

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
“IMPACTO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN EL DESEMPEÑO DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIO EN BAJA
CALIFORNIA.”

Mtro. JOSÉ ADRIÁN MEJÍA REYES

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Mexicali Baja California, septiembre del 2020.

Nombre del director: Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros

Área de las ciencias administrativas: Mercadotecnia

Línea de generación y aportación al conocimiento: Administración y desarrollo de las organizaciones.

Con dedicatoria a mi familia, que siempre, a cada paso de la travesía del doctorado, estuvieron conmigo para apoyarme e impulsarme a seguir adelante. Este logro es compartido. Espero hacreles sentir orgullosos.

Agradecimientos

A mi novia, quien se ha mantenido a mi lado durante todo este largo proceso, en las buenas y en las malas ha sido el mejor apoyo que pude haber tenido.

A la Dra. Mónica Casas, mi "nina". Gracias porque con sus acciones demostraba fe en mí, desde los primeros semestres de mi carrera.

A la Dra. Karla Cervantes. ¡Si se pudo profe! Gracias por siempre confiar. Por impulsarme a seguir estudiando, gracias por siempre tener una sonrisa para mí.

A la Dra. Sósima Carrillo, por su paciencia y vocación, sin duda un gran apoyo y genial guía.

A la Dra. Adelaida Figueroa. De no haber sido por ella, yo no estaría en estas instancias. Siempre tuvo las palabras adecuadas para ayudarme a creer en mi mismo. Le debo sin duda, enormemente.

Y por último a mi director y mentor, el Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros. Quien con gran sabiduría y rectitud, supo guiarme paso a paso durante todo este proceso, exigiéndome, fomentando en mí la disciplina y creyendo en mi capacidad.

Índice	2
Resumen	5
Capítulo I. Introducción	7
Antecedentes y Justificación	7
Problema central de la investigación	12
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
Limitaciones	18
Capítulo II. Marco Referencial y Teórico	18
Pequeñas y medianas empresas	18
Comercio electrónico	20
Ventajas del comercio electrónico	22
Contexto Internacional del comercio electrónico	24
Comercio electrónico en México y América Latina	25
Aceptación del comercio electrónico	27
Elementos del comercio electrónico	31
Correo electrónico	31
Redes sociales	31
Página Web	33
Mercadotecnia Digital	34
Desempeño	36

Comercio electrónico y Desempeño	40
Gestión del conocimiento	42
Teoría basada en recursos (RBV)	45
Modelo de las capacidades dinámicas	46
Modelo eMICA	47
Capítulo III. Metodología	50
Modelo de trabajo	50
Descripción de Hipótesis	52
Operacionalización de variables	53
Población y muestra	56
Instrumento de medición	57
Pilotaje del instrumento	57
Fiabilidad del pilotaje	60
Revisión de expertos	61
Instrumento Final	62
Obtención de datos	63
Capítulo IV. Resultados	65
Datos descriptivos	65
Variables y medidas	69
Plan de análisis	69
Estimación de modelo y ajustes	71
Ajuste del modelo	75
Regresiones	77

Variables moderadoras	82
Regresiones moderadas	83
Resumen de hipótesis	89
Discusión	90
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones	94
Bibliografía	100

Resumen

El objetivo de este trabajo de investigación es determinar en qué medida beneficia el comercio electrónico en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Baja California. Lo anterior con la finalidad de que los empresarios conozcan las ventajas que ofrece el desarrollo y aplicación de dichas actividades para llevar a cabo sus ventas. Este documento está distribuido en capítulos, primeramente, se presentan los antecedentes de la investigación y los objetivos de la misma. Posteriormente se presenta un marco referencial y teórico del tema de investigación, seguido del capítulo de metodología, en donde se presenta el modelo gráfico del estudio y las características del instrumento de medición. Seguido está el capítulo de resultados, donde se presentan los resultados descriptivos, análisis estadísticos y comprobaciones de hipótesis. Por último, se presenta un capítulo de conclusiones y recomendaciones. El estudio se realizó en 76 empresas del sector comercio, donde se incluyeron las variables de mercadotecnia, operaciones comerciales, desempeño empresarial. Además de incluir como variables moderadoras como lo son el tamaño de la empresa, experiencia en comercio electrónico y edad. También se estudia la gestión del conocimiento como variable mediadora entre las variables independientes y la dependiente. El enfoque metodológico es de carácter cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. El instrumento de medición fue a través de un cuestionario aplicado a las empresas que presentaban las características descritas anteriormente, el cual tuvo una fiabilidad de .949 de alfa de Cronbach. Posteriormente se realizó un análisis de regresión para

conocer la interacción de dichas variables. Los resultados arrojan una relación positiva entre el comercio electrónico y el desempeño de las empresas, sin embargo, contrario a las hipótesis, las variables moderadoras no afectan dicha relación. Concluyendo con ello que las empresas pueden beneficiarse en el desempeño económico y operacional implementando acciones de mercadotecnia digital y operaciones de comercio electrónico.

Palabras clave: Mercadotecnia, marketing, comercio electrónico, desempeño, gestión del conocimiento, PyMEs.

Capítulo I. Introducción

Antecedentes y Justificación.

Existen diversos estudios, publicaciones y libros de como el internet, la mercadotecnia y el comercio electrónico han estado en constante evolución. Según Schmidt (2006), en toda la historia del marketing, no ha habido ninguna revolución tan importante como la del internet.

Kotler (2001), considerado el padre del marketing moderno, define la mercadotecnia como: “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” (p.7).

Kotler y Armstrong (2003), en su libro *Fundamentos de Marketing*, definen el concepto de publicidad como: “Cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado.

Cabe mencionar que la publicidad no es el único fin del marketing digital, este hace uso de dispositivos como las computadoras, tabletas, smartphones, videojuegos y demás artefactos tecnológicos para lograr los diferentes objetivos de mercadotecnia, como lo pueden ser el comercio electrónico, las relaciones públicas, la atención al cliente, posicionamiento, investigaciones de mercado, entre otros.

La universidad española International Latin University (2015), publicó en su portal de internet las ventajas que ofrece un plan de marketing digital, en las que enlista las siguientes:

-Es más rentable. Debido a que la relación entre inversión y resultados es más corta ya que dichos servicios son más económicos que la publicidad tradicional.

- Ofrece resultados en tiempo real.

- Se pueden construir relaciones más atractivas con los clientes.

- Es más fácil medir los resultados.

En un mundo globalizado en el que se genera tanta competencia, resulta más que necesario aprovechar las oportunidades de promoción y ventas que se presentan, como lo son las herramientas y plataformas del marketing digital y comercio electrónico.

Al mismo tiempo que se presenta competencia cada vez más severa, aparecen nuevos competidores y sustitutos, el internet crea grandes beneficios y oportunidades de comercio que sobrepasan fronteras, y no limita al contacto personal entre el comerciante y el consumidor.

Romero (2016), encontró en su estudio que las personas expuestas a este tipo de plataformas de comunicación se convierten en participantes activos y vehículos de transmisión de información, lo cual se traduce en beneficios económicos a corto plazo.

Anteriormente, el marketing convencional se podía definir como un espacio publicitario en medios impresos o masivos, al día de hoy, las plataformas digitales de marketing se convirtieron en un sistema más económico, medible y de mayor precisión.

Mientras que la importancia del comercio electrónico es aceptada y promovida por muchas instituciones alrededor del mundo, poco se sabe de su situación en el mercado mexicano y sus sectores. (Sepúlveda, 2016)

De acuerdo con la Asociación de Internet (2014), 53.9 millones de mexicanos eran considerados internautas, y el 50% de las empresas con presencia en el país ya cuentan

con estrategias de marketing o ventas en internet. Para ese año, el tiempo promedio que dura una persona en internet es de 5 horas y 10 minutos diariamente en diferentes plataformas, y 75% del tiempo lo pasan en las redes sociales.

Según el AMIPCI (2016), la población internauta mexicana subió del 2014 al 2015 un 15.7%, llegando a un total de 65 millones de mexicanos. Durante el 2015 el promedio de navegación de una persona subió hasta 7 horas y 14 minutos al día. 77% de los mexicanos se conectan a través del celular, siendo este el dispositivo más utilizado. Cabe mencionar que el 79% de los internautas navegan diario por las redes sociales. En promedio, los mexicanos internautas están suscritos a 5 redes sociales, entre las que destacan Facebook con un sorprendente 92%, le siguen WhatsApp, YouTube, Twitter y Google+ respectivamente.

La Asociación de internet, (2019) dice que para el 2018, existen 82.7 millones de mexicanos internautas, además 67% de ellos perciben estar conectados a internet las 24 horas el día. Otro dato es que para el 2018, un mexicano internauta promedio pasa conectado 8 horas con 20 minutos diariamente, siendo el medio de conexión más utilizado el smartphone, con un 92% de penetración entre los internautas y en segundo lugar las computadoras portátiles con un 76%. A diferencia del 2015, las redes sociales crecen a 82% como la actividad principal en línea. Como principal red social se encuentra Facebook, ya que el 99% de los internautas cuentan con esta aplicación.

Como se puede observar, la actividad en línea de los mexicanos y las redes sociales están ligadas de gran forma, y ni hablar del tiempo que invierten en la navegación. Si se aprovechan estos datos como atributos y se manejan óptimas campañas y segmentación para los diferentes clientes, las condiciones que provee la red para comercializar y

publicitarse resultarían ser más que óptimas. Como se mencionó anteriormente, a pesar de la apertura local a las condiciones digitales y al mercadeo en la web, aún existen muchas áreas de oportunidad para los empresarios locales en las que se pueden desarrollar.

Hoy en día el comercio electrónico se ha convertido en el medio en que los consumidores alrededor del mundo adquieren bienes y servicios, esto sin importar en que parte del planeta se encuentren, y al mismo tiempo las empresas tienen acceso a clientes de todo el mundo (Sigmond,2018).

Gracias a los medios de comunicación digitales, las distancias entre proveedores y consumidores se han reducido, a pesar de esto, muchos negocios prefieren o utilizan aun métodos de comunicación y publicidad anticuados. Hoy en día seguimos viendo empresas que gastan mucho dinero en televisión local, estaciones de radio e incluso en impresiones de volantes, lonas, espectaculares y demás. Esto no quiere decir que estos no sean métodos efectivos, de ninguna manera, pero una de las ventajas del marketing y comercio en línea es precisamente esa, apertura a más y nuevos mercados y la capacidad de dirigir mejor los esfuerzos de promoción y comercialización. En algunos casos, la eficacia de dichos esfuerzos se puede medir con resultados y no solo con impactos, ya que permite, la pronta retroalimentación de los clientes, la interacción con la empresa, lo que se puede convertir en aumento de ventas y utilidades.

Las tarjetas de crédito y débito son cada vez más comunes, y, a pesar de la desconfianza hacia las compras en línea, más gente está comprando en internet hoy en día, pues ven los beneficios de no tener que ir físicamente a una tienda para adquirir un producto o servicio (Sigmond,2018).

México fue el segundo país latinoamericano de mayor crecimiento en el tema del comercio electrónico, sólo después de Brasil en el año 2013, cada año aumenta poco más del doble de venta con respecto al año anterior, siendo la forma de pago de la transacción principalmente la tarjeta de crédito (más del 50%), seguido del depósito en sucursales (10%) (Melendrez, 2018).

La información cuantitativa que producen las empresas de mercadotecnia en el análisis de las compras en internet en México, exhiben elementos para esbozar un panorama de prácticas y comportamientos, pero no alcanza las particularidades ni la importancia social de fenómenos como el consumo (Camacho, 2019).

La investigación acerca de este tema es importante debido a que sirve para conocer si existe un efecto benéfico de las estrategias de mercadotecnia y las operaciones comerciales en las empresas, y en qué medida es que se presenta. El impacto reflejado es de gran relevancia considerando que las micro, pequeñas y medianas empresas desarrollan el 99.8% del comercio en nuestro país; las cuales constituyen el 52.2% del producto interno bruto y el 68.4% de la empleabilidad del país (INEGI, 2020). De esta manera se abona al conocimiento de la relevancia de las pequeñas y medianas empresas del país, además de ser precedente para posteriores investigaciones acerca del tema del comercio electrónico y sus características en dichos tamaños de empresas; por tanto, el presente trabajo busca aportar una solución a la necesidad concreta de las empresas antes mencionadas de aumentar sus ventas y sus utilidades, así como adquirir ventajas ante la competencia. Por otro lado se contribuye al estudio de conceptos como son mercadotecnia y publicidad, comercio electrónico y marketing digital; ya que estos

evolucionan diario y de una manera acelerada, de manera que han llegado a rebasar los conocimientos de los empresarios de Baja California y de México en general.

Problema central de la investigación.

En la actualidad, los avances de las tecnologías de la información han permitido que los canales de comunicación entre la oferta de los productos y servicios y el consumidor se acorte y trascienda más allá de los medios publicitarios convencionales. Hoy en día, las personas pasan gran parte de su tiempo frente a una computadora o manipulando su teléfono celular con conexión a internet, ya sea para trabajar o por ocio; esto ha provocado que las plataformas digitales online se vuelvan una catapulta publicitaria y de ventas masiva en México y en el mundo. Sin embargo, durante generaciones se ha luchado por construir una conciencia entre la sociedad y entre los empresarios, de las ventajas de la implementación de las distintas herramientas de mercadotecnia, publicidad y ventas. Ahora bien, durante las últimas décadas, en algunas ciudades grandes de México se han logrado erigir dichos conceptos alrededor de la actividad empresarial, pero no así en ciudades pequeñas, por el contrario, hasta la fecha existen muchos casos en los que se confunden dichos conceptos, además que las pequeñas y medianas empresas encuentran costoso y poco o nada viable invertir en dichos aspectos.

En el mundo, en ciudades chicas y grandes, las empresas privadas desde micro hasta grandes con giro empresarial existen y se mantienen en la medida de que obtengan ganancias. Así pues, una de las principales metas de las empresas es atraer al mayor número de consumidores que les sea posible, lo que se traduzca en una mayor captación de ingresos y, por lo tanto, utilidades.

A lo largo de su historia, Baja California ha sido reconocido como un estado industrial, albergando grandes naves industriales de empresas de manufactura tanto nacionales como extranjeras y generadoras de miles de empleos. A pesar de eso, Baja California también se distingue por ser una entidad de comercio, en donde existen miles de establecimientos que ofertan a diario productos y servicios fuera del giro industrial. Dichas empresas en muchas ocasiones buscan emprender en el mundo de los negocios. De hecho, la mayoría de ellas son operadas y dirigidas por mexicanos a diferencia de los grandes corporativos transnacionales. La importancia de las características de las empresas a investigar es que las pequeñas y medianas empresas del sector comercio representan el 31% de la empleabilidad en México según la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF, 2018). Además, el sector comercio representa el mayor porcentaje de actividad económica en México con el 56.5% según el INEGI (2015).

A raíz de lo anterior es que surgen diferentes preguntas referentes al problema central de esta investigación:

- ¿Qué porcentaje de las pequeñas y medianas empresas de la región cuentan con herramientas de comercio electrónico?
- ¿Cuál es el efecto del uso del comercio electrónico en las empresas de Baja California?
- ¿Qué ventajas obtienen las empresas que llevan a cabo operaciones de comercio a través del uso de internet en su desempeño?

A continuación, se enlistan una serie de datos que constituyen los principales problemas que atraviesan las organizaciones, principalmente por su falta de planeación, es decir, problemas que si fueran atacados desde el surgimiento de la empresa pudieran haber significado ventajas en el desarrollo de la empresa.

Rosario Valencia, directora de la Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, la cual agrupa a 87 universidades públicas y privadas del país, expone en el año 2010 que cada año el gobierno mexicano recibe 100,000 solicitudes para crear nuevas empresas, y que de esas el 80% no sobrevive el primer año, y de las restantes es mínima la cantidad de empresas que llegan a los 5 años (Nájjar, 2010).

En el año 2010, Eduardo Sojo, presidente nacional del INEGI, menciona que por cada 100 negocios que nacen en el país, solo 11 sobrevivirán los primeros 20 años (El Economista, 2015). Además, asegura que la esperanza de vida máxima promedio de una empresa pequeña es 6.9 años. Arturo Blancas, director general de Estadísticas Económicas del INEGI (2015), revela que para los primeros 5 años de vida, 70% de las empresas ya habrán desaparecido.

Una de las causas por la que se provoca la pronta mortandad de las empresas se debe en un 48% a la planeación deficiente, y en un 43% a la falta de conocimiento del mercado (López, 2016).

El CONACYT (2015), observó que durante este periodo murieron 1 millón 600 mil pequeños establecimientos en la república mexicana.

Ante estos indicadores, se encuentra que entre los factores comunes que afectan a las pequeñas y medianas empresas en México es la falta de planeación y desconocimiento

del mercado, lo cual a fin de cuentas no se traduce en otra cosa que falta de ingresos lo cual las termina conduciendo a la quiebra.

Sainz (2004), explica que la mercadotecnia es la herramienta principal de gestión para definir claramente los campos de responsabilidad de la función y posibilitar el control de la gestión comercial. El autor define las acciones de marketing como “un instrumento de gestión imprescindible”.

Si el objetivo central de las organizaciones y de sus dirigentes es atraer consumidores y ganar dinero, se entiende que se debe tener una apertura al comercio electrónico como parte fundamental de la gestión empresarial, tomando como base la percepción de ingreso y considerando una campaña bien elaborada, fundamentada y estructurada, la óptima ejecución de un plan de mercadotecnia digital y operaciones comerciales puede ser un detonante de mayor número de clientes y ventas.

En Baja California, poco a poco se ha ido desarrollando una apertura mental y operacional al emprendimiento, aunado a esto, la falta de oportunidades y empleo promueven la idea del desarrollo de negocios. Al mismo tiempo, la actividad económica en general de México vive problemas latentes; la capital de Baja California no se salva de las problemáticas del país, la falta de circulante y liquidez apremian a la sociedad. Además, muchas empresas de fuera tanto para el sector comercio como para el servicio están viniendo a establecerse, en muchos casos, franquicias y empresas grandes que vienen a desplazar la actividad empresarial de la región, lo que requiere de una serie de factores de desempeño para que los negocios locales subsistan y logren la permanencia y el éxito deseado.

