorar la efectividad publicitaria de la empresa?</p> <p>E1-24 ¿Qué dispositivos electrónicos utiliza con mayor frecuencia para interactuar en redes sociales y/o recursos digitales?</p> <p>E1-25 ¿Con qué frecuencia encuentra respuesta a lo que busca por medio de redes sociales y/o recursos digitales en Internet?</p> <p>E1-26 ¿Utiliza redes sociales como un medio de publicidad, promoción, comercialización y/o venta para la empresa?</p> <p>E1-27 ¿Quién administra las redes sociales de la empresa?</p> <p>E1-28 ¿Estarías dispuesto a destinar parte del presupuesto de operación para invertir en un plan de Marketing Digital?</p> <p>E1-29 ¿Dispone de una base de datos de sus clientes?</p> <p>E1-30 ¿En qué programa tiene la base de datos de sus clientes?</p> <p>E1-31 ¿Sabes en que consiste un Plan de Marketing (mercadotecnia)?</p> <p>E1-32 ¿La empresa ha utilizado algún plan de Marketing?</p> <p>E1-33 ¿Qué tipo de plan de Marketing utilizó?</p> <p>E1-34 ¿Cuáles fueron las plataformas de publicidad Digital que utilizó?</p> <p>E1-35 ¿Cuáles fueron los medios de publicidad tradicional que utilizó?</p>
<p>Identificar las características de la administración estratégica que llevan a cabo los directivos de la pequeña empresa ferretera de Sinaloa</p>	<p>Administración estratégica</p>	<p>E2-19 ¿Cuáles son las Fortalezas (matriz FODA) de la empresa?</p> <p>E2-20 ¿Cuáles son las Oportunidades (matriz FODA) de la empresa?</p> <p>E2-21 ¿Cuáles son las Debilidades (matriz FODA) de la empresa?</p> <p>E2-22 ¿Cuáles son las Amenazas (matriz FODA) de la empresa?</p> <p>E2-23 ¿La empresa planifica apropiada y oportunamente sus operaciones?</p> <p>E2-24 ¿La gestión administrativa de la empresa es apropiada para sus fines?</p> <p>E2-25 ¿Las estrategias empresariales están de acuerdo a la Visión y Misión de la empresa?</p> <p>E2-26 ¿Las actividades programadas guardan relación con los objetivos estratégicos propuestos?</p> <p>E2-27 ¿Se evalúan las actividades para reconocer si están contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos?</p> <p>E2-28 ¿El personal es suficiente y competente para cumplir sus funciones dentro de la empresa?</p> <p>E2-29 ¿La infraestructura de la empresa es las más apropiada?</p> <p>E2-30 ¿La empresa genera los niveles de rentabilidad apropiados?</p> <p>E2-31 ¿La empresa mantiene niveles eficientes de efectivo para sus operaciones?</p> <p>E2-32 ¿La empresa ejecuta apropiada y oportunamente sus presupuestos?</p> <p>E2-33 ¿La empresa cumple con los objetivos comerciales que se ha propuesto?</p>
<p>Describir de qué manera contribuye a generar ventaja competitiva, el integrar Marketing Digital, en la pequeña empresa ferretera de Sinaloa</p>	<p>Ventaja competitiva</p>	<p>E2-12 ¿Considera que la atención comercial que ofrece a sus clientes es la más adecuada?</p> <p>E2-13 ¿Considera que la atención comercial que ofrece a sus clientes influye para que regresen?</p> <p>E2-14 ¿De los siguientes campos del conocimiento de la actividad de las empresas actualmente, ¿cuál considera es el más importante para una gerencia efectiva?</p> <p>E2-15 ¿De las siguientes herramientas asociadas actualmente con el éxito administrativo en las empresas, según su experiencia ¿cuáles son las más prioritarias?</p> <p>E2-16 ¿Cuáles son las acciones que la dirección emprende para que su empresa sea más competitiva?</p> <p>E2-17 ¿Desde su punto de vista que es lo que hace a su empresa una mejor opción de compra?</p> <p>E2-18 ¿Quién o quiénes son su competencia más fuerte?</p>

Fuente: Elaboración propia (2018)