Si las empresas no cuentan con información y orientación oportuna, esto repercute sobre su capacidad de gestión y penetración de mercados, al no tener una visión completa del entorno en el que operan y la competencia a la que se enfrentan y, por lo tanto, reduce las probabilidades de que éstas sobrevivan en el mercado, disminuyendo sus márgenes de ganancia y limitando sus capacidades de crecimiento. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Micronegocios del INEGI 2010, los principales problemas para el funcionamiento de las microempresas tienen que ver con el desconocimiento del mercado, son los siguientes:

- Baja en las ventas, 27.63%
- Competencia excesiva, 16.78%
- Otros, 13.29%
- Problemas con los clientes, 3.33%
- Falta de financiamiento, 3.21%

FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional de Micronegocios, 2010.

Por otro lado, 23.86% de las empresas dicen no presentar ningún problema. Cabe resaltar que este estudio se hacía cada dos años, siendo el último estudio en el 2012, sin que se puedan encontrar los datos en el portal.

La problemática inicia cuando se detecta una necesidad concreta y falta de conocimiento, la poca apertura a los beneficios que ofrece el comercio electrónico en la región debido a la carencia de conocimiento es prueba de ello.

Objetivo general

Determinar el impacto del manejo del comercio electrónico en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Baja California.

Objetivos específicos

- Analizar la capacidad de comercio electrónico de las empresas.
- Analizar la implementación de herramientas de mercadotecnia digital en las empresas. (Véase Anexo 1)
- Evaluar el impacto del manejo en el desempeño de las organizaciones.
- Analizar si la gestión del conocimiento modera la relación entre el comercio electrónico y el desempeño de las organizaciones.
- Analizar si el tamaño, la experiencia y la edad de las empresas son moderadoras de la relación entre el comercio electrónico y el desempeño de las organizaciones.

Limitaciones de la investigación

A lo largo de la investigación existieron algunas limitaciones para el desarrollo de la misma. Comenzando porque a pesar de que existe mucha literatura acerca de los temas de adopción de tecnología y adopción de comercio electrónico en el mundo, la literatura que tenga que ver con empresas mexicanas es escasa. Existe información y datos acerca de las pequeñas y medianas empresas, pero no mucha que implique el comercio electrónico. También se tuvo limitaciones en reconocer a las empresas del sector comercio en Baja California, si bien existe el catálogo de INEGI en su portal, no todas las empresas existentes están debidamente registradas. Sin embargo, se logra un buen alcance en lo que respecta al objetivo del estudio, ya que se pudo englobar a las

empresas con características similares en la región, y con esto llevar a cabo los análisis que se pretendían desde un principio.

Capítulo II. Marco referencial y Teórico

Pequeñas y medianas empresas

García y Casanueva (2000), definen a la empresa, como una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros, proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.

Existen varias formas para clasificar las empresas privadas dependiendo de varios aspectos, tales como su tamaño, capital, activos, número de empleados, ingresos obtenidos, entre otros. Las pequeñas empresas son aquellos del sector comercio son negocios que tienen entre 11 y 30 trabajadores o generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos, las cuales son creadas para ser rentables y satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad. (Secretaría de economía, 2019).

La misma secretaría de economía (2019), define en su portal a la empresa mediana como la entidad que tiene de 31 a 100 trabajadores y generan ventas anuales que pueden superar los 250 millones de pesos.

De acuerdo con Gutierrez, Nava y Trujillo (2016), las pequeñas y medianas empresas han sido un importante objeto de estudio debido a la importancia económica y el gran número de empleos que genera en las economías emergentes (Ueasangkomsate, 2015). A pesar de ser reconocidas en todo el mundo por la generación de riqueza que ofrecen,

por sus características estructurales, estas empresas suelen encontrarse con desventajas tanto en recursos como en capacidades en comparación con los grandes corporativos (Estrada et al., 2009). En México, las MiPyMEs (Micro, pequeñas y medianas empresas) son las principales generadoras de empleo en el país, (Ibarra, González, y Demuner, 2017).

Mazzarol (2015), afirma que la inclusión de las pequeñas y medianas empresas en la economía digital y la inversión en las tecnologías de la información (TIC) es necesaria, ya que el hecho de no incluir dichas actividades los puede rezagar y corren mayor riesgo de desaparecer.

En México, como en otros países, existe falta de información académica acerca de la mercadotecnia digital y su particular relación con las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) (Gutierrez et al., 2016), sin embargo, resulta por demás importante el estudio de este tamaño de empresas debido al rol que juegan dichas empresas en la economía (Venkeviciute & Subaciene, 2015).

Investigadores han identificado diversos factores que afectan la adopción de comercio electrónico en las PyMEs (Zhang, Zhu, y Ye, 2016; Ueasangkomsate, 2015). La tecnología del comercio electrónico se desarrolló originalmente para satisfacer las necesidades de las grandes empresas en los países desarrollados. Sin embargo, la aplicación del comercio electrónico sigue siendo adecuado para las PyMEs en los países en desarrollo (Rahayu y Day, 2017).

Empresas sector comercio

La empresa es una organización económica de producción de bienes y servicios para un mercado específico, cuyo objetivo primario o fin último es la obtención de utilidades para

sus dueños (Carrillo, Bravo y Valenciana, (2016). Existe una clasificación general de las empresas que comprende 3 grandes grupos: comerciales, industriales y se servicios.

Del Castillo, Cereceres, Rodríguez y Borboa, (2015), definen a las empresas comerciales como aquellas cuya actividad consiste en realizar operaciones de compraventa, es decir, se constituyen en intermediarias entre el productor y el consumidor. Estas representan el 32.4% del total de las empresas en México según el INEGI (2015). Un dato de las empresas de comercio es que sólo el 7% de las empresas ofrecen capacitación para sus empleados.

Valenzuela y López (2016), afirman que en los últimos años la actividad comercial ha captado importantes inversiones que han estimulado su crecimiento en el estado. Además, dividen el comercio en 2 partes fundamentales.)

En el comercio coexisten dos estratos bien diferenciados, las microempresas, por un lado, y las medianas y grandes empresas por otro. El primero de esos estratos es numeroso, disperso y atomizado, y capta un pequeño porcentaje de las ventas totales; en contraste, los establecimientos comerciales más grandes tienden a ser muy dinámicos y a concentrar la mayor parte de las nuevas inversiones (Valenzuela y López, 2016, p.40).

Comercio Electrónico

Existen distintas definiciones de comercio electrónico según diferentes autores. Laudon y Guercio (2009) definen el comercio electrónico o comercio electrónico como: “las transacciones comerciales habilitadas de manera digital entre organizaciones e individuos”.

Cao y Yang, 2016 define comercio electrónico de la siguiente manera: “El proceso de comprar, vender, transferir, o intercambiar productos, servicios o el conducto de transacciones financieras a través del internet”.

Yang, Shi, y Yan, 2016 afirman que el comercio electrónico cubre actividades que generan demanda, ofrece apoyo a la venta y atención al cliente además de facilitar comunicación entre los negociantes.

El comercio electrónico se fundó en 1995, con la venta de banners publicitarios. Actualmente, se clasifica en tres tipos, incluyendo Business-to-Consumer (B2C), Business-to-Business (B2B) y Consumer-to-Consumer (C2C). (Ministers, 2000).

Tabla 1. Tipos de comercio electrónico y rasgos distintivos.

TIPO	RASGOS DISTINTIVOS
B2B (Business to business)	Comercio electrónico entre empresas
B2C (Business to consumer)	Comercio entre empresas y consumidores
C2C (consumer to consumer)	Comercio entre consumidores
B2I (Business to Investors)	Captación de inversión en proyectos
B2A (Buisness to Administration)	Comercio entre empresas y administración
C2A (Consumer to Adminsitration)	Comercio entre consumidores y administración.

Fuente. Elaborado a partir de (Fernandez, Sánchez, Jiménez y Hernández, 2015).

La Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define el comercio electrónico como “la compra o venta de bienes entre negocios, hogares, individuos, gobiernos, u otra organización con actividad computacional e internet. (Ministers, 2000). Mientras tanto Tagliavini (2001) dice que cualquier actividad económica hecha vía internet puede ser llamado comercio electrónico. En general, muchos autores concuerdan en que es el uso de tecnologías de la información a través de internet para compra y vender productos. (Singh, Yadav, y Sahu, 2016)

Michael Porter (2000), en su artículo “Strategy and the Internet”, dice que las compañías se ven obligadas a emprender proyectos de comercio electrónico para mantener su posicionamiento competitivo, ya que otros agentes de las 5 fuerzas de Porter como los compradores, proveedores, nuevos participantes, competidores y sustitutos también se posicionan en internet.

Ventajas del comercio electrónico

El fenómeno global del crecimiento del comercio electrónico puede ser explicado en parte por los numerosos beneficios que provee a los miembros de los canales de distribución, además, los clientes ganan confianza, simplicidad, información y tiempo en las compras en línea. (Vakulenko, Hellström, y Hjort, 2017)

El comercio electrónico ofrece distintas ventajas competitivas entre las empresas que lo aplican y las empresas que no lo hacen, a continuación, se enuncian algunas de las que pudieran ser las razones por las que una empresa emprenda un proyecto de comercio electrónico. (Martin-Moreno, 2004; Ramanathan, Ramanathan, y Hsiao, 2012).

- Mayor posibilidad de competir de empresas pequeñas contra grandes compañías.

- Reducción de costos operativos y mayor eficiencia.
- Información actualizada en todo momento a los clientes y mejora de servicios relacionados.
- Actividad las 24 hrs.
- Mayor cercanía entre proveedores y clientes

Se ha confirmado que la eficiencia de las operaciones del comercio electrónico conllevan a un gran aumento de productividad (Anvari y Norouzi, 2016). Por un lado, una gran cantidad de transacciones no conlleva a una gran utilidad, y, por otro lado, con una gran inversión de capital dentro de la industria del comercio electrónico existen muchos casos de un pequeño y lento retorno de inversión (Yang, Shi, y Yan, 2017).

El comercio electrónico ofrece distintos beneficios como lo son el horario de atención, accesibilidad, velocidad para acceder, y una selección más amplia de productos y servicios para el cliente, además de un alcance internacional (Cao y Yang, 2016), (Anvari y Norouzi, 2016). Las pequeñas y medianas empresas también han implementado el comercio electrónico para mejorar aspectos de operación como es el procesamiento de una orden de compra, llenado y entrega tanto en un ámbito doméstico como internacional (Ueasangkomsate, 2015).

El emplear estrategias de comercio electrónico no significa mejoría en el desempeño financiero. Ya en la práctica, presentan algunas pérdidas iniciales cuando deciden entrar al mercado online (Yang et al., 2016).

El crecimiento de la popularidad de las aplicaciones de redes sociales, como los blogs y demás, han creado oportunidades para crear nuevos modelos de negocios en comercio

electrónico. Aunque el comercio en línea se ha revolucionado, se cree que el poder de transformarlo de centralizado en el producto, a centralizado en el usuario no ha alcanzado todo su potencial. (Huang y Benyoucef, 2015).

Contexto internacional del comercio electrónico

En diversos países del mundo, entre ellos Etiopía, por ejemplo, en los últimos años ha habido un crecimiento en el comercio electrónico. Los consumidores son cada vez más atraídos por las compras en línea, por la conveniencia que otorga en cuestión de tiempo, precio, flexibilidad y variedades de productos en una simple plataforma (Singh et al., 2016). Mientras tanto en Tailandia, el comercio electrónico es muy popular entre los emprendedores, debido al continuo crecimiento del internet y de los diversos sitios web. En dicho caso, muchas empresas de atención cara a cara han cambiado a hacerse de pantalla a cara. (Tangchaiburana y Techametheekul, 2017).

En la India, por ejemplo, el mercado del comercio electrónico ha llegado a 13 billones de dólares, se estima que crezca para llegar a 90 billones en el 2019. El comercio electrónico a impresionado la vida de millones de personas y este crecimiento gigante ha propiciado nuevos modelos de negocios para entrar al negocio en línea. (Priya, Subha, y Balamurugan, 2016).

En algunos países de Europa, existe cierta disparidad en el nivel de intensidad en el que las empresas utilizan sitios web para comercializar. Países pequeños y al norte de Europa parecen estar más inclinados a emplear páginas de internet más que países más

grandes al sur. Finlandia y Suecia están cerca de llegar al 90% de empresas con sitios web, mientras Italia 50% de las empresas utiliza su propia página. (Falk y Hagsten, 2015). Según el Departamento de Comercio de Estados Unidos, durante todo el año 2010, las ventas por medio de comercio electrónico llegaron a \$167.3 billones de dólares, mientras para el 2013 fueron de \$263.3 billones, y se estima que para el año 2019 los números de ventas asciendan a \$548 billones (Nisar y Prabhakar, 2017).

China se ha quedado muy atrás comparado con Estados Unidos en aspectos de comercio electrónico, pero en los últimos años ha experimentado un crecimiento significativo. Del 2009 al 2013 el mercado chino de comercio electrónico presentó un crecimiento del 70%. (D. Zhang et al., 2016).

En España (Cristobal, Daries-ramon, y Marine-roig, 2016), no es suficiente que las empresas se encuentren en internet, por lo que es necesario que estas investigaciones vayan más allá de la presencia tradicional, favoreciendo la interacción en línea, generación de contenidos y conocimientos por parte de los usuarios.

Para que el comercio electrónico tuviera un crecimiento significativo en España, los principales factores fueron el aumento de personas conectadas a la red, los nuevos medios de acceso disponibles, las mejoras en infraestructura tecnológica la entrada de los grandes vendedores tradicionales. (Cristóbal, Montegut, y Daries, 2017)

Comercio electrónico en México y América Latina

El estudio descriptivo del comercio electrónico realizado en Chile (2014), proyecta que, para ese año, las transacciones de comercio electrónico en América Latina fueron entre los 60 y 70 millones de dólares. La mayoría de estos en las categorías de viajes y entretenimiento, electrónicos y operaciones transnacionales. Durante el año 2015, las

transacciones por comercio electrónico en América Latina se incrementaron 24.2% con respecto al año anterior. (Jiménez, 2016).

Se espera que los ingresos por comercio electrónico entre Brasil, Argentina y México crezcan un 135% para el 2018, es decir, de 20 billones de dólares a 47 Billones. (Sanabria, Torres, y López, 2016).

En México, queda mucho camino por recorrer en el tema de comercio electrónico según Nava (2017), ya que los conflictos derivados de la práctica del comercio electrónico B2C van en aumento.

Sin embargo, mientras la importancia del comercio electrónico es aceptada y promovida por instituciones de ámbito mundial poco se ha estudiado de dicho tema en el mercado mexicano. (Sepúlveda, Sepúlveda, Pérez y Figueroa, 2016).

En México el internet y el comercio electrónico tienen ya algunos años, sin embargo, fue hasta el 29 de mayo del año 2000, que por primera vez se publicaron en el Diario Oficial de la Federación, reformas, leyes y códigos relacionados con la contratación y transacción por medios electrónicos. (Sigmond, 2018)

El auge del comercio electrónico en México ha requerido esfuerzo de iniciativa pública como privada para arrastrar las dificultades de las empresas como falta de infraestructura, desarrollo tecnológico, legislación incipiente, la brecha digital, etc. (Nava y Breceda, 2015).

Para el año 2013, el importe de ventas entre empresas y consumidores (B2C), alcanzó 121 millones de pesos, un crecimiento del 42% con respecto al año anterior. (AMIPCI, 2014).

Según la Asociación Mexicana de Ventas Online (2020), los hombres y mujeres tienen un comportamiento de compra muy parecido, apenas el 51% del total de compradores híbridos entre físicos y en línea son hombres, y 49% son mujeres, ambos grupos en su mayoría se ubican en un rango de edad entre los 25 y 44 años, esto representa el 56% del total de los compradores. El mismo estudio revela que la mayoría de los compradores mexicanos en línea está representada en un 33% por personas que prefieren bienes y servicios de valor alto. Como dato a destacar está que el 31% de los compradores en línea se encuentra en la CDMX. Los internautas mexicanos compradores utilizan como medio de compra el smartphone en un 94%, seguido de las computadoras laptop con 77%, 51% lo hace desde una computadora de escritorio y 39% desde algún tipo de tablet. 62% de los compradores mexicanos en el año 2020, encuentran como principal razón de la compra en línea el recibir sus compras a domicilio, 61% dice que ahorra tiempo, 60% dice comparar precios y variedades antes de comprar, 57% asegura encontrar más productos que en la tienda física y 55% encuentran productos que no se venden en México.

En lo que se refiere a compras, según la Asociación de Internet (2009), en el año 2018, en México se gastaron más de 491 mil millones de pesos, así 100 mil millones más que en el 2017.

Aceptación de tecnología y comercio electrónico

Hoy en día existen herramientas tecnológicas de fácil uso y accesibles, sin embargo, a pesar de todas las bondades que ofrecen las Tecnologías de la información (TIC), existe una reducida capacitación en su uso por parte de los empresarios y en muchas ocasiones

esto se debe simplemente al desconocimiento de ellas. (Saldívar, Álvarez, Inda y Hernández, 2016).

Las tecnologías de la información y comunicación son en la actualidad herramientas comunes utilizadas tanto para el aspecto personal como el profesional, con las cuales se realizan innumerables acciones orientadas a la mejora de las personas y de las organizaciones. (Álvarez, González e Ibarra, 2016. p.151)

Las empresas que utilizan sistemas de información en sus procesos operativos mantienen buenos controles de sus actividades y además estos sistemas les proporcionan información oportuna para la toma de decisiones. (Saldívar, et al., 2016).

Existen muchos factores que afectan en primer lugar la adopción de las tecnologías de la información en las empresas y la adopción del comercio en línea, lo cual, en la actualidad, afecta directamente el desempeño de las empresas. (Taiminen y Karjaluo, 2015; Saridakis, Lai, Mohammed, y Hansen, 2017; Dutot y Bergeron, 2016). Las empresas que tienen experiencia en el ámbito del comercio electrónico adquieren características que las distinguen de la competencia. (Terho y Jalkala, 2017).

En un mundo globalizado, el crecimiento de la difusión y utilización de las TIC ha originado cambios tanto en la sociedad como en las empresas. (Buitrago Restrepo y Duque Márquez, 2013). A lo que Cristóbal, Montegut, y Daries (2017), definen como la Web 2.0, se ha distinguido como una importante fuente de innovación que al desempeño empresarial y a la mejora de la competitividad.

En estudios realizados en México, las MiPyMEs les dan poca importancia a las tecnologías de la información, debido principalmente al factor económico, es decir, la

falta de recursos financieros para invertir en ellas, la brecha digital caracterizada por la cultura, el pobre entendimiento de los beneficios que aporta la adopción en las MiPyMEs. (Zavala, Muñoz del Real, González y Valenciana, 2016).

Recientemente en un estudio realizado en Baja California, se encontró cuáles eran las TIC utilizadas por las empresas manufactureras para interactuar con sus clientes y proveedores, siendo en este caso la más utilizada el correo electrónico, seguido del teléfono y en tercer lugar las páginas web. (González, Cervantes y Ibarra, 2017).

Un aspecto a considerar del comercio electrónico es la confianza que pudiera generar en los clientes. (Oliveira, Alinho, Rita, y Dhillon, 2017). A pesar del tremendo crecimiento el comercio electrónico es relativamente un concepto nuevo y su confianza va creciendo con la familiaridad, así que es importante encontrar maneras de animar a los clientes a constantemente utilizarlo. (Rahimnia y Hassanzadeh, 2013). La falta de confianza es la barrera más grande en la adopción de comercio electrónico y las preocupaciones acerca de las tiendas en línea son de los factores más importantes que separan a los compradores de los no compradores. Algunos factores que afectan la aceptación y la confianza del comercio electrónico son la cultura, distancia, género, y benevolencia. (Hallikainen y Laukkanen, 2018).

La seguridad en el comercio electrónico se refiere a la protección de la información ante las posibles amenazas y riesgos que acechan las transacciones electrónicas realizadas a través de las telecomunicaciones. (Ariel, Restrepo, y Alejandra, 2017)

La medición de la eficiencia y eficacia del comercio electrónico se puede llevar a cabo a través del modelo Data Development Analysis (DEA). La eficiencia es la habilidad de lograr desempeño del sitio web a través de las TIC. La eficacia se mide en medida que

la empresa gana posición en el mercado y reinventando la relación con el consumidor (Yang et al., 2016).

Distintas investigaciones acerca de la adopción del comercio electrónico en empresas pequeñas se enfocan en aspectos ambientales, tecnológicos y organizacionales que facilitan o dificultan a las empresas para migrar de canales físicos tradicionales a la trayectoria en internet (Wang y Ahmed, 2009).

Existe un nuevo termino que ha cambiado el concepto de comercio electrónico, este es el "social commerce". El cual consiste en sumar las funcionalidades de comercio electrónico en las redes sociales, es decir, ayudar a la compra y venta de bienes y servicios en redes donde las personas ya están conectadas (Li y Ku, 2017).

Elementos del comercio electrónico

Correo electrónico

Para entender el papel del correo electrónico dentro del comercio electrónico, es necesario aproximarnos al concepto del mismo. En este caso Crystal (2001), lo define como una aplicación tecnológica informática de transferencia de mensajes.

El correo electrónico ha sido utilizado por muchos años, y ha comenzado a reemplazar cada vez más la correspondencia física (Moecke, Volkamer, Informatik, y Darmstadt, 2013). Se ha convertido en uno de los más importantes y poderosos medios de comunicación para la vida personal y para los negocios. Sin embargo, este continuo crecimiento en el número de usuarios de correo electrónico ha desatado de manera masiva el crecimiento de correos no solicitados (Bahgat, Rady, Gad, y Moawad, 2018). A pesar de ser un medio de comunicación directo, la privacidad de los correos está comprometida recurrentemente por las agencias gubernamentales además de los

proveedores de servicios de correo para utilizar la información con fines de segmentación para publicidad (Zeeshan y Yousaf, 2018).

Como cualquier herramienta, el correo electrónico cuenta con ciertas características particulares que lo diferencian de algunas otras herramientas interactivas (Gil, Augusto, y Upegui, 2010).

- Se mueve entre lo formal y lo informal
- Asincrónico
- Posee atributos escriturales
- Es un acto comunicativo con un objeto definido
- Posee normas de cortesía

Para efectos de las ventajas de usar el correo electrónico en el sector comercial, desde el año 2001 se encontró que en comparación con las llamadas telefónicas, el tiempo de recuperación después de una interrupción de un correo electrónico es considerablemente menor, por tanto, es un distractor menor que el teléfono (Group y Place, 2001).

En términos de publicidad y mercadotecnia digital, el correo electrónico es un elemento utilizado en gran medida en todo el mundo. Sin embargo, se ha comprobado que los correos admitidos con permiso, tienen mucho mejores resultados y generan más clics en la publicidad ofertada comparados con los llamados spam o correo electrónico no solicitado (Chang, 2013).

Redes Sociales

En este documento se ha hablado del uso y los hábitos de los usuarios de internet en México. Se mostraron datos relevantes que muestran que el principal uso que los

internautas mexicanos le dan al internet es conectarse a las redes sociales. Por eso la importancia de abordar este tema.

La forma de relacionarse entre las personas ha pasado de lo personal a lo digital, de este modo las redes sociales actúan como puntos de encuentro entre las personas, donde es posible la difusión de temas, intercambiar información, consultar archivos, entre otras cosas (Ledo, 2011).

Las personas, así como también las organizaciones generan actividades en redes sociales, por una gran variedad de razones, ya sea para divertirse, aprendizaje, compartir información, promoción, presunción y en un enfoque comercial para la obtención de ventas y utilidades (Saxton y Guo, 2020).

Una parte clave de las redes sociales en su actualización dinámica y la capacidad de enviar y recibir mensajes.

Los videos en YouTube, fotos en Instagram, pins en Pinterest, mensajes en LinkedIn, tweets de Twitter, y actualizaciones de estado de Facebook se pueden pensar como “actualizaciones dinámicas” discretas o, sucintamente, “mensajes” que la organización envía a su audiencia pública, y son estos mensajes los que comprenden la actividad comunicativa principal en las redes sociales (Saxton y Guo, 2020; Saxton y Waters, 2014).

El acceso rápido y la disponibilidad de las redes sociales, ha abierto una gran cantidad de datos e información que los mercadólogos han utilizado para desarrollar estrategias de marketing digital (Jacobson et al., 2020). Gracias a la prevalencia de los teléfonos móviles, el uso de las redes sociales se ha convertido un fenómeno mundial, el cual sirve

para que se generen muchas ventajas de negocio para las empresas a través de la publicidad (Can y Kaya, 2016).

En lo que respecta a segmentar y publicitar en redes sociales, estas permiten poner la publicidad que se dirija a los intereses y preferencias del mercado meta, así como a sus características aspectos demográficos como la edad, genero, hábitos, comportamientos de búsqueda, otros (Barbu, 2014)

La segmentación “ampliada” hace referencia a utilizar públicos o mercados meta parecidos al mercado meta original para efectos publicitarios (Popov y Iakovleva, 2018); para este caso un estudio realizado en Rusia, afirma que esta estrategia aumenta las ventas de las empresas que utilizan esta herramienta digital publicitaria en redes sociales.

Como se mencionó anteriormente, en México, Facebook es la plataforma más utilizada por los internautas mexicanos (AMIPCI, 2016). En el mundo Facebook se ha vuelto una plataforma importante de publicidad, generar publicidad en esta red social se ha vuelto una indicación para las empresas para que se utilice como estrategia para la atracción de consumidores. (Tikno, 2017)

Página web

En medida en la que hacer negocios en el mundo ha evolucionado con el internet como herramienta de comunicación, en la actualidad, hacer una página web para un negocio no representa innovación, se ha vuelto una obligación para cualquier empresa que quiera tener presencia en el mercado tan grande y competitivo como es el actual. (Guevara Mora, 2005)

Para efectos de esta investigación, se toman en consideración como sujeto de estudio las empresas que cuentan con sitio web propio y hacen el ejercicio de venta a través de ella, por tanto, se hace un acercamiento al concepto de páginas web.

Las páginas web son hoy en día un medio de comunicación global a las necesidades requeridas por las personas que navegan por internet, tener un sitio web es la principal herramienta del siglo XXI para la comunicación.(Ledo, 2012)

El diseño de las páginas web es parte fundamental para que se vuelva atractiva y se optimice su funcionamiento. Se debe de ser cuidadoso al diseñar una página web, para que el usuario no deba hacer varios clics antes de encontrar lo que busca, o tarde mucho tiempo en que cargue la información. (Chung, 1998)

Es necesario entender las necesidades de los usuarios, para que las organizaciones pueden optimizar su proceso de accesibilidad y usabilidad e integrar estos elementos en el desarrollo de las estrategias de sus páginas web (Yates, 2003).

Mercadotecnia Digital

El termino de marketing digital ha evolucionado con el tiempo, de comenzar siendo descriptivo del marketing de productos y servicios utilizando canales digitales, a un abanico de posibilidades en el término describiendo el proceso de usar tecnologías digitales para adquirir clientes y construir relaciones con los consumidores, promover marcas e incrementar ventas (Kannan y Li, 2017).

El Marketing digital, también conocido como la mercadotecnia en internet se puede definir como: “la promoción de productos o marcas mediante varias vías de medios electrónicos” según Alex Chris, (2013). Clark (2012) dice que el término de marketing digital surgió a finales de los 90’s, pero era en aquellos tiempos fundamentalmente

publicidad para los consumidores. Crelin, (2014), la definió como la mercadotecnia de productos y servicios a través de la tecnología digital y el internet.

Las aplicaciones en internet mejoran los esfuerzos de mercadotecnia, dando oportunidad a las empresas a implementar formas innovadoras de comunicación para crear relaciones con sus clientes (Tiago y Veríssimo, 2014).

La transformación de los mercados tradicionales a mercados electrónicos demanda capacidades especializadas de mercadotecnia arraigadas en las empresas orientadas a obtener mayor eficacia. Investigaciones recientes proporcionan un sólido marco estableciendo que los recursos se pueden desarrollar en capacidades de mercadotecnia y conducir a un mayor rendimiento en el desempeño (Gregory, Ngo, y Karavdic, 2016)

El termino de mercadotecnia digital o e-marketing es relativamente un nuevo concepto, particularmente para organizaciones de países en vías de desarrollo que tienen limitados recursos, mala infraestructura, y fuerte competencia, que no pueden permitirse malas decisiones e inversiones inciertas (El-Gohary, 2012)

El marketing se ha integrado en la estrategia de las empresas hasta formar parte indisoluble en su estructura, como organizaciones que compiten en el mercado para ofrecer valor a sus clientes. La función del marketing se ha extendido a todas las organizaciones desde micro hasta grandes empresas (Yejas, 2016)

Las habilidades de marketing incluyendo el conocimiento y capacidades, son necesarias para uso de herramientas digitales en el proceso de comercialización de productos y servicios de las empresas (Ghotbifar, Marjani, y Ramazani, 2017).

Las pequeñas y medianas empresas no utilizan el potencial digital de las nuevas herramientas, y por ende no se benefician de muchas oportunidades, lo cual genera la

pregunta de que si dichas empresas se han dado cuenta del cambio en la comunicación a la era digital (Taiminen y Karjaluoto, 2015).

Actualmente, vendedores intermediarios como son Amazon o Alibaba, se han convertido en canales de venta indispensables para la industria de bienes de consumo (Gielens y Steenkamp, 2019)

Desempeño

Se ha encontrado que muchos investigadores han manifestado la falta de uniformidad a través de los diferentes estudios y el manejo de sus indicadores de medición, que en todo caso no capturan completamente los aspectos de las pequeñas y medianas empresas. (S. Nisar, Boateng, y Wu, 2017).

Para afrontar los retos que surgen de la globalización y la competitividad, las empresas procuran hacer crecer la eficiencia en el desempeño de su personal a través de estrategias de capacitación, retención de personal valioso y mejor retribución, además de sistema de evaluación del desempeño para mejorar la productividad, así como alcanzar las metas y objetivos de la organización. (Aranibar, Ibarra y Sandez, 2016).

El desempeño empresarial parece mejorar conforme las organizaciones emprendedoras adoptan información y tecnología para facilitar y crecer su comunicación con el mercado e incrementar su exposición para los compradores en línea. (Saridakis et al., 2017).

El debate actual sobre términos como el rendimiento, la productividad y la calidad sigue siendo confuso, ya que las definiciones adecuadas y comúnmente aceptadas rara vez se encuentran dentro de los círculos académicos y comerciales (Tangen, 2005). Sin embargo, el "desempeño" es el término global de excelencia e incluye la rentabilidad y

la productividad, así como otros factores no relacionados con los costos, tales como calidad, velocidad, entrega y flexibilidad (Tangen, 2005).

Barney (1991), sostiene que el desempeño de una organización está planteado a través de la alineación de recursos, conocimientos y visión para establecer ventajas competitivas al reaccionar con capacidades únicas a los cambios que hay en su entorno. Las relaciones sociales pueden ser un aspecto crucial para alcanzar el óptimo desempeño de las PyMEs. El establecimiento y el mantenimiento de dichas relaciones entre los emprendedores son muy importantes para estas empresas, para confrontar la globalización y la competencia. (Lin y Lin, 2016)

Existen estudios donde se argumenta que, a pesar de que para medir el desempeño se necesitan de diferentes variables y explicaciones, mayormente se define y va de la mano con el crecimiento financiero y de ventas. (Parida, Patel, Wincent, y Kohtamäki, 2016).

El debate acerca de las medidas desempeño organizacional ha trascendido a través de varios años, S. Nisar et al., 2017, hace una afirmación con la que se coincide, donde indica que es importante capturar no solo los aspectos financieros en el desempeño empresarial, sino también hay distintos aspectos no financieros que la repercuten. Uyar (2009), de igual forma, destacó la importancia de las medidas de desempeño de calidad en el contexto de las medidas financieras y no financieras. El autor implica que las organizaciones han comenzado a utilizar nuevas medidas de desempeño (medidas no financieras) distintas de las medidas tradicionales.

Existen numerosos indicadores de desempeño financiero de las empresas que tienen origen en la información contables es amplia, como se puede ver en Amat (1996), pero los más difundidos en el medio económico son los de crecimiento (ventas, activos y

utilidad), los de eficiencia (rotación inventarios, rotación activos operacionales y rotación de activos totales), los de eficacia (margen bruto, margen operacional y margen neto) y los de efectividad o productividad (rendimiento del activo y el rendimiento del patrimonio). Mientras que los índices de desempeño financiero que utilizan información del mercado son menos numerosos, pero los más utilizados son: el PER (price / earning rate), la Q de Tobin, la relación valor de mercado de la empresa/valor patrimonial en libros y la rentabilidad por dividendos. (Rivera, 2010).

La ventaja competitiva está directamente reflejada en las capacidades de la empresa para obtener un resultado financiero superior al de sus competidores (Arend, 2003). Ramos et al, (2014) mencionan que anteriormente las empresas tomaban decisiones basadas sólo en información financiera obtenida a través de la contabilidad de las mismas. Actualmente la toma de decisiones involucra un mayor número de variables, exigiendo una gran preocupación entre los responsables de los indicadores como: la satisfacción de clientes, la calidad de los productos, la participación en el mercado, la retención de clientes, la fidelidad de los clientes, la innovación, las habilidades estratégicas, entre otros (Cunha, Cunha y Marques de Almeida, 2011).

Para Turley (2001) y George (2001) es posible medir el desempeño competitivo a través de solo cinco indicadores:

1. Crecimiento de las ventas.
2. Base de clientes.
3. Satisfacción del cliente.
4. Mejora del proceso.
5. Ventaja competitiva.

Para obtener una medida de desempeño empresarial es necesario implementar un sistema de medición, desde la perspectiva de las operaciones, un sistema de medición del desempeño empresarial (PMS) se percibe principalmente como un "conjunto de indicadores utilizados para cuantificar tanto la eficiencia como la efectividad de las acciones" (Neely, 2005). En este sentido, Neely (2005) propuso las siguientes definiciones distintas:

- a) *Una medición del desempeño* puede definirse como el proceso de cuantificación de la eficiencia y la eficacia de la acción.
- b) *Una medida de desempeño* puede definirse como una métrica utilizada para cuantificar la eficiencia y / o efectividad de una acción.
- c) *Un sistema de medición del desempeño* se puede definir como el conjunto de medidas utilizadas para cuantificar tanto la eficiencia como la efectividad de la acción.

Existe también una asociación positiva entre la innovación y el desempeño empresarial de las PyMEs, ya que trabajan en conjunto. Específicamente la innovación que no va dirigida a nuevos mercados, no provee beneficios en el desempeño. (Love, Roper, y Zhou, 2016)

Diversos estudios definen de diferentes formas el desempeño empresarial. Por ejemplo, estudios anteriores (Choi y Eboch, 1998; Samson y Terziovski, 1999) utilizaron múltiples ítems como indicadores del desempeño organizacional. Venkatraman y Ramanujan (1986) consideran tres aspectos del desempeño, entre ellos el desempeño financiero, el rendimiento del negocio y la efectividad organizacional y sugieren una conceptualización

más amplia del desempeño organizacional (además de los indicadores financieros) también incluiría indicadores operativos al medir el desempeño.

El desempeño internacional de las pequeñas y medianas empresas se ve afectado por distintos factores. Mientras la palabra internacional puede representar un desempeño mayor, las PyMEs están constantemente creciendo frente a numerosos retos y amenazas que presentan las empresas más grandes. (Prange y Pinho, 2017)

Las pequeñas y medianas empresas de Lituania, por ejemplo, les hace falta un balance entre aspectos financieros y no financieros como claves para medir indicadores de desempeño, lo cual significa que no están aún adaptadas los cambios en las medidas influenciadas por la Unión Europea. (Venckeviciute y Subaciene, 2015).