Anexo 3. Encuesta 1 (Empleo dispositivos tecnológicos y recursos digitales)

ESTADO ACTUAL DEL EMPLEO DE LOS DISPOSITIVOS TECNOLÓGICOS Y RECURSOS DIGITALES - ENCUESTA FOLIO E1 -	
	
<p>Mi nombre es Luis Alberto Sánchez Beltrán, soy estudiante de la maestría en Administración Estratégica en la Facultad de contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Estoy realizando un estudio sobre la Utilización de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales utilizados por las empresas. El único objeto es recolectar información necesaria para respaldar la investigación mencionada. Se garantiza que los datos que usted suministre serán de uso exclusivo para este trabajo y será tratada de forma confidencial.</p>	
Fecha: _____	Folio: _____
<u>Datos generales de la empresa:</u>	
01. Nombre de la empresa: _____	
02. Actividad principal de la empresa: (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> Ferretería	
<input type="checkbox"/> Refaccionaria	
<input type="checkbox"/> Otra: _____	
03. Giro: (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Comercio	
04. Número de empleados: (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> 0 a 5	
<input type="checkbox"/> 6 a 10	
<input type="checkbox"/> 11 a 30	
<input type="checkbox"/> 31 a 100	
05. Antigüedad de la empresa (número de años): _____	
06. ¿Quién se encarga de administrar la empresa? (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> Propietario o Socio	
<input type="checkbox"/> Gerente o Administrador	
07. ¿Ha recibido capacitación sobre el uso de los recursos digitales? (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
08. ¿Qué tipo de capacitación en recursos digitales? (Marque las que correspondan)	
<input type="checkbox"/> Redes sociales	
<input type="checkbox"/> Ofimática (Word, Excel, PowerPoint, etc.)	
<input type="checkbox"/> Comercio electrónico	
<input type="checkbox"/> Marketing Digital	
<input type="checkbox"/> Recursos de Google	
<input type="checkbox"/> Otro: _____	

Datos generales:

09. Sexo: (Marque solo una opción)

Masculino Femenino

10. Nivel de estudios terminado o trunco: (Marque solo una opción)

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Carrera profesional

Posgrado

Otro: _____

11. Rango de edad: (Marque solo una opción)

Menos de 25 años

26 a 35 años

36 a 40 años

41 a 45 años

Más de 45 años

Utilización de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales:

12. ¿Cuenta con correo electrónico? (Marque solo una opción)

SI NO

13. ¿Cuál es su correo electrónico? _____

14. ¿Utiliza el correo electrónico para su empresa? (Marque solo una opción)

SI NO

15. ¿Cuenta con teléfono móvil? (Marque solo una opción)

SI NO

16. ¿Su teléfono móvil es inteligente (iPhone, Samsung, LG)? (Marque solo una opción)

SI NO

17. ¿Con qué dispositivos tecnológicos y recursos digitales cuenta actualmente la empresa?
(Marque las opciones que correspondan)

Computadora

Periféricos (Impresora, escáner, plotter, etc.)

Software (ventas, facturación, nomina, contable, etc.)

Celular inteligente

Página WEB

Internet

Otros _____

18. ¿Qué recursos digitales en Internet utiliza en relación con la empresa?
(Marque las opciones que correspondan)

- Correo electrónico
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- Páginas WEB
- Ninguna
- Otras: _____

19. ¿Cuál es el objetivo al utilizar recursos digitales en Internet de la empresa?
(Marque las opciones que correspondan)

- Consulta de stock de materiales para compra
- Búsqueda de nuevos proveedores
- Información sobre características técnicas de productos y/o servicios
- Ventas en línea
- Otros: _____

20. ¿Toma usted decisiones durante el proceso de compra basado en el uso de recursos digitales en Internet? (Marque solo una opción)

1. Nunca <input type="checkbox"/>	2. Rara vez <input type="checkbox"/>	3. A veces <input type="checkbox"/>	4. A menudo <input type="checkbox"/>	5. Siempre <input type="checkbox"/>
---	--	---	--	---

21. ¿Recibe publicidad mediante recursos digitales en Internet? (Marque solo una opción)

1. Nunca <input type="checkbox"/>	2. Rara vez <input type="checkbox"/>	3. A veces <input type="checkbox"/>	4. A menudo <input type="checkbox"/>	5. Siempre <input type="checkbox"/>
---	--	---	--	---

22. ¿Por cuales recursos digitales prefiere recibir publicidad de productos o servicios?
(Marque las opciones que correspondan)

- Correo electrónico
- Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)
- Mensaje de texto a celular
- WhatsApp
- Otros: _____

23. ¿De las siguientes redes sociales cuales utiliza para mejorar la efectividad publicitaria de la empresa?
(Marque las opciones que correspondan)

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- LinkedIn
- WhatsApp
- Otras: _____

24. ¿Qué dispositivos electrónicos utiliza con mayor frecuencia para interactuar en redes sociales y/o recursos digitales de Internet en la empresa? (Marque las opciones que correspondan)

- Computadora de escritorio
- Laptop
- Tableta (IPad, Android, etc.)
- Celular inteligente
- Otros: _____

25. ¿Con qué frecuencia encuentra respuesta a lo que busca por medio de las redes sociales y/o recursos digitales en Internet? (Marque solo una opción)

1. Nunca <input type="checkbox"/>	2. Rara vez <input type="checkbox"/>	3. A veces <input type="checkbox"/>	4. A menudo <input type="checkbox"/>	5. Siempre <input type="checkbox"/>
---	--	---	--	---

26. ¿Utiliza redes sociales como un medio de publicidad, promoción, comercialización y/o venta para la empresa? (Marque solo una opción)

1. Nunca <input type="checkbox"/>	2. Rara vez <input type="checkbox"/>	3. A veces <input type="checkbox"/>	4. A menudo <input type="checkbox"/>	5. Siempre <input type="checkbox"/>
---	--	---	--	---

27. ¿Quién administra las redes sociales de la empresa? (Marque solo una opción)

- Empleado (Sin experiencia en Marketing)
- Empleado (Con experiencia en Marketing)
- Empresa externa
- Actualmente nadie
- Otros: _____

28. ¿Estarías dispuesto a destinar parte del presupuesto de operación para invertir en un plan de Marketing Digital? (Marque solo una opción)

1. Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/>	2. En desacuerdo <input type="checkbox"/>	3. Indeciso <input type="checkbox"/>	4. De acuerdo <input type="checkbox"/>	5. Totalmente de acuerdo <input type="checkbox"/>
--	---	--	--	---

Conocimiento del Marketing:

29. ¿Dispone de una base de datos de sus clientes? (Marque solo una opción)

- SI NO

30. ¿En qué programa tiene la base de datos de sus clientes? (Marque las opciones que corresponda)

- Word
- Excel
- Archivo de texto
- Software contable o administrativo
- Otro: _____

31. ¿Sabes en que consiste un Plan de Marketing (mercadotecnia)? (Marque solo una opción)

- SI NO

32. ¿La empresa ha utilizado algún plan de Marketing? (Marque solo una opción)

SI NO

33. ¿Qué tipo de plan de Marketing utilizó? (Marque solo una opción)

Digital (Redes sociales, correo electrónico, etc.)

Tradicional (TV, Radio, Periódico, etc.)

34. ¿Cuáles fueron las plataformas de publicidad Digital que utilizó?

Correo electrónico

Redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram, etc.)

Página WEB

Mensaje de texto a celular

WhatsApp

35. ¿Cuáles fueron los medios de publicidad tradicional que utilizó?

(Marque las opciones que corresponda)

TV

Radio

Periódicos

Revistas

Volantes

Carteles o espectaculares

Otro: _____

Gracias por su participación

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de encuesta de la UABC (2018)

Anexo 4. Encuesta 2 (Estrategias directivas y ventaja competitiva)