Saastamoinen, Reijonen, y Tammi (2017), indican que la innovación tiene un efecto positivo en el desempeño. De hecho, sugiere que se asocia un efecto positivo con crecimiento de las utilidades independientemente del giro del negocio. Por otro lado, se ha comprobado que distintas actividades innovadoras fracasan si no son apropiadas para el tipo de empresa.

Comercio electrónico y desempeño.

Se ha demostrado últimamente que las capacidades de mercadotecnia, así como las capacidades operacionales de las empresas tienen una influencia importante en el desempeño. (Ramanathan et al., 2012)

La mercadotecnia tiene efectos directos e indirectos en el desempeño de las empresas al tener acciones que inducen al cliente a ser más propenso a consumir. (Gregory et al., 2016) De igual forma, la adopción del comercio electrónico tiene una significativa y positiva influencia en el aumento de las ventas promedio de las pequeñas y medianas

empresas, además, las empresas que lo llevan a cabo tienen ventas significativamente más altas en comparación con las empresas que no lo hacen. (Abebe, 2014)

Estudios recientes destacan la necesidad de estudiar el uso de las referencias de los clientes en mercadotecnia y los efectos en el desempeño más sistemáticamente. (Terho y Jalkala, 2017)

Auger (2015), encontró en su estudio que el nivel de interactividad de los sitios web, está asociado positivamente con el desempeño general de las empresas, sin embargo, el diseño de la página no se encuentra asociado con el desempeño. Otros resultados muestran que la mercadotecnia en los buscadores en internet tiene una relación positiva en el desempeño de las empresas. (Yang et al., 2015)

Conforme los consumidores interactúan día a día con diferentes compañías mediante canales digitales, los mercadólogos se han percatado de la necesidad de rastrear dichas interacciones y de medir su desempeño. Para este objetivo, las empresas deben adoptar herramientas de análisis web. (Järvinen y Karjaluoto, 2015; Priya et al., 2017). El desempeño de los negocios parece mejorar conforme los negocios emprendedores adoptan las TIC para facilitar la comunicación con el mercado e incrementa la exposición a clientes. (Saridakis et al., 2017).

En general, se pueden encontrar estudios que concuerdan que existen fuertes y positivas relaciones las tecnologías aplicadas al comercio electrónico y las experiencias en su implementación con el desempeño general de las empresas. (Feizollahi et al., 2014) Al Existe un estudio hecho en Indonesia que propone modelos en los que factores contextuales pueden influenciar las decisiones las pequeñas y medianas empresas en

cuestiones de comercio electrónico y potencializar su desempeño. (Hadi Putra & Santoso, 2020)

Gestión del conocimiento

Para medir de mejor manera como se transfiere y se utiliza la información acerca de la implementación y desarrollo del comercio electrónico en las empresas, es necesario establecer un contexto en lo que se refiere a la gestión del conocimiento. Se define la gestión de conocimiento como: “un grupo de procesos y practicas utilizadas por las organizaciones para incrementar su valor, por medio de mejorar la eficiencia de la generación y aplicación de capital intelectual. ” (Marr, Gupta, Pike y Ross, 2003). Consiste en la capacidad de crear, traspasar integrar y aplicar el conocimiento (Alavi y Leidner,2001). La gestión del conocimiento son los procesos y acciones de detección, selección, organización, filtrado, presentación y uso de la información por parte de los sectores de una organización (Torres, 2015).

La gestión del conocimiento aparece a finales del siglo XX, con el desarrollo de modelos gerenciales, que involucraban temáticas sobre la gestión de calidad total, la innovación continua, la organización, entre otras, apareciendo, además, la cultura crítica de que el conocimiento debería propagarse, en lo posible con acceso abierto (Zambrano, 2018).

A pesar del creciente interés en el estudio de la gestión del conocimiento, aun en estos tiempos es un término difícil de definir, ya que no existe una definición unificada de manera universal. (Darroch y McNaughton, 2002)

El concepto de gestión del conocimiento se usa para describir como los miembros de una organización adquieren y crean conocimiento desde dentro y fuera de la organización. (Lai y Lin, 2012). Otro uso es para describir el proceso de obtener y utilizar

el conocimiento desde dentro y hacia afuera de la organización en maneras que guían al logro de los objetivos empresariales (Ode y Ayavoo, 2019).

Cada vez más y más compañías implementan iniciativas de gestión del conocimiento para su beneficio. Un efectivo proceso de la gestión de conocimiento, como la adquisición del conocimiento, aplicación y traspaso son importantes para la adopción de nuevas tecnologías (Lin y Lee, 2006). Basado en investigaciones, se infiere que las empresas que son capaces de manejar sus recursos de gestión del conocimiento son capaces de explotarlos de mejor forma. (Naqshbandi y Jasimuddin, 2018).

Para hacer gestión del conocimiento es necesario desarrollar competencias para conseguir y convertir información en conocimiento, así como convertir conocimiento en información relevante y pertinente para procesos de investigación (Calderón, 2017).

En el entorno empresarial contemporáneo, la estructura de la empresa, análisis y difusión del conocimiento son actividades de gestión del conocimiento que tienen el potencial de explicar una porción significativa de variación en el desempeño de la empresa. Estudios demuestran que las empresas que desarrollan el uso de la tecnología y explotan el conocimiento organizacional pueden generar significativos beneficios en su desempeño. (Benitez, Castillo, Llorens, y Braojos, 2017).

Dentro de las redes sociales de las empresas, la generación de contenidos por parte de los empleados tiene como consecuencia el conocimiento de la organización y junto con el contenido generado por la empresa, potencializa la creación de oportunidades para mejorar el desempeño de la organización. (T. M. Nisar, Prabhakar, y Strakova, 2018)

Cada empresa u organización debe crear y mejorar su conocimiento acorde con los tiempos y los cambios en el ambiente, para establecer y mantener su ventaja competitiva en la feroz globalización y competencia en el mercado. (Gou, Li, Lyu, y Lyu, 2018)

Las organizaciones adoptan protocolos de gestión del conocimiento por varias razones, incluyendo promover esfuerzos para crear conocimiento tácito, mejorar la colaboración interna, compartir mejores prácticas, y proveer inteligencia competitiva y sostener una ventaja competitiva. (Adenait y Abdultafah, 2019).

Al día de hoy, se concuerda que, en las economías actuales, la habilidad para manejar el conocimiento se ha vuelto más crítica que nunca antes. Las capacidades de gestión del conocimiento promueven el eficiente uso de recursos, mientras mejora la innovación y el desempeño empresarial. (Rumo, Ndiege, y Wamuyu, 2019)

Se ha encontrado que las prácticas de gestión del conocimiento contribuyen a la innovación de las empresas; primeramente, a través de la aplicación del conocimiento, la generación del mismo, la difusión del conocimiento y el almacenamiento. (Ode y Ayavoo, 2019). En general, se han encontrado varios estudios que afirman que la gestión del conocimiento aporta a la innovación y al desempeño de las empresas. (Darroch y McNaughton, 2002; Wang, Chen y Fang, 2018; Wang y Wang, 2012; Xie, Wang y Zeng, 2018)

Un estudio afirma que la relación entre el capital social y la gestión del conocimiento ayudan a las organizaciones a lograr y sostener un desempeño superior a la competencia en el mercado (Hoffman, Hoelscher, y Sherif, 2005). Además, sugiere que las organizaciones con niveles altos de capital social tienen mayor gestión del conocimiento que las organizaciones con bajos niveles de capital social (Hoffman et al., 2005)

Otros descubrimientos afirman que la gestión del conocimiento se extiende al proceso de creación, almacenamiento, acceso y disseminación de los recursos intelectuales de la empresa. Cuando los recursos son de valor, raros, no se pueden imitar, irremplazables, estos recursos pueden generar ventajas competitivas (Peteraf, 1993).

En la era digital, para poder generar competitividad, la gestión del conocimiento en las fases de vida de los productos debe de ser identificada claramente, además, la importancia de las personas de la empresa debe mantenerse más fuerte, las colaboraciones externas más estrechas, y la empresa debe buscar procesos de estandarización (Stief, Dantan, Etienne, y Siadat, 2019)

Teoría basada en recursos (RBV)

Para efectos de esta investigación, se suman visiones y fundamentos teóricos relacionados con el comercio electrónico, adopción de tecnologías y desempeño empresarial.

La teoría basada en recursos (Resource-base view), considera los recursos internos de las empresas, se refiere a bienes, capacidades, procesos, administración, información y conocimiento (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Esta teoría establece una relación entre los distintos recursos y capacidades de las empresas y sus niveles de desempeño (Seo y Chae, 2016). Busca explicar las diferencias del desempeño de las empresas mediante la posesión de recursos organizacionales únicos y de este modo sostienen ventajas competitivas (Alegre, Sengupta, y Lapiedra, 2013; García-Álvarez, 2015).

Según Ramanathan et al., 2012, la RBV (Resource-base view) ayuda a saber cómo las tecnologías del comercio electrónico pueden ser utilizadas por las empresas para desarrollar capacidades inimitables, ventajas competitivas y se utiliza para medir el

impacto del comercio electrónico en las organizaciones. Las capacidades dinámicas y la RBV ayudan a entender como las empresas apalancan sus inversiones en comercio electrónico para desarrollar capacidades valiosas, poco comunes, inimitable e insustituible. (Barney, J. B., y Clark, D. N.,2007).

Otra descripción de la teoría basada en recursos es un modelo de desempeño centrado en los recursos y capacidades que una compañía controla como una fuente de ventaja competitiva. (Barney, J. B., Hesterly, W. S., y Rosemberg, 2007). La supervivencia de una empresa esta basada en su capacidad de generar recursos nuevos, desarrollar sus capacidades y hacerlas unicas para ganar ventaja competitiva (Peteraf, 1993)

Una base de la teoría basada en recursos surge desde el año 1959, donde se sostiene que una compañía puede ser considerada una colección de recursos a la disposición y gestión de las decisiones gerenciales (Penrose, 1995). Freitas et al., 2018, dividen la RBV en aspectos internos, como lo son sus recursos, la marca, comunicación y producto, y externos, que conllevan el macroambiente de las empresas.

La teoría basada en recursos se toma como base para esta investigación debido a que intenta explicar una ventaja competitiva clara al aprovechar al máximo los recursos de la empresa que son raros, valiosos, difíciles o imposibles de imitar o duplicar o sustituir (Bromiley y Rau, 2016). De esta manera provee un marco como con los recursos y capacidades de la empresa se logran ventajas competitivas (Corbett y Claridge, 2002).

Modelo de las capacidades dinámicas

La perspectiva de las capacidades dinámicas es actualmente uno de los principales planteamientos teóricos en la administración estratégica. Tiene sus orígenes en el espíritu de competencia basada en la innovación, donde la ventaja competitiva está

basada en la destrucción creativa de recursos existentes y la recombinación de nuevas capacidades operativas (Miranda, 2015).

Julián Miranda (2015) propone la siguiente definición para la teoría:

“las capacidades dinámicas son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las organizaciones para lograr un ajuste con el dinamismo del entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva sustentable”.

El enfoque teórico de capacidades dinámicas se encuentran en los planteamientos de la teoría basada en recursos (RBV) (Zapata y Mirabal, 2018). El concepto de capacidades dinámicas surge como complemento a la teoría de los Recursos y Capacidades al dirigirse al dinamismo del mercado y la evolución de la empresa, buscando explicar los mecanismos de transformación en las empresas (Wang y Parevaiz, 2007). La perspectiva teórica de las capacidades dinámicas intenta explicar las respuestas estratégicas de la empresa frente a los requerimientos de un entorno cambiante y competitivo mediante la renovación, la integración y la reconfiguración de sus recursos y capacidades (Zapata, et al., 2018).

Algunos investigadores concluyen que las capacidades dinámicas son capacidades de alto orden generalmente en forma de intangibles, como procesos, habilidades, rutinas y capacidades. Están diseñadas para cambiar los recursos base de la empresa, tanto internos como externos, pero solo aquellos sobre los que tiene control (Faizal y Zaidi, 2012).

Modelo eMICA

El modelo de adopción del Comercio por Internet (MICA), el cual fue desarrollado por Burgess y Cooper en 1998. El modelo propone que, en el desarrollo de comercio

electrónico, las empresas suelen iniciarse con una página web, y que esta presencia se va haciendo más compleja con el tiempo, incorporando nuevos procesos, en medida que su experiencia y conocimientos de las TIC vayan avanzando. (Cristóbal Fransi et al., 2017). Dicho modelo ha ido evolucionando como siguen aumentando las dimensiones web, lo cual lo llevo a evolucionar al nombre de eMICA (Cristobal, Daries, Mariné, y Martin-Fuentes, 2017; Cristóbal-fransi y Martin-fuentes, 2016).

Con el fin de acomodar la amplia gama de desarrollo del comercio en Internet evidenciado en las industrias, el modelo eMICA incorpora una serie de capas adicionales de complejidad, que van desde muy simples hasta altamente sofisticadas, dentro de las etapas principales identificadas del modelo. (Lin, Zhou, y Guo, 2015)

La figura 1. (Cerpa, Ruiz-Tagle, Cabrera, Hadweh, y Vergara, 2007), muestra las 3 etapas de adopción del modelo, donde se puede observar que la evolución de este modelo lleva hasta la última etapa, es decir, la relación más grande entre la interactividad y la madurez del sitio web, ahí es donde se sitúa el comercio electrónico:

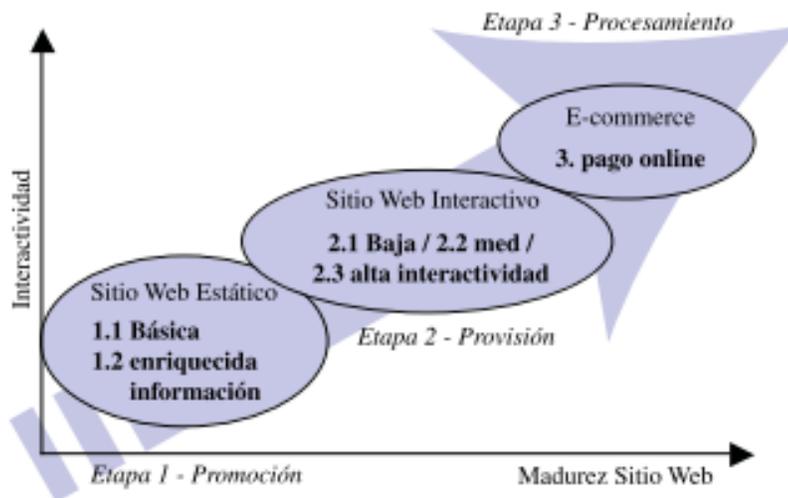


Figura 1. Etapas de adopción del modelo eMICA.

Fuente: Evaluación del nivel de adopción de internet en las universidades chilenas en base al modelo eMICA. (Cerpa et al., 2007)

La tabla 2. (Cerpa et al., 2007) Muestra los atributos considerados por etapa:

Etapa	Nivel	Atributos
Promoción	Nivel 1	Nombre
		Casilla
		Dirección física
		Detalles de contacto
		Área de negocios
	Nivel 2	Email de contacto
		Información sobre detalles de la compañía
Provisión	Nivel 1	Catálogo básico de servicios
		Formulario de consulta
	Nivel 2	Catálogo de alto nivel
		Ayuda al cliente
		Buscadores
		Características de la región
		Hiperlinks
		Valor agregado
		Mapas y rutas
	Nivel 3	Chat
		Foro
		Multimedia
		Noticias vía e-mail
		Opciones de lenguaje
		E-mail para el cliente
	Procesamiento	
		Estado de orden
		Interacción con el servidor

Fuente: Evaluación del nivel de adopción de internet en las universidades chilenas en base al modelo eMICA. (Cerpa et al., 2007)

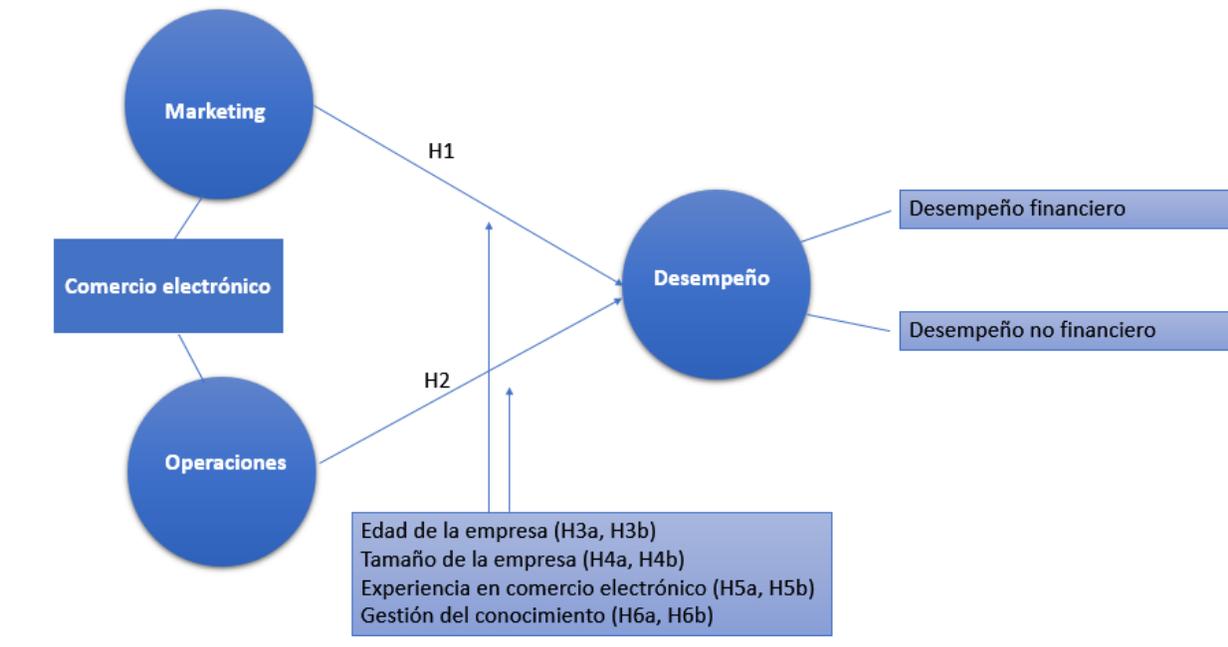
Capítulo III. Metodología

El enfoque del estudio es positivismo, intenta explicar y busca causas reales. El estudio es explicativo, ya que se buscan encontrar razones o causas que ocasionan ciertos fenómenos. El enfoque metodológico es de carácter cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional. Se elaboró un cuestionario y parte de una investigación teórica y empírica. Se hace análisis estadístico, las unidades de estudio son empresas pequeñas y medianas del sector comercio de Baja California que hayan implementado el comercio electrónico en el último año. A partir del catálogo Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (2018), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se encuentran registradas 2563 empresas entre pequeñas y medianas del sector comercio, de las cuales el universo a estudiar se verá afectado dependiendo las empresas que cumplan las especificaciones.

Modelo de trabajo

A continuación, se presenta una imagen del modelo de trabajo propuesto (Figura 2), basado en el modelo presentado por Ramanathan (2012), en donde se describe las variables que conforman el comercio electrónico, que son Marketing y Operaciones, su relación con el Desempeño empresarial conformada por el Desempeño financiero y no financiero, pero al mismo tiempo afectadas por la variable de Gestión del conocimiento, además del tamaño de la empresa, la edad de la empresa y la experiencia en el comercio electrónico.

Figura 2. Modelo comercio electrónico y su impacto en el desempeño de las empresas.



Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura.

Como se puede observar en el modelo, la dimensión de comercio electrónico está conformada por la dimensión de mercadotecnia y operaciones comerciales. Como se aprecia en la hipótesis 1 (H1) y en la hipótesis 2 (H2), la intención de la investigación es medir el impacto que existe entre el comercio electrónico y el desempeño empresarial, este último conformado con medidas de desempeño financiero y no financiero. Al mismo tiempo se incluyen como variables moderadoras el tamaño de las empresas (H4a y H4b), la experiencia de la empresa utilizando las herramientas de comercio electrónico (H5a y H5b) y los años de la empresa en el mercado (H3a y H3b).

Se desea conocer también el papel que juega la gestión del conocimiento tanto en la adopción del comercio electrónico como en el desempeño de las empresarial.

Descripción de hipótesis.

H1: La mercadotecnia aplicada al comercio electrónico tiene un efecto positivo en el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H2: Las operaciones de comercio electrónico tienen un efecto positivo en el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H3a: A mayor edad de la empresa, mayor es el efecto de la mercadotecnia aplicada al comercio electrónico sobre el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H3b: A mayor edad de la empresa, mayor es el efecto de las operaciones de comercio electrónico sobre el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H4a: El efecto de la mercadotecnia aplicada al comercio electrónico sobre el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California es mayor en las medianas empresas en comparación con las pequeñas.

H4b: El efecto de las operaciones aplicadas al comercio electrónico sobre el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California es mayor en las medianas empresas en comparación con las pequeñas.

H5a: A mayor experiencia en el uso del comercio electrónico, mayor es el efecto de la mercadotecnia aplicada al comercio electrónico sobre el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H5b: A mayor experiencia en el uso del comercio electrónico, mayor es el efecto de las operaciones aplicadas al comercio electrónico sobre el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H6a: Existe un efecto moderador de la gestión del conocimiento entre la relación de la mercadotecnia aplicada al comercio electrónico y el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

H6b: Existe un efecto moderador de la gestión del conocimiento entre la relación de las operaciones aplicadas al comercio electrónico y el desempeño de las PyMEs del sector comercio de Baja California.

Operacionalización de variables

La operacionalización de variables consiste en agrupar los indicadores de cada variable en una tabla. En las siguientes tablas, Tabla 3, Tabla 4, Tabla 5, y Tabla 6, se pueden apreciar las variables de la investigación, las dimensiones en las que se dividen y los indicadores con los que se miden fundamentados en la literatura.

Tabla 3. Operacionalización de la variable Mercadotecnia.

Variable	Indicadores	Fuente	Ítems
Mercadotecnia	Publicidad en línea	Clayton, Wardon (2003), Ramanathan (2012). Gregory (2016), Taiminen, Karjaluo (2015)	14, 17
	Reconocimiento de marca	Ramanathan (2012). Barreda (2016)	9
	Exposición del producto o servicio	Ramanathan (2012). Gregory (2016)	8,10
	Participación en el mercado	Gregory (2016)	7
	Redes sociales	Gutierrez-Lefmans (2016). Taiminen, Karjaluo (2015). Saridakis (2017)	15, 16,
	Imagen de página web	Pinheiro (2014)	11, 12, 13
	Correo electrónico	El Gohary (2009). Taiminen, Karjaluo (2015)	18



Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura.

Tabla 4. Operacionalización de la variable Operaciones

Variable	Indicadores	Fuente	Ítems
Operaciones	Comprensión de información	Ramanathan (2012). Karagozoglu y Lindell (2006)	19, 20,
	Seguridad de pago en línea	Sepulveda Robles (2016)	24
	Protección de la información del consumidor	Ramanathan (2012)	25
	Confiabilidad de la orden	Ramanathan (2012)	26
	Orden en línea	Karagozoglu y Lindell (2006), Gregroy (2016), Cirstobal-Fransi (2017)	22, 23.
	Servicio post venta	Ramanathan (2012)	28,29
	Operación de la pagina	Karagozogly y Lindell (2006)	21,27



Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura.

Tabla 5. Operacionalización de la variable Desempeño

Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente	Ítems
Desempeño	Desempeño Financiero	Ventas	Ramanathan (2012), Karagozoglu y Lindell (2004), Marri (2016), Nisar y Boateng (2017), Gregory (2017)	32,33
		Utilidades	Karagozoglu y Lindell (2004), Marri (2016), Nisar y Boateng (2017)	34,35,40

		Clientes	Ramanathan (2012), Marri (2016), Coram (2001), Terho (2017)	36,37
		Mejora de procesos	Ramanathan (2012), Rahayu, Day (2016)	38,39
	Desempeño no financiero	Ventaja competitiva	Ramanathan (2012), Venckeviciute (2015), Rahayu, Day (2016)	41,42,45,48,50
		Satisfacción del cliente	Ramanathan (2012), Nissar y Boateng (2017), Coram (2011), Venckeviciute (2015)	43
		Reputación	Marri (2016), Nissar y Boateng (2017), Terho (2017)	44,49
		Satisfacción de los empleados	Marri (2016), Nissar y Boateng (2017), Venckeviciute (2015)	46
		Calidad del producto	Marri (2016), Nissar y Boateng (2017)	47

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura.

Tabla 6. Operacionalización de la variable Gestión del conocimiento

Variable	Indicadores	Fuente	Ítems
Gestión del conocimiento	Retroalimentación	Gharakhani, Mousakhani (2011)	52,56,67
	Nuevos conocimientos	Lin, Lee (2006), Gharakhani, Mousakhani (2011)	51,54,55,
	Traspaso de conocimientos	Lin, Lee (2006), Gharakhani, Mousakhani (2011)	53,58, 66
	Tecnología	Zhang (2017)	60,61,62
	Organización	Zhang (2017)	57,59,63,64,65

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura.

Población y muestra

Se tomó del catálogo DENUE (INEGI, 2018), y se filtró un listado de empresas registradas como pequeñas y medianas del sector comercio en Baja California. En primera instancia arroja un total de 2563 empresas de estos tamaños y sector registradas. Se elige este sector debido a la naturaleza de intercambio de bienes, en su mayoría tangibles que se pueden efectuar a través del comercio electrónico.

Posterior a la obtención a la lista, se realizó un primer análisis para conocer a las empresas que cumplen con los criterios para esta investigación, es decir, empresas que tuvieran presencia en línea, y al mismo tiempo página web donde ofrezcan carrito de compras, transacción y envíos a través del sitio, también se descartaron las empresas franquicias y cadenas extranjeras, nacionales o internacionales, para tomar en cuenta solo a las empresas regionales.

Una vez realizado este descarte se encontraron un total de 88 empresas con estas características en el estado que llevan a cabo el ejercicio del comercio electrónico. Se procedió a realizar entonces un censo, es decir, encuestar a todas las empresas que cumplían con las características definidas para ser objeto de estudio. Obteniendo finalmente un total de 76 cuestionarios útiles, 46 empresas de Tijuana y 30 de Mexicali, de las cuales 46 de ellas son empresas medianas y 30 pequeñas. Cabe mencionar que de las 88 empresas encontradas en el estado con las características para ser sujeto de estudio, solamente se encontraron 2 más en Ensenada, de las cuales no se obtuvo respuesta y no se encontró registro en Tecate o Rosarito. Hubo un total de 10 encuestas desechadas debido a la ineficacia de las mismas, se encontraron algunas con llenado incompleto, y en algunos otros casos las encuestas fueron llenadas por empleados que

no ocupaban puestos gerenciales en los departamentos de ventas, lo cual comprometía los resultados y la veracidad de la investigación.

Instrumentos de medición

Pilotaje del instrumento

Para efectos del pilotaje se seleccionaron por conveniencia a las empresas que cumplieran con los criterios de la investigación en Mexicali, se les hizo llegar a las 32 empresas de Mexicali el instrumento directamente al correo electrónico que corresponde a la información de contacto que proveen en sus sitios web. Solo se recibió respuesta de una empresa por este medio. Cabe mencionar que, a través de un software de rastreo, se observó que en la mayoría de los casos ni siquiera se abrieron los correos, esto como un primer indicador de que no se le presta mucha atención a la comunicación que se pueda llevar a cabo por este medio.

Las demás encuestas se hicieron de forma presencial, logrando a un total de 6 resultados útiles para el pilotaje. Durante este proceso se pidió en las empresas encuestar a personas en puestos gerenciales y/o encargados de ventas, que tuvieran noción del ejercicio del comercio electrónico que lleva a cabo su empresa, lo anterior con la finalidad de que los conocimientos de los procedimientos fueran de primera mano y de este modo los resultados obtenidos fueran lo más acertados posibles.

Dentro de la dimensión de desempeño financiero se incluyen ítems para responder a indicadores de ventas y utilidades, sin embargo, en ningún momento se preguntan cifras o datos duros de cantidades que puedan comprometer la información de la empresa, aun así, hubo una empresa que se rehusó a contestar esta dimensión.

A continuación, se anexan algunos datos de los resultados del pilotaje.

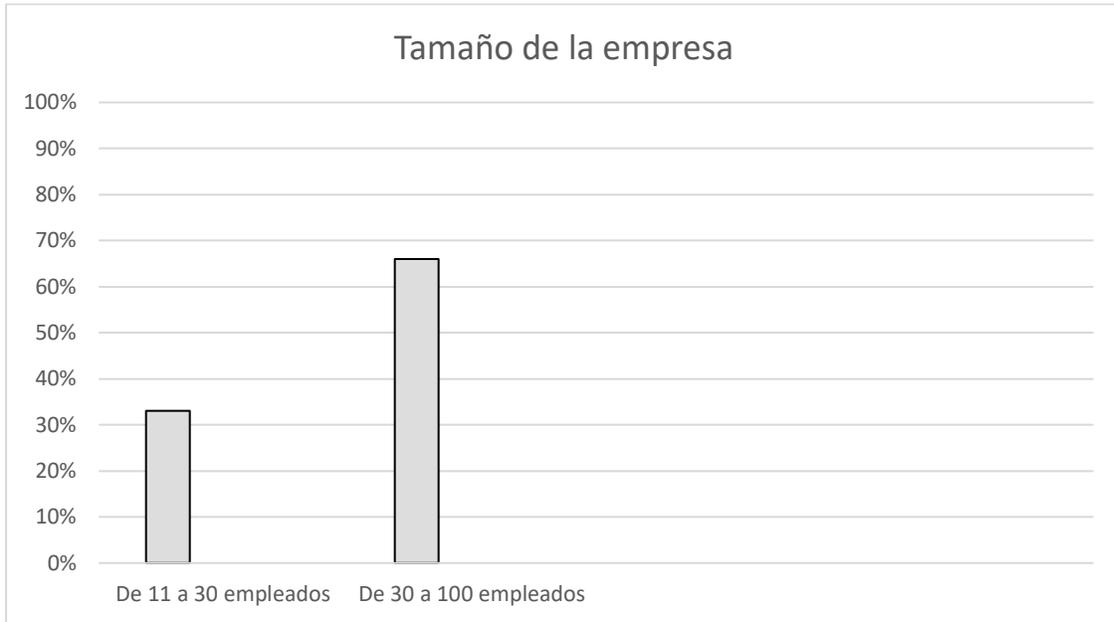
La primera pregunta muestra que más del 80% de las empresas encuestadas tienen más de 5 años de vida (Figura 3). La siguiente muestra el tamaño de la empresa en cuestión de empleados, donde el 66% muestran ser pequeñas empresas (Figura 4). En la tercera pregunta (Figura 5), referente al tiempo de empleo de herramientas de comercio electrónico, se aprecia también que el 50% de las empresas afirman manejarlo desde hace más de 5 años.

Figura 3. Edad de la empresa.



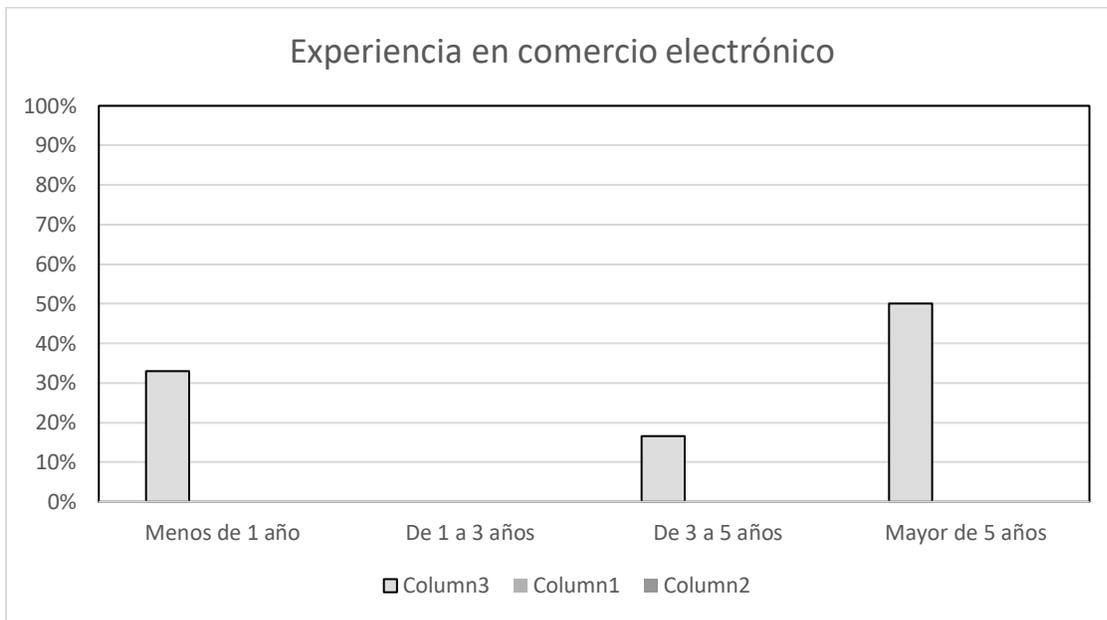
Fuente: Elaboración propia en base a revisión resultados del pilotaje.

Figura 4. Tamaño de la empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a revisión resultados del pilotaje.

Figura 5. Experiencia en comercio electrónico.



Fuente: Elaboración propia en base a revisión resultados del pilotaje.

Fiabilidad de pilotaje

Se llevó a cabo una prueba piloto en 6 empresas a través de un cuestionario de 65 preguntas divididas en 5 dimensiones. En general ningún ítem y ninguna dimensión mostró algún problema de fiabilidad a excepción del desempeño financiero específicamente en una pregunta, la cual fue eliminada y con eso se logra aumentar el Alfa de Cronbach de .377 algo inaceptable a .788 lo cual es aceptable (George y Mallery, 2003). Como criterio general, George y Mallery (2003) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes del alfa de Cronbach:

Coeficiente alfa > .9 es excelente

Coeficiente alfa > .8 es bueno

Coeficiente alfa > .7 es aceptable

Coeficiente alfa > .6 es cuestionable

Coeficiente alfa > .5 es pobre

Coeficiente alfa < .5 es inaceptable

La tabla 7 muestra el comportamiento de los estadísticos de fiabilidad, donde se muestran las dimensiones en las que se divide el instrumento, el Alfa de Cronbach de cada una y el número de elementos o ítems que los constituyen. Se marca la dimensión que se corrigió y se muestra cómo es que sube el Alfa después de hacerlo.

Tabla 7. Estadísticos de fiabilidad de pilotaje.

Estadísticos de fiabilidad			
Dimensión	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Mercadotecnia	.898	.904	12
Operaciones	.924	.932	11
Desempeño financiero	.508	.377	4
	.766	.788	3
Desempeño no financiero	.921	.929	8
Gestión del conocimiento	.817	.819	16
General	.952	.955	53

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de pilotaje de instrumento.

Revisión de expertos

Respecto a la validez de expertos, el instrumento de medición se presentó ante cinco profesores investigadores especialistas en el área de metodología, así como en áreas de mercadotecnia, a los cuales se les pidió revisar el cuestionario con la finalidad de hacer las correcciones pertinentes, tanto en aspectos de forma y estructura del cuestionario, como aspectos de fondo que pudieran ayudar a nutrir la investigación y justificar de mejor forma los indicadores de las dimensiones.