 ESTRATEGIAS DIRECTIVAS y VENTAJA COMPETITIVA - ENCUESTA FOLIO E2 - 	
<p>Mi nombre es Luis Alberto Sánchez Beltrán, soy estudiante de la maestría en Administración Estratégica en la Facultad de contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Sinaloa. Estoy realizando un estudio sobre las Estrategias Directivas y Ventaja Competitiva utilizadas por las empresas. El único objeto es recolectar información necesaria para respaldar la investigación mencionada. Se garantiza que los datos que usted suministre serán de uso exclusivo para este trabajo y será tratada de forma confidencial.</p>	
Fecha: _____	Folio: _____
<u>Datos generales de la empresa:</u>	
01. Nombre de la empresa: _____	
02. Actividad principal de la empresa: (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> Ferretería	
<input type="checkbox"/> Refaccionaria	
<input type="checkbox"/> Otra: _____	
03. Giro: (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Comercio	
04. Número de empleados: (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> 0 a 10	
<input type="checkbox"/> 11 a 30	
<input type="checkbox"/> 31 a 100	
05. Antigüedad de la empresa (número de años): _____	
06. ¿Quién se encarga de administrar la empresa? (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> Propietario o Socio	
<input type="checkbox"/> Gerente o Administrador	
<u>Datos generales:</u>	
07. Sexo (Marque solo una opción):	
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
08. ¿Cuenta con correo electrónico? (Marque solo una opción)	
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	
09. ¿Cuál es su correo electrónico? _____	

10. Nivel de estudios, terminado o trunco: (Marque solo una opción)

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Carrera profesional
- Posgrado
- Otro: _____

11. Rango de edad: (Marque solo una opción)

- Menos de 25 años
- 26 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años
- Más de 45 años

12. ¿Considera que la atención comercial que ofrece a sus clientes es la más adecuada?
(Marque solo una opción)

1. Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Considera que la atención comercial que ofrece a sus clientes influye para qué regresen?
(Marque solo una opción)

1. Totalmente en Desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Indeciso	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. De los siguientes campos del conocimiento de la actividad de las empresas, ¿cuáles considera son las más importante para una gerencia efectiva? (Maque las opciones que correspondan)

- Marketing (mercadotecnia)
- Contabilidad y finanzas
- Administración del potencial humano
- Producción (bienes /servicios) u operaciones
- Uso de tecnologías de la información y las comunicaciones directivas
- Otros _____

15. De las siguientes herramientas asociadas con el éxito administrativo en las empresas, según su experiencia ¿cuáles son las más prioritarias? (Maque las opciones que correspondan)

- Las alianzas estratégicas
- La planeación estratégica
- La flexibilidad administrativa
- La medición de la satisfacción al cliente
- El benchmarking (analizar la competencia para mejorar su propia estrategia)
- Otros _____

16. ¿Cuáles son las acciones que la dirección emprende para que su empresa sea más competitiva?
(Marque las opciones que correspondan)

- Expandirse a nuevos mercados
- Mejorar los procesos y el desempeño
- Innovar y desarrollar nuevos productos
- Reducir costos y maximizar capacidades
- Incrementar la satisfacción de los clientes
- Otras _____

17. ¿Desde su punto de vista que es lo que hace a su empresa una mejor opción de compra?
(Marque las opciones que correspondan)

- Por los precios bajos que manejamos
- Por las marcas de prestigio que ofrecemos
- Por el valor añadido que ofrecen nuestros productos
- Porque ofrecemos los productos más novedosos del mercado
- Porque ofrecemos mayor comodidad y conveniencia a nuestros clientes
- Otros _____

18. ¿Quién o quiénes son su competencia más fuerte? (Marque las opciones que correspondan)

- Empresas locales
- Empresas trasnacionales
- Empresas extranjeras
- Empresas gubernamentales
- No tiene competencia
- Otras _____

19. ¿Cuáles son las **Fortalezas** (matriz FODA) de la empresa? (Marque las opciones que correspondan)

- Buen ambiente laboral
- Conocimiento del mercado
- Buena calidad del producto
- Posibilidades de acceder a créditos
- Recursos humanos motivados y contentos
- Otras _____

20. ¿Cuáles son las **Oportunidades** (matriz FODA) de la empresa?
(Marque las opciones que correspondan)

- Competencia débil
- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Fuerte poder adquisitivo del segmento meta
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)
- Otras _____

21. ¿Cuáles son las **Debilidades (matriz FODA) de la empresa? (Marque las opciones que correspondan)**

- Falta de capacitación
- Mala situación financiera
- Deficientes habilidades gerenciales
- Producto sin características diferenciadoras
- Falta de motivación de los recursos humanos
- Otras _____