En primer lugar, la Dra. Sósima Carrillo, académica e investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, la cual hizo valiosas sugerencias en aspectos de forma, como lo fue poner una breve introducción del proyecto al comienzo del instrumento.

El Dr. Manuel Alejandro Ibarra Cisneros, académico e investigador de la Universidad Autónoma de Baja California hizo varias correcciones, como fueron aspectos de forma, redacción, número de ítems, entre otras.

El Dr. Benito Vela, profesor de la Universidad Autónoma de Baja California hizo sobre todo correcciones de fondo, sobre todo en la dimensión de mercadotecnia, por lo que se incluyeron indicadores que describieran mejor dicha variable.

El Dr. Daniel Azpeitia, docente investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez también revisó el instrumento, dentro de sus aportaciones fueron algunos aspectos de forma básicos en la estructura del artículo, así como en el tema de las operaciones comerciales y comercio electrónico.

Por último, el Dr. Domingo García Pérez de Lema, docente investigador de la Universidad Politécnica de Cartagena, dio recomendaciones también de forma general, tamaño de las dimensiones y número de ítems por dimensión.

Instrumento final

Posterior a la revisión de expertos se procedió a la modificación del instrumento y a la recolección total de datos final. El instrumento final de medición para esta investigación es una encuesta de 67 preguntas, En una primera parte existen preguntas abiertas para la obtención de datos generales, de los cuales se extraen los resultados de las variables moderadoras, posteriormente se presentan las 5 dimensiones de la siguiente manera:

Mercadotecnia, 12 ítems que responden a 8 indicadores, todos en escala de Likert de 5 puntos, siendo el valor 1 estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, y el valor 5 totalmente de acuerdo con la afirmación. Además de una pregunta para datos descriptivos.

Operaciones, 11 ítems que responden a 7 indicadores en escala de Likert de 5 puntos igual que la dimensión anterior, y una pregunta más para datos descriptivos.

Desempeño financiero, conformada por 4 ítems con opciones de respuesta en escala de Likert de 5 puntos al igual que las anteriores dimensiones, y 5 más de porcentaje que responden a 4 indicadores.

Desempeño no financiero, conformada por 10 ítems en escala de Likert de 5 puntos al igual que todas las dimensiones, respondiendo a 5 indicadores.

Por ultimo, 18 ítems en la misma escala de Likert de 5 puntos que conforman los 5 indicadores de la dimensión de gestión del conocimiento.

Tabla 8. Resumen de dimensiones y numero de ítems.

Dimensión	Mercadotecnia	Operaciones	Desempeño F	Desempeño NF	Desempeño General	Gestión del Conocimiento
Ítems	12	11	4	10	14	18
Componentes	2	3	1	2	3	1

Se adjunta a este documento el instrumento final que se utilizó para llevar a cabo las encuestas a la muestra. Véase anexo 2.

Obtención de datos

Una vez estructurado el instrumento de aplicación final (Anexo 2), se aplicó de manera presencial en las empresas de Mexicali y Tijuana, en este caso los municipios donde se encontraban negocios con las características descritas anteriormente. Solamente se

encontraron un par de empresas dentro del catálogo empresarial de INEGI utilizado, que fueran del sector comercio y contaran con sitio web y carrito de compras en la ciudad de Ensenada, lamentablemente en esos casos no se obtuvo respuesta.

Al igual que en la aplicación del pilotaje, se buscó en todos los casos que quien atendiera la solicitud de contestar el cuestionario fuera el diseño de la empresa, director, gerente general, encargado, gerente de mercadotecnia, gerente de ventas o que estuviera ligado directamente a los procedimientos y operaciones comerciales y mercadológicas del comercio electrónico. De hecho, previo a la aplicación se pedía que la persona se identificara con el puesto que ejecutaba; en este caso no hubo problema por parte de las empresas en brindar el apoyo.

Entre las limitaciones para la aplicación, está en primer lugar el aspecto geográfico. Al no recibir respuesta por medio de correo electrónico de casi ninguna empresa de las 32 procuradas en el pilotaje, se decidió aplicar el instrumento de manera presencial, con el objetivo de obtener información pronta y veraz de las empresas encuestadas, además de obtener el mayor número de resultados posibles, por lo que se necesitó tiempo, recursos y apoyo para lograr aplicar el censo en el estado.

Por otro lado, responder la dimensión financiera del instrumento resultaba incómodo para algunos de los encuestados. Fueron pocas las empresas que decidieron no contestar, precisamente para evitar esta situación, se le explicaba al empresario antes de comenzar la aplicación que se incluían preguntas de aspecto financiero, aunque no se solicitaban más que porcentajes y en ningún momento cifras de ingresos o egresos, las respuestas eran a su criterio, incluso, se agregaba un discurso en la portada del instrumento, donde

los aplicadores e investigadores se comprometen a manejar con total discreción y confidencialidad la información recabada.

Capítulo IV. Resultados

Datos descriptivos.

Como se mencionó anteriormente, se obtuvieron 76 respuestas útiles para el análisis de esta investigación. Del total de empresas encuestadas, 68 resultaron ser empresas con más de 5 años funcionando. Además de ser está una de las variables moderadoras que se incluyen en esta investigación, este dato toma relevancia al notar que esto representa el 89% de las empresas que cumplen con las características del sujeto de estudio, es decir, empresas que manifiestan la adopción e implementación del comercio electrónico como un medio para venta de producto. En primera instancia, parece haber una relación entre el tiempo de vida de la empresa y la ejecución del comercio electrónico, se puede inferir que las empresas desarrollan este ejercicio a través de los años funcionando, en cambio, no se utiliza el comercio electrónico durante los primeros años de operación, ya que sólo 3 empresas en el estado que lo usan son menores de 3 años.

En cuanto al tamaño de las empresas, del total encuestado 30 fueron pequeñas empresas mientras que 46 resultaron ser medianas. Por lo que se aprecia en este dato, son las empresas de mayor tamaño las que al parecer implementan más operaciones de comercio electrónico, aunque se puede considerar, la diferencia no es tan marcada como el dato de la edad de las empresas. Esta variable también se incluye como variable moderadora para medir el impacto que esto pudiera tener el comercio electrónico en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio.

Como tercera variable moderadora está el tiempo de experiencia de comercio electrónico que tengan las empresas, es decir, cuantos años llevan realizando este tipo de

operaciones en el mercado. En este caso los datos recabados dicen que 12 empresas dicen utilizarlo por 3 años o menos, mientras que 63 negocios del sector comercio en Baja California dicen haberlo utilizado por más de 3 años, de hecho 40 de ellas manifiesta hacerlo por más de un lustro. Estos datos al parecer indican que pudiera existir una relación entre la utilización del comercio electrónico como herramienta de negocio y la longevidad de las empresas. Como se muestran en los datos, la mayoría de las empresas que lo utilizan, son empresas que lo han hecho a través de varios años.

Se le pidió también al encuestado indicar el grado de escolaridad del propietario de la empresa, en este caso, esta variable no se utiliza en el análisis estadístico, sin embargo, se incluyen los datos de manera descriptiva y estos mismos pudieran servir como datos para posteriores investigaciones. 44 casos dicen que el propietario tiene licenciatura y 26 casos dicen tener posgrado.

Se les preguntó también a los encuestados acerca de la frecuencia con la que realizan ventas a través del comercio electrónico, en este caso los resultados fueron variados. 6 empresas expresaron que a pesar de contar con las herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso de compra-venta a través de sus portales web, además de tener logística de envío, nunca vendían por este medio. Cabe mencionar que algunos de los encuestados manifestaron no darle la atención que necesita a este proceso, y otros que, a pesar de contar con las herramientas, lo habían olvidado un poco y podían mejorarlo. Contrario a esto, 48 empresas dicen tener ventas a través del comercio electrónico constantemente.

Como datos relevantes está también la percepción misma de las empresas acerca de su ejecución del comercio electrónico, del total de los encuestados, solamente el 34% de

las empresas considera que tiene suficiente presencia en línea. A pesar de que la mayoría de las empresas dicen tener áreas de oportunidad en su presencia digital, el 71% de ellas considera haberse posicionado mejor en el mercado a raíz de la implementación de las herramientas del comercio electrónico. Lo anterior puede ser una de las razones por las que sólo 28 empresas consideran que invierten los recursos adecuados para promover su sitio web.

Una de las características que se buscaba en las empresas es que tuvieran presencia en redes sociales, asociada a los datos antes mencionados de los comportamientos de los consumidores y el tiempo que pasan conectados a redes sociales en los últimos años. Los resultados arrojan que a pesar de todas contar con presencia en redes sociales, solo 44% de las empresas dicen mantenerlas debidamente actualizadas y 30% del total considera que invierten lo necesario en publicidad por este medio.

Otra de las herramientas que apoyan el comercio electrónico es precisamente el correo electrónico, los datos parecen indicar que las empresas dominan en gran medida el uso de esta herramienta, ya que 73% de las empresas han contactado a clientes para promoción de su marca y productos.

La información de presencia en línea enriquece la investigación y con ella se pueden inferir algunos comportamientos, a pesar de que los mismos directivos de las empresas reconocen que dichos aspectos son de suma importancia, resulta irónico que no se optimicen este tipo de acciones como herramientas de contacto entre los clientes potenciales y las empresas.

Uno de los datos más importantes, ya que se puede medir directamente, es saber si se han aumentado las ventas en las empresas que utilizan debidamente el comercio

electrónico, 71% de las empresas afirman que sus ventas han ido en aumento. Este dato es digno de considerar, ya que en voz de las empresas se expresa claramente que, adoptar e implementar operaciones de comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Baja California, puede ayudar a aumentar las ventas. De igual forma, 52 de las 76 empresas también manifiestan que el número de clientes ha aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico en sus operaciones de promoción y venta.

Lo anterior se pudiera explicar con el dato que, según los negocios encuestados, dice que 88% de ellos aseguran la satisfacción del cliente va en aumento desde que ejercen la compra-venta en línea.

Uno de los aspectos a considerar para explicar los aumentos de ventas de las empresas del sector comercio a través del comercio electrónico es, además de la buena y óptima operación en línea de las empresas, la confianza que tienen los usuarios para pagar a través de internet. 80% de las empresas dicen que la información de sus clientes está segura para pago en línea, aun así, haría falta investigar que tanta apertura en cuestiones de confianza y protección de la información existe por parte de los clientes para pagar en línea en páginas de negocios locales o regionales.

Surge la interrogante acerca de los comportamientos de las empresas en términos de su tamaño, para esto se hizo un análisis a través de tablas de contingencia para ver si se observaban comportamientos claros diferentes entre las empresas pequeñas y medianas (Anexo 3). A pesar de las diferencias de tamaños entre las empresas, no se encontraron datos que demostraran en un análisis descriptivo, comportamientos distintos que se pudieran adjudicar al tamaño de los negocios.

Variables y medidas

Utilizar datos duros publicados es preferible, sin embargo, al tratar como objeto de investigación a las pequeñas y medianas empresas, diversos factores afectan las respuestas, aunque los indicadores estén basados en literatura, el momento del tiempo que se lleva a cabo el levantamiento, además de que algunas respuestas son basadas en percepción propia de las empresas, mientras que en algunos casos las PyMEs no generan reportes de ventas e ingresos y desempeño.

Como variable dependiente se encuentra el Desempeño general de las empresas, y ha sido desarrollada usando una variedad de indicadores que se encuentran en la literatura. Como variables independientes del modelo se encuentran la mercadotecnia y las operaciones. Del mismo modo, estas variables han sido desarrolladas y fundamentadas por indicadores con sustento en bibliografía.

Plan de análisis.

La tabla 9 muestra los resultados de los estadísticos de fiabilidad, los cuales variaron un poco del pilotaje al resultado final, sin embargo, se muestra el Alfa de Cronbach aceptable para todas las dimensiones, (George y Mallery, 2003), incluyendo un Alfa general del instrumento de .949.

Tabla 9. Estadísticos de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad			
Dimensión	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
Mercadotecnia	.866	.874	12
Operaciones	.854	.865	11
Desempeño financiero	.825	.827	4
Desempeño no financiero	.935	.938	10
Desempeño general	.915	.928	14
Gestión del conocimiento	.901	.910	17
General	.949	.956	54

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de la aplicación final del instrumento.

Una vez recabada la información necesaria de las empresas que conforman la muestra, para efectos de los análisis estadísticos de resultados se llevó a cabo en una primera instancia un análisis factorial, este modelo proporciona el marco estadístico adecuado para evaluar la validez y fiabilidad de cada ítem (Batista-Foguet, 2004).

Se analizaron los datos por medio del sistema SPSS, el análisis factorial exploratorio también se hizo en este sistema. Después se procedió a un análisis factorial confirmatorio llevado a cabo en sistema AMOS, con la finalidad de justificar de manera óptima los factores observados y los teóricos, (Stapelton, 1997). Se utilizó de nueva cuenta el sistema SPSS para realizar el análisis de regresión.

Se eligió como método de análisis la regresión lineal múltiple, ya que se deseaba conocer la relación funcional entre una variable dependiente y 2 variables independientes, y

estudiar cuáles pueden ser las causas de la variación en la variable dependiente. Y del mismo modo se llevó a cabo la regresión con las distintas variables moderadoras que afectan la relación entre el comercio electrónico y el desempeño, las cuales son el tamaño de la empresa, la edad de la empresa, la experiencia en la adopción de comercio electrónico y la gestión del conocimiento.

Además, se realizaron varias regresiones para intentar explicar con más claridad la relación entre cada una de las dimensiones que conforman las variables independientes, junto con las que conforman la variable dependiente.

Por último, se utilizó el sistema Process Macro para correr las regresiones con las variables moderadoras.

Estimación del modelo y ajustes

Como se mencionó anteriormente, se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio, con la finalidad de conocer un poco mejor el comportamiento de las variables y a través de la matriz de componentes rotados por este método darnos cuenta si las dimensiones se dividen en componentes que puedan explicar mejor la asociación de las variables. Se utilizó el método de componentes principales, ya que esta técnica permite el tratamiento conjunto de las variables observadas reduciendo así el número de datos, consiguiendo identificar el grupo de variables ficticias formadas a partir de la combinación de las anteriores observadas (Bernal, Martínez y Sánchez, 2004). En la construcción de escalas factoriales, suele recomendarse la rotación varimax. Según Morales Vallejo (2013), la rotación varimax pretende simplificar las columnas de la matriz. Lo que suele suceder en este tipo de rotación es que los ítems tienen una carga mucho mayor en un factor y mucho menor en los demás.

Se presentan también los resultados del indicador KMO y prueba de esfericidad de Bartlett. La medida del KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) contrasta si las correlaciones parciales entre las variables son suficientemente pequeñas. Permite comparar la magnitud de los coeficientes de correlación observados con la magnitud de los coeficientes de correlación parcial. Dicho estadístico varía entre 0 y 1, cuanto más cerca de 1 tenga el valor obtenido de KMO, implica que relación entre las variables es más alta (Hair, Anderson, Tatham y Black, 2005; Bernal et al., 2004).

De igual forma se presentan las tablas de varianza explicadas de cada dimensión para mostrar en qué medida la explican los componentes.

Después de realizado el análisis factorial exploratorio, no se encontraron ítems que no fueran representativos y que se necesitaran remover.

A continuación, se muestran lo antes mencionado por orden de dimensión que se utilizarán posteriormente en el análisis estadístico, primero la de Mercadotecnia, posteriormente Operaciones, Desempeño y Gestión del conocimiento en ese orden (Tabla 10).

Tabla 10. Estadísticos de fiabilidad

Dimensión	Mercadotecnia	Operaciones	Desempeño	Gestión del conocimiento
Ítems	12	11	14	17
Alfa de Cronbach	.866	.854	.915	.901

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

Tabla 11. Varianza total explicada del constructo Mercadotecnia.

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	5.235	43.626	43.626	5.235	43.626	43.626	3.168	26.404	26.404
2	1.582	13.186	56.812	1.582	13.186	56.812	2.987	24.891	51.295
3	1.136	9.464	66.276	1.136	9.464	66.276	1.798	14.981	66.276
4	.862	7.186	73.461						
5	.814	6.786	80.247						
6	.536	4.465	84.712						
7	.425	3.540	88.252						
8	.397	3.310	91.563						
9	.362	3.015	94.578						
10	.253	2.107	96.684						
11	.228	1.900	98.584						
12	.170	1.416	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

La tabla 11 presenta la distribución de los ítems en 3 componentes del constructo mercadotecnia, los cuales explican 66% de la varianza acumulada. En el caso del primer componente, se le dio el nombre de presencia en línea, debido a la similitud de los ítems que cargaron más de .400 en dicho componente (Morales Vallejo, 2013), este explica la varianza acumulada del constructo en un 43%. Se nombró al segundo componente como redes sociales, y al tercero se le dio el nombre de clientes. El constructo presenta un indicador KMO de .839, un valor alto de relación de variables (Hair et al, 2005).

Tabla 12. Varianza total explicada Operaciones

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	4.724	42.943	42.943	4.724	42.943	42.943	2.734	24.851	24.851
2	1.717	15.605	58.548	1.717	15.605	58.548	2.416	21.960	46.811
3	1.001	9.096	67.643	1.001	9.096	67.643	2.292	20.833	67.643
4	.937	8.522	76.165						
5	.587	5.341	81.506						
6	.469	4.261	85.767						
7	.435	3.954	89.721						
8	.380	3.452	93.172						
9	.302	2.748	95.920						
10	.246	2.233	98.153						
11	.203	1.847	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

La tabla 12 muestra cómo se divide en tres componentes que explican el 67% de la varianza total explicada del constructo operaciones. Con un indicador alto de KMO de .813 (Hair et al, 2005). Debido a las características de los ítems, y a su carga mayor de .400 en cada componente, se nombraron de la siguiente forma (Morales Vallejo, 2013). El componente 1 lleva por nombre información del cliente, el segundo se llama información de la empresa, y el tercero lleva el nombre de pedidos.

Tabla 13. Varianza total explicada Desempeño

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.446	53.186	53.186	7.446	53.186	53.186	5.783	41.306	41.306
2	1.910	13.641	66.827	1.910	13.641	66.827	3.573	25.521	66.827
3	1.160	8.286	75.113						
4	.714	5.097	80.210						
5	.514	3.675	83.885						
6	.496	3.546	87.431						
7	.358	2.556	89.987						
8	.295	2.107	92.094						
9	.261	1.863	93.957						
10	.253	1.804	95.761						
11	.225	1.610	97.371						
12	.161	1.152	98.523						
13	.113	.809	99.332						
14	.094	.668	100.000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

La tabla 13 muestra la varianza total explicada del constructo Desempeño, el cual, por la naturaleza de la investigación, se le pidió al sistema lo dividiera en dos componentes, los cuales explican el 66%. Como se esperaba, la asociación de los ítems se explica por su carga mayor a .400 (Morales Vallejo, 2013), en los 2 componentes propuestos, el primero lleva el nombre de desempeño no financiero y el segundo desempeño financiero. El indicador KMO presentó un valor alto de .859 (Hair et al, 2005).

Ajuste del modelo

El análisis factorial confirmatorio fue llevado a cabo en sistema AMOS, con la finalidad de justificar de manera óptima los factores observados y los teóricos. El análisis factorial confirmatorio es utilizado para explorar datos y determinar el número o la naturaleza de factores que suman a la covariación entre variables (Stapelton, 1997).

Tabla 14. Análisis factorial confirmatorio

Constructo	CMIN/DF	GFI	AGFI	TLI	CFI	RMSEA	Ítems Removidos
Mercadotecnia	0.897	0.939	0.881	1.016	1	0	13,15
Operaciones	0.785	0.953	0.899	1.031	1	0	20,21
Desempeño General	1.37	0.898	0.818	0.966	0.977	0.07	38,42,48
Gestión del Conocimiento	0.953	0.901	0.842	1	1	0	56,60,63

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

La tabla 14 muestra bajo que indicadores se midieron los distintos constructos, y los niveles que muestran para ser un modelo aceptable:

CMIN/DF (Chi cuadrada del modelo): < 3. (Stapleton, 1997; Hu y Bentler, 1999).

GFI (Índice de bondad): >.90 tradicional, >.80 permisible. (Henry y Stone, 1999; Hu y Bentler, 1999).

AGFI (Índice de bondad ajustado): >.80 (Stapleton, 1997; Joreskog y Sorbom, 1989).

TLI (Índice Tucker – Lewis): >.95 (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 1998).

CFI (Comparativa fix index): >.95. (Bentler, 1980).

RMSEA (error de aproximación): <.05 bueno, <.08 moderado (Ode y Ayavoo, 2019).

Cabe mencionar que los resultados de los indicadores anteriormente mencionados permiten establecer la bondad de ajustar del modelo; es decir, el factorial confirmatorio eliminó 10 ítems que no contribuían al mejor desempeño del modelo por no cumplir con los criterios estadísticos. Al ser eliminados estos ítems, el modelo se hizo robusto o mejor

ajustado. Esto significa que los ítems miden lo que realmente deben de medir. Por tanto, se eliminaron dichos ítems y se procedió al análisis de regresión lineal.

Regresiones

Con el objetivo de comprobar las hipótesis de esta investigación, se seleccionó el método de regresión lineal múltiple, esto ya que sirve para analizar el comportamiento de las variables de entrada y salida estableciendo predicciones e interacciones. Este modelo la variable dependiente se puede relacionar con varias independientes. (Montgomery et al., 2006).

A continuación, se muestran los resultados parciales de los análisis de regresión. En adelante se puede observar cómo, además de conocer la relación del modelo inicial planteado, se corrieron regresiones para conocer la interacción entre las distintas dimensiones; es decir, se utilizaron como variables independientes Mercadotecnia y Operaciones, cada una contra las variables dependientes Desempeño Financiero, Desempeño No Financiero y Desempeño General. Cabe mencionar que, para efectos de correr como variables únicas de Mercadotecnia, Operaciones y Desempeño General, se sacaron las medias de las variables que integraban las dimensiones. En el caso de Desempeño general se integraron los ítems tanto del Desempeño Financiero como el del No Financiero.

Se muestra el resultado de la relación entre las variables de Mercadotecnia y Operaciones (variables independientes) con el Desempeño (variable dependiente), la cual está planteada como el modelo que explica esta investigación (H1 y H2). Los resultados están descritos bajo cada regresión.

En las tablas que muestran las regresiones se observaron las medidas del valor de R cuadrado (R^2) ajustado y el Error estándar de la estimación y su evolución al ingresar nuevas variables en el modelo, mientras la R cuadrada ajustada (coeficiente de determinación múltiple) aumenta el Error Estándar disminuye como se espera en un modelo donde las variables independientes pueden explicar a la dependiente (López, 1969).

Como lo explica López (1969), un R cuadrada igual a 1 significa un ajuste lineal perfecto, en otras palabras, la variación total de la variable dependiente es explicada por el modelo de regresión. El valor cero indica lo contrario, que no existe representatividad del modelo lineal, lo que supone que el modelo no explica nada de la variación de la variable Y.

Se muestran también los valores del estadístico de Durbin-Watson, el cual mide el grado de autocorrelación entre el residuo correspondiente a cada observación y la anterior. Se busca un valor próximo a 2 para que los residuos estén incorrelacionados (Gujarati, 2003).

Se llevaron a cabo una serie de ejercicios para ver el comportamiento específico de las variables desempeño financiero y no financiero, sin embargo, estas no constituyen una hipótesis de esta investigación. Lo anterior con la finalidad de aprovechar los datos recabados y que puedan servir como fundamentos para posteriores investigaciones. Primero se toma el constructo de desempeño financiero, y se corren tres diferentes regresiones para medir el impacto de las variables de mercadotecnia y operaciones por separado, para posteriormente correr el modelo con las dos variables.

Tabla 15. Regresiones con Desempeño financiero como variable dependiente.

Modelo		Variable dependiente: Desempeño financiero					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. En cambio de F	Durbin-Watson
		R	R cuadrada	R cuadrada corregida	Error							
1	Mercadotecnia	0.633	0.401	0.393	0.72613	0.401	49.496	1	74	0.000	1.637	
2	Operaciones	0.586	0.343	0.334	0.76064	0.343	38.635	1	74	0.000	1.915	
3	Mercadotecnia y operaciones	0.703	0.494	0.48	0.67188	0.494	35.623	2	73	0.000	1.714	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

La tabla 15 muestra como en los 3 casos de las regresiones con dicha variable dependiente, los valores de R cuadrada muestran como el desempeño financiero se explica en medida considerable por las variables de mercadotecnia y operaciones de manera independiente, de hecho, en el caso del modelo con las dos variables independientes, el desempeño financiero se explica en hasta un 49%. De igual modo se puede observar que los modelos son significativos al .01%.

Tabla 16. Regresiones con Desempeño no financiero como variable dependiente.

Modelo		Variable dependiente: Desempeño no financiero					Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. En cambio de F	Durbin-Watson
		R	R cuadrada	R cuadrada corregida	Error							
4	Mercadotecnia	0.494	0.244	0.233	0.51176	0.244	23.829	1	74	0.000	1.899	
5	Operaciones	0.374	0.14	0.128	0.55067	0.14	12.02	1	74	0.001	1.759	
6	Mercadotecnia y operaciones	0.513	0.264	0.243	0.51295	0.264	13.068	2	73	0.000	1.856	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

En un segundo plano se tomó como variable dependiente el desempeño no financiero de las empresas, es decir, datos que no tuvieran que ver directamente con el flujo de capital, ventas y utilidades. La tabla 16 muestra como en los 3 casos de las regresiones con dicha variable dependiente, los valores de R cuadrada muestran como el desempeño no financiero se explica en medida muy poco por las variables de mercadotecnia y

operaciones, de hecho, el modelo 5, solo explica la variable dependiente en un 14%. Este resultado se puede mostrar obvio, ya que en ese caso la variable independiente es precisamente las operaciones que tienen que ver con el proceso de compra venta del comercio electrónico, y en este caso se intenta explicar una variable no financiera. De igual modo se puede apreciar que los modelos son significativos al .01%

A continuación, se presenta el modelo final, con la finalidad de indicar la comprobación de las hipótesis H1 y H2.

Tabla 17. Resumen del modelo.

Modelo	Resumen del modelo				Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
	R	R cuadrada	R cuadrada corregida	Error	Cambio en R cuadrado	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. En cambio de F	
9	0.663	0.44	0.424	0.45451	0.44	28.647	2	73	0.000	1.633

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

La tabla 17 muestra el modelo central de esta investigación. En dicho modelo se utiliza como variable dependiente el desempeño general, y como variables independientes la mercadotecnia y operaciones. El objetivo principal de esta investigación es medir el impacto que las variables independientes tienen sobre la dependiente. En este caso se puede explicar que el desempeño general de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Baja California, se puede explicar en un 44%, ya que presenta una R cuadrada de 0.44 (Astorga, 2014). Además de ser estadísticamente significativo con un valor de cambio en F de .000 (del Valle y Guerra, 2016). Se muestra un valor de 1.633 para el resultado estadístico de Durbin-Watson, el cual mide el grado de autocorrelación entre el residuo correspondiente a cada observación y la anterior. Dado que su valor está próximo a 2, entonces los residuos están incorrelacionados (Gujarati, 2003).

Tabla 18. Tabla de coeficientes.

Coeficientes							
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	Estadísticos de colinealidad	
	B	Error típ.	Beta			Tolerancia	FIV
(Constante)	2.095	.303		6.920	.000		
1 Mkt	.394	.080	.502	4.926	.000	.739	1.353
op	.171	.070	.247	2.426	.018	.739	1.353

a. Variable dependiente: Desempeño

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

La tabla 18 muestra el valor B representa la importancia que tiene una variable para el modelo, en este caso, ambas variables independientes muestran valor positivo, es decir, indica el cambio medio de la variable desempeño, por cada unidad de las variables mercadotecnia y operaciones (Martínez, 2005). Por cada unidad de aumento en la variable independiente mercadotecnia, el desempeño aumenta .394; por cada unidad de aumento en la variable independiente operaciones, el desempeño aumenta .171.

En el estadístico t se buscan valores significativamente diferentes a 0, con la finalidad de poder constatar una hipótesis. En cuanto a la significancia, se buscan valores menores a .05 para indicar que la variable contribuye significativamente a mejorar el modelo (Merino y Diaz, 2005). En base a esto, las hipótesis H1 y H2 se aceptan, ya que los valores están en .000, es decir, la mercadotecnia y las operaciones influyen en el desempeño general de las empresas. Además, se muestra que no existe problema de colinealidad entre las variables ya que ninguna presenta valor mayor a 10 en FIV (Hair et al, 2005).

Variables moderadoras

La moderación o efectos de la interacción entre las variables moderadoras del tamaño, edad, experiencia en el uso de comercio electrónico y gestión del conocimiento de las empresas se pueden medir a través de un análisis de regresión moderada. (Chennamaneni, et al., 2015; Ato y Vallejo, 2011; Sánchez y McKinley, 1998). En una regresión moderada, una variable dependiente es regresada contra una independiente, la variable moderadora y un producto de la multiplicación entre la variable independiente y la variable moderadora (Hair et al., 2005). La diferencia entre una variable moderadora y una variable de control está en que la variable que modera, es incluida en el estudio para interpretar los efectos entre la variable dependiente y la variable independiente, mientras que la variable de control es neutralizada para eliminar sus posibles efectos. (Buendía, Colás y Hernández, 2001).

Como se menciona anteriormente, se utilizaron el tamaño de la empresa, edad de las empresas, experiencia en comercio electrónico y gestión del conocimiento como variables moderadoras. La edad y la experiencia se dividieron en 4 intervalos, siendo el primero menor a un año, el segundo entre 1 y 3 años, el tercero entre 3 y 5 años y el cuarto mayor a 5 años; mientras que el tamaño de la empresa se dividió en 2, siendo la primera opción la pequeña empresa con entre 11 y 30 empleados, y la segunda opción siendo empresa mediana con entre 31 y 100 empleados. (ENAPROCE, 2015). Por último, la gestión del conocimiento se midió con 14 reactivos en una escala de Likert de 5 puntos.

Para efectos de esta investigación, se corrieron las regresiones para medir la interacción entre la variable dependiente desempeño y la multiplicación e interacción de las cuatro

variables moderadoras de edad, experiencia, tamaño y gestión del conocimiento con las variables independientes de mercadotecnia y operaciones por separado. Los resultados se muestran en las siguientes tablas.

Regresiones moderadas

A continuación se muestran las tablas con los resultados de las regresiones con las distintas variables moderadoras.

Tabla 19.

Modelo	Variable dependiente: Desempeño			Variable moderadora: Edad			
Variable	R	R cuadrada	Error	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. En cambio de F
Mercadotecnia	0.6447	0.4157	0.2184	17.0728	3	72	0.000
Operaciones	0.5115	0.2616	0.276	8.5049	3	72	0.0001

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Cuadro A.1. Modelo con variable Mercadotecnia como independiente.

Model

	coeff	se	t	p
constant	.0138	1.8582	.0074	.9941
mkt	1.0117	.4805	2.1053	.0388
@1Edad	.6328	.4848	1.3053	.1959
Int_1	-.1374	.1252	-1.0969	.2763

Cuadro A.2. Modelo con variable Operaciones como independiente.

Model

	coeff	se	t	p
constant	2.3059	1.3444	1.7152	.0906
op	.4171	.3468	1.2027	.2330
@1Edad	.1653	.3534	.4677	.6414
Int_1	-.0199	.0908	-.2191	.8272

La tabla 19 muestra el resumen de los modelos con la variable dependiente desempeño contra las variables independientes mercadotecnia y operaciones, pero en este caso, moderadas por la edad de las empresas. Se puede apreciar que ambos modelos son significativos, sin embargo, en las tablas de coeficientes, el valor Int_1 representa la interacción entre las variables moderadas y la variable dependiente. En ambos casos, el valor de p no es estadísticamente significativo, es decir, efectivamente la mercadotecnia y las operaciones tienen impacto en el desempeño de las empresas, sin embargo, esta interacción a su vez, no se ve afectada por los años que lleva operando la empresa. Por lo tanto, las hipótesis H3a y H3b se rechazan.

Tabla 20.

Modelo	Variable dependiente: Desempeño			Variable moderadora: Tamaño			
Variable	R	R cuadrada	Error	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. En cambio de F
Mercadotecnia	0.6424	0.4127	0.2195	16.8669	3	72	0.000
Operaciones	0.5228	0.2733	0.2717	9.025	3	72	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Cuadro B.1. Modelo con variable Mercadotecnia como independiente.

Model

	coeff	se	t	p
constant	2.6286	.9502	2.7662	.0072
mkt	.3737	.2373	1.5748	.1197
@2tamaño	-.1485	.5733	-.2591	.7963
Int_1	.0770	.1436	.5363	.5934

Cuadro B.2. Modelo con variable Operaciones como independiente.

Model	coeff	se	t	p
constant	2.0543	.9675	2.1233	.0372
op	.4973	.2297	2.1652	.0337
@2tamaño	.5383	.5872	.9167	.3624
Int_1	-.0946	.1399	-.6763	.5010

La tabla 20 muestra el resumen de los modelos con la variable dependiente desempeño contra las variables independientes mercadotecnia y operaciones, como segunda variable moderadora, se presenta el tamaño de las empresas. Se puede apreciar que ambos modelos son significativos, sin embargo, en las tablas de coeficientes, el valor Int_1 representa la interacción entre las variables moderadas y la variable dependiente. En ambos casos, el valor de p no es estadísticamente significativo, es decir, efectivamente la mercadotecnia y las operaciones tienen impacto en el desempeño de las empresas, sin embargo, esta interacción a su vez, no se ve afectada en el caso de que la empresa sea pequeña o mediana. Por lo tanto, las hipótesis H4a y H4b se rechazan.

Tabla 21.

Modelo	Variable dependiente: Desempeño			Variable moderadora: Experiencia			Sig. En cambio de F
	R	R cuadrada	Error	Cambio en F	gl 1	gl 2	
Mercadotecnia	0.63	0.3971	0.2276	15.59	3	71	0.000
Operaciones	0.5523	0.3051	0.2623	10.3894	3	71	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Cuadro C.1. Modelo con variable Mercadotecnia como independiente.

Model

	coeff	se	t	p
constant	1.9092	1.1718	1.6293	.1077
mkt	.6103	.3102	1.9674	.0530
@3experi	.1593	.3505	.4544	.6509
Int_1	-.0371	.0913	-.4062	.6858

Cuadro C.2. Modelo con variable Operaciones como independiente.

Model

	coeff	se	t	p
constant	.6107	1.4663	.4165	.6783
op	.8227	.3505	2.3470	.0217
@3experi	.6444	.4031	1.5984	.1144
Int_1	-.1307	.0962	-1.3587	.1785

La tabla 21 muestra el resumen de los modelos con la variable dependiente desempeño contra las variables independientes mercadotecnia y operaciones, como tercera variable moderadora, se presenta la experiencia de las empresas en el uso de comercio electrónico. Se puede apreciar que ambos modelos son significativos, sin embargo, en las tablas de coeficientes, el valor Int_1 representa la interacción entre las variables moderadas y la variable dependiente, en ambos casos, el valor de p no es estadísticamente significativo, es decir, efectivamente la mercadotecnia y las operaciones tienen impacto en el desempeño de las empresas, sin embargo, esta interacción a su vez, no se ve afectada por el tiempo de adopción e implementación del comercio electrónico en las empresas. Por lo tanto, se rechazan ambas hipótesis H5a y H5b.

Tabla 22.

Modelo	Variable dependiente: Desempeño			Variable moderadora: Gestion del conocimiento			
Variable	R	R cuadrada	Error	Cambio en F	gl 1	gl 2	Sig. En cambio de F
Mercadotecnia	0.718	0.6109	0.1454	37.6872	3	71	0.000
Operaciones	0.6219	0.3868	0.2292	15.1399	3	71	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a resultados.