22. ¿Cuáles son las **Amenazas (matriz FODA) de la empresa? (Marque las opciones que correspondan)**

- Competencia muy agresiva
- Aumento de precio de insumos
- Regulación del gobierno desfavorable
- Competencia consolidada en el mercado
- Inexistencia de competencia (no se sabe cómo reaccionará el mercado)
- Otras _____

Favor de contestar (marcar solo un recuadro) bajo los siguientes significados según sea el caso

1. Nunca 2. Rara vez 3. Algunas veces 4. Casi siempre 5. Siempre

Ítem	Preguntas	1	2	3	4	5
23	La empresa planifica apropiada y oportunamente sus operaciones					
24	La gestión administrativa de la empresa es apropiada para sus fines					
25	Las estrategias empresariales están de acuerdo a la Visión y Misión de la empresa					
26	Las actividades programadas guardan relación con los objetivos estratégicos propuestos					
27	Se evalúan las actividades para reconocer si están contribuyendo a lograr los objetivos estratégicos					
28	El personal es suficiente y competente para cumplir sus funciones dentro de la empresa					
29	La infraestructura de la empresa es la más apropiada					
30	La empresa genera los niveles de rentabilidad apropiados					
31	La empresa mantiene niveles eficientes de efectivo para sus operaciones					
32	La empresa ejecuta apropiada y oportunamente sus presupuestos					
33	La empresa cumple con los objetivos comerciales que se ha propuesto					

Gracias por su participación

Fuente: Elaboración propia con base en modelo de encuesta de la UABC (2018)

Anexo 5. Links *Google Forms* (implementación de encuestas vía online).

- Estrategias directivas y ventaja competitiva

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf9nZ5liPnXmOdPCDcCw_DZwyUBp13MMr9sGU_RWVKHyZwWA/viewform

- Utilización de los dispositivos tecnológicos y recursos digitales

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeXJmawYwXdsumaYeO1muTAo32GhCQINKYdILIGKSDpD8tqUQ/viewform>

Anexo 6. Índice de siglas

AEMARK	Asociación Española de Marketing Académico y Profesional
AMA	Asociación Americana de Marketing
AMIPCI	Asociación Mexicana de Industria Publicitaria y Comercial en Internet
AMMCI	Asociación Mexicana de Metodología de ciencia y de la Investigación
CANACINTRA	Cámara Nacional de la Industria de la Transformación
CANACO	Cámara Nacional del comercio
CEGERR	Comisión de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y del Caribe
CFI	Corporación Financiera Internacional
CONACYT	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
CONRICYT	Consorcio Nacional de Recursos Información Científica y Tecnológica
DOF	Diario Oficial de la Federación
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IBM	International Business Machines
SPSS	Statistical Package for the Social Science
IDE	Integrated Development Environment
IFAI	Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía
INAPI	Instituto de Apoyo a la investigación e innovación
INSEAD	Instituto Europeo de Negocios
MiPymes	Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PPC	Pago Por Clic
SE	Secretaría de Economía
SEA	Search Engine Advertising
SECTI	Sistema Estatal de Ciencia, Tecnología e Innovación
SEO	Search Engine Optimization
SMO	Social Media Optimization
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
WIPO	World Intellectual Protection Organization

Anexo 7. Cronograma de actividades académicas

Actividades	2do. Semestre						3er. semestre						4to. Semestre							
	Año 2017						Año 2018						Año 2019							
	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Capítulo I Contextualización y planteamiento del problema de investigación.																				
Capítulo II Marco teórico y conceptual																				
Presentación de avances en 1er. Coloquio.																				
Capítulo III Desarrollo de metodología.																				
Diseño de instrumentos.																				
Presentación de avances en 2do. coloquio.																				
Capítulo IV Aplicación de instrumentos y análisis e interpretación de resultados. Movilidad nacional.																				
Capítulo V. Desarrollar conclusiones y recomendación																				
Presentación de avances en 3er. coloquio																				
Presentación de primer borrador.																				
Atender recomendaciones del 3er coloquio. Enviar artículo a revista indexada.																				
Presentación de ponencias en congreso CISCAGO.																				