Cuadro D.1. Modelo con variable Mercadotecnia como independiente.

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-5.6413	1.8784	-3.0033	.0037	-9.3858	-1.8968
mktabril	2.1645	.4879	4.4366	.0000	1.1920	3.1371
GCjunio	2.0276	.4491	4.5148	.0000	1.1323	2.9228
Int_1	-.4234	.1146	-3.6955	.0004	-.6519	-.1950

Cuadro D. 2. Modelo con variable Operaciones como independiente.

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1.1403	1.2892	.8845	.3794	-1.4298	3.7103
opabril	.3698	.3614	1.0234	.3096	-.3505	1.0901
GCjunio	.5886	.3264	1.8031	.0756	-.0621	1.2394
Int_1	-.0467	.0862	-.5414	.5899	-.2185	.1252

La tabla 22 muestra el resumen de los modelos con la variable dependiente desempeño contra las variables independientes mercadotecnia y operaciones, como tercera variable moderadora, se presenta la gestión del conocimiento de las empresas.

Se puede apreciar que ambos modelos son significativos, sin embargo, en las tablas de coeficientes, el valor Int_1 representa la interacción entre las variables moderadas y la variable dependiente. En el caso de las operaciones, el valor de p no es estadísticamente

significativo, es decir, además, los valores de la interacción en los indicadores LLCI (límite inferior del intervalo de confianza) y ULCI (límite superior del intervalo de confianza) pasa a través de 0, por lo tanto, se rechaza H6b. Efectivamente las operaciones tienen impacto en el desempeño de las empresas, sin embargo, esta interacción a su vez, no se ve afectada por la gestión del conocimiento en las empresas. Sin embargo, en el caso de la mercadotecnia, si presenta un valor de p significativo .00, a pesar de esto, el valor del coeficiente se presenta con un signo negativo de -.0467, y, los valores de LLCI y ULCI no pasan por 0, lo cual indica que este efecto moderador sólo se presenta en algunos casos específicos y no en tiene el mismo comportamiento en toda la relación entre mercadotecnia y desempeño (Galindo, 2019). El siguiente paso fue analizar de manera específica ese comportamiento, para lo cual el Processmacro genera el indicador llamado: Efectos condicionales del predictor focal a valores del moderador (es):

Cuadro E.1. Efectos condicionales

GC	Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
-.4527	.5518	.0781	7.0625	.0000	.3961	.7076	BAJO
.0244	.3498	.0624	5.6031	.0000	.2254	.4743	MEDIO
.6673	.0776	.1019	.7617	.4487	-.1255	.2807	ALTO

Este divide los casos entre categorías, bajo, medio y alto. Independiente del signo negativo. El indicador señala que en los casos donde existe un uso alto de gestión del conocimiento (p= .4487), esta gestión del conocimiento no tiene efecto moderador sobre

mercadotecnia y desempeño. Es decir, las empresas ya tienen bien integrado sus herramientas de gestión del conocimiento en sus actividades diarias del comercio electrónico, este elemento ya no se vuelve impulsor o potencializador de mercadotecnia y desempeño, o lo que es lo mismo, a esta relación ya no le ayuda agregarle más gestión del conocimiento. Sin embargo, en las empresas con gestión del conocimiento medio y bajo, el efecto moderador sí permite ayudar a que la relación mercadotecnia/desempeño sea mejor, ya que al no tener casi nada de gestión del conocimiento, cualquier herramienta de mejora impacta notablemente en la relación. Por lo tanto, aunque la relación se explique parcialmente, se rechazan ambas hipótesis H6a y H6b.

Resumen de Hipótesis

La tabla 23 muestra un resumen de los resultados de las hipótesis.

Variables	Mercadotecnia	Operaciones
Desempeño	H1 ✓	H2 ✓
Moderadoras		
Edad de la empresa / Desempeño	H3a x	H3b x
Tamaño de la empresa / Desempeño	H4a x	H4b x
Experiencia en e-commerce / Desempeño	H5a x	H5b x
Gestión del conocimiento / Desempeño	H6a x	H6b x

Nota: Las casillas marcadas con “✓” significa que la hipótesis no se rechaza. Las casillas marcadas con una “x” significa que la hipótesis se rechaza.

Fuente: Elaboración propia en base a resultados

Discusión

Como principal hallazgo estadístico, después de analizar los resultados se puede decir en que esta investigación encuentra una relación fuerte entre la implementación de comercio electrónico en la mercadotecnia y operaciones comerciales de la empresa y el desempeño general de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Baja California. Al presentar una R cuadrada de .44 (López, 1969), es decir, el modelo desarrollado en esta investigación propone que el impacto del comercio electrónico en el desempeño empresarial se puede explicar en un 44%. Se acepta la hipótesis H1 al ser estadísticamente significativa. En relación a la pregunta e investigación, ¿Cuál es el efecto del uso del comercio electrónico en las pequeñas y medianas empresas de Baja California?; se confirma que el comercio electrónico tiene un papel importante ya que es un elemento que incide en un mayor nivel de desempeño empresarial.

Como se menciona anteriormente, es interesante tomar en cuenta el momento en el tiempo en el que se lleva a cabo la encuesta, así como la naturaleza de auto evaluación de algunos aspectos del instrumento.

Como un aspecto a considerar para descripción de los resultados obtenidos es la naturaleza de las variables que explican el comercio electrónico y su relación con los tipos de desempeño. Lo anterior pudiera utilizarse para posteriores investigaciones e inferencias que tengan que ver con las variables mencionadas. En el caso de una relación directa entre variables, la variable mercadotecnia indicó explicar ligeramente en mayor medida el desempeño financiero que la variable operaciones. Se puede decir en base a este estudio que el desempeño financiero se explica de manera independiente por la variable mercadotecnia en un 40%, mientras que las operaciones lo hacen en un

34%. Lo anterior se puede explicar debido a que los indicadores de mercadotecnia y operaciones comparten características que van de la mano con publicidad, generaciones de ventas y crecimiento en las utilidades que explican directamente el desempeño financiero de las empresas.

Contrario al desempeño financiero, el desempeño no financiero se explica de manera más sutil por las variables de mercadotecnia y operaciones de manera independiente. La variable mercadotecnia explica en un 24% el desempeño no financiero, mientras las operaciones de comercio electrónico, a pesar de ser estadísticamente significativas en el modelo, la explican apenas en un 14%. Esto también se puede explicar debido a que algunos de los indicadores de mercadotecnia tienen que ver con aspectos no financieros, contrario a los indicadores de operaciones que tienen que ver en su mayoría con aspectos financieros.

Aunado a lo mencionado anteriormente, una vez conformada la variable de desempeño general, unidas las variables de desempeño financiero y no financiero, al correrlas de manera independiente con la mercadotecnia y las operaciones, en este caso la variable mercadotecnia explica ligeramente en mayor medida el modelo.

Como se muestra en la Tabla 18, la variable mercadotecnia aporta de manera importante a la regresión, indicando el cambio medio de la variable desempeño por acá unidad, en este caso en un 39%, mientras que la variable desempeño lo hace en un 17%. Una vez conformadas en el modelo final, como se ha mencionado anteriormente, el desempeño se explica por la mercadotecnia y las operaciones de comercio electrónico en un 44%.

Otro hallazgo encontrado es que, en un primer análisis descriptivo de los datos recabados, 68 de las 76 empresas dijeron tener más de 5 años de vida, lo cual representa

el 89%, es decir, se puede creer en primera instancia que efectivamente existe una relación entre la edad de la empresa y la implementación del comercio electrónico, sin embargo los resultados de la hipótesis H3a y H3b demuestran no es significativa la variable edad en el impacto de la mercadotecnia ni de operaciones en el desempeño. Se puede entender que a pesar de que las empresas no lo implementen en sus primeros años, cualquiera pudiera hacerlo y no representa una ventaja para las empresas con más edad.

La hipótesis H4a y H4b también se rechazaron después del análisis estadístico, haciendo ver que, en el caso específico de las empresas encuestadas, el tamaño de la empresa tampoco tiene significancia entre el impacto de las variables de construyen el comercio electrónico y el desempeño de las empresas del sector comercio en Baja California. Como se puede apreciar en la recopilación de datos, la diferencia entre pequeñas y medianas empresas que lo implementan no es tan marcada, siendo un total de 36 pequeñas y 40 medianas.

Las hipótesis H5a y H5b están basadas en la idea de que, a mayor tiempo de adopción e implementación de las herramientas de mercadotecnia y operaciones de comercio electrónico, mayor sería la experiencia en el manejo y esto impactaría de mejor forma en el desempeño de las empresas, sin embargo, los resultados estadísticos dicen lo contrario. La experiencia en el manejo del comercio electrónico no afecta la relación entre la mercadotecnia ni las operaciones con el desempeño de las empresas.

Los resultados obtenidos concuerdan con los de Saridakis et al., (2017), los cuales demuestran que las empresas que se caracterizan por llevar a cabo mercadotecnia y operaciones de comercio electrónico, en promedio reportan crecimiento de ingresos que

las empresas que no lo hacen. De igual forma concuerda como se mencionó anteriormente, concuerdan con que la implementación del comercio electrónico llega a representar un aumento en las ventas de las empresas. (Abebe,2014) También concuerdan con Sadiku, Dana y Ramadani (2019), en el rol importante que juega la mercadotecnia en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en Kosovo.

En resumen, se acepta la hipótesis principal de la investigación, sin embargo, ninguna de las primeras tres hipótesis que incluyen variables moderadoras se puede aceptar, ya que no se presentan valores significativos en ninguna de las relaciones de las variables moderadoras que se utilizaron. Este resultado contrasta con los resultados obtenidos en otras investigaciones estudiadas. Existe un estudio realizado en las pequeñas y medianas empresas de Taiwán (Ramanathan et al., 2012), donde las variables moderadoras de tamaño y experiencia de comercio electrónico presentan un valor significativo sobre la relación entre el comercio electrónico en el desempeño de las empresas. Al igual que el anterior, un estudio realizado en Noruega (Nisar et al., 2017), afirma que el desempeño de las empresas se ve afectado de manera diferente por las características particulares de las pequeñas y medianas empresas.

Sumada a las primeras 3 variables moderadoras, la variable moderadora de gestión del conocimiento si presentó significancia junto con la variable mercadotecnia, a pesar de esto, se explicó el coeficiente negativo lo que lleva a rechazar finalmente las hipótesis H6a y H6b. Esto contrario con estudios anteriores donde se estudia la gestión de conocimiento, la adopción del comercio electrónico y el desempeño de las pequeñas y medianas empresas. (Lin y Lee, 2006;Gharakhani y Mousakhani, 2012; Nisar, 2018; Zhang et al., 2016; Zhang, Liu, Tan, Jian y Zhu, 2018).

Algunas de las razones para que los resultados varíen de previas investigaciones hechas alrededor del mundo, pueden ser que, aunque hablemos de pequeñas y medianas empresas en todas las investigaciones, el número de empleados que mide el tamaño no es el mismo en México que en otros países. Otra más puede ser que esta investigación solo estudia a empresas del sector comercio solamente, mientras las demás estudian si bien el mismo tamaño de las empresas, diferentes sectores y giros. En el caso de Ramanathan et al., por ejemplo (2012), se estudian pequeñas y medianas empresas de Taiwan, las cuales se consideran por debajo de los 200 empleados, sin hacer diferencia entre giros y/o sectores comerciales, aunado a esto, el presente estudio se realizó solamente en un estado de la república mexicana y no en el país entero, por lo que en otras entidades se pudieran encontrar resultados diferentes.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.

El comercio electrónico y las tecnologías de la información son considerados básicos para que las empresas lo implementen y mejoren sus actividades comerciales. En esta investigación se analizó el impacto del comercio electrónico en términos de mercadotecnia y operaciones comerciales en el desempeño de la empresa. Determinando que entre los objetivos de esta investigación está generar información previa para posteriores investigaciones acerca de los temas de publicidad y promoción en internet, y comercio electrónico en México. La tecnología cada vez hace más estrechos los canales de comunicación, y a pesar de que se pudiera considerar lo anterior como ventaja, los números arrojan que es mínima la medida en la que se aprovechan las herramientas de comercio electrónico en Baja California.

Los datos recabados manifiestan que la generalidad de las empresas encuestadas que hacen uso del comercio electrónico como herramienta de venta son mayores a 5 años (89%), y que con una proporción del 60/40 entre medianas y pequeñas, y, en su mayoría (82%), lo han utilizado por más de 3 años.

Se han encontrado varios hallazgos a considerar para medir el impacto del comercio electrónico y las pequeñas y medianas empresas del sector comercio. Uno de los datos que arroja la investigación es que de 2563 empresas (100%) registradas en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (2018), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, como pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Baja California, descartando franquicias y sucursales de empresas grandes y transnacionales, sólo 495 (19.31%) empresas locales cuentan con página web. Aunado a esto, de esas 495, 88 (3.43%) solamente cuentan con sistema de venta a través del sitio, de las cuales, pudimos encuestar satisfactoriamente a 76 (2.97%). Como se puede ver, este número es muy bajo considerando el total de empresas registradas con estas características, lo que nos indica que es aún pobre la cultura de la adopción de herramientas digitales y tecnológicas en internet para la venta y oferta de productos y servicios en la región.

Sería por demás interesante poder comparar estos resultados con los de otros estados del país. Otro de los objetivos es que, a raíz de esta investigación, demostrar que el comercio electrónico ofrece ventajas para el desempeño de las empresas y más PyMEs se animen a adoptar sistemas de mercadotecnia y operaciones comerciales por internet. También pudo determinar si las variables moderadoras del tamaño de la empresa, experiencia en el comercio electrónico y la edad de la empresa tienen injerencia en la

relación del comercio electrónico con el desempeño general de las empresas. Para el caso específico de este sujeto de estudio se concluye que no afecta ninguna de las variables antes mencionadas para llevar a cabo de manera óptima el comercio electrónico, por lo anterior es que se rechazaron las hipótesis H3a, H3b, H4a, H4b, H5a, H5b, H6a y H6b.

Los resultados de esta investigación aportan a la falta de literatura que existe acerca de estos temas en el país y se espera pueda servir para posteriores investigaciones acerca del tema del comercio electrónico, pequeñas y medianas empresas, adopción de tecnologías, y de esta manera, también se aporte a la aplicación de las pequeñas y medianas empresas en México para que sirva de solución a sus problemas de ventas y comercio en línea. No sólo se aporta en la literatura a la cuestión del comercio electrónico y desempeño, también no se han encontrado estudios que prueben las variables moderadoras de edad, experiencia, tamaño y gestión del conocimiento.

En base a los resultados obtenidos, se recomienda que las pequeñas y medianas empresas, sin importar la edad o tamaño, lleven a cabo acciones de implementación de tecnologías y estrategias de desarrollo de comercio electrónico que abonen su crecimiento. Algunas de las áreas típicas en las que pueden ser aprovechadas las tecnologías para lograr mejoría en las operaciones de las empresas son el proceso de orden de compra, seguridad de pagos y envíos, además de hacer estrecho el canal de comunicación entre el cliente y el proveedor.

En este estudio se encuentra que contrario a lo esperado, no importa el tamaño de la empresa para lograr mejorías en mercadotecnia y comercio electrónico y con esto crecer en su desempeño. Algunas áreas típicas de la mercadotecnia en la que se pueden

aprovechar las tecnologías son el posicionamiento, reconocimiento de marca, redes sociales y comunicación.

En las áreas de manejo de tecnologías, además de implementar ya sea dentro de ellas o contratando algún servicio, toda la logística digital de sitio web para venta y distribución; además de presencia en línea, publicidad, manejo de redes sociales y atención al cliente. Todo esto como estrategia de crecimiento para este tipo de empresas.

Una de las áreas de oportunidad clave por donde las empresas pueden comenzar es precisamente la presencia en línea de su negocio. 25 de las 76 empresas encuestadas dijeron no tener suficiente presencia en línea. Deben comenzar a trabajar en optimizar su información de contacto y página web para abrir el canal de comunicación con sus clientes. Otra forma de aparecer más para los consumidores es invertir en publicidad. Actualmente la publicidad en los medios digitales como buscadores y redes sociales optimizan el presupuesto de campaña para aparecer a las mejores opciones con perfil de clientes potenciales.

Otra recomendación es que se incluyan opiniones de clientes satisfechos en sus plataformas y redes. Una parte de las empresas encuestadas dijeron no mostrar recomendaciones de sus clientes en línea, sin embargo, la mayoría afirmaron que la reputación de su empresa ha crecido a partir de la implementación del comercio electrónico. Esto sería una manera de publicidad “de boca en boca en línea”, es decir, que los mismos clientes satisfechos promuevan la marca o producto y de esta manera se genere confianza entre los usuarios. Esta estrategia la podemos encontrar en las grandes páginas de compra-venta, en la que los productos tienen espacio para que los

clientes califiquen la experiencia de compra, calidad de producto, servicio de envío, post venta, entre otros.

Las promociones de venta incentivan las compras de los clientes, al igual que en una venta cara a cara, o una venta en línea. Esta estrategia es parte fundamental de la mercadotecnia básica y de la mezcla de promoción. A pesar de lo anterior, apenas arriba del 50% de las empresas ofrecen algún tipo de descuento para la venta de sus productos en internet. Esta estrategia es fácil de implementar y puede aplicar para la mayoría de los negocios. Si hoy en día se pueden lograr muchos impactos publicitarios en línea, se recomienda incentivar la compra con algún tipo de descuento, recompensa o promoción. No se puede hablar de estrategias en línea, publicidad y promociones en internet sin hablar de las redes sociales. Las redes sociales son la razón principal por la que los mexicanos están la mayoría del día conectados a internet. Si de vender se trata, que mejor que promover un negocio en donde las personas pasan la mayor parte del día. Mas del 90% de los mexicanos utilizan redes sociales como Facebook, además de las más populares como Twitter, YouTube, WhatsApp, Instagram, entre otros. Hoy en día estos sitios ofrecen muchísima facilidad tanto para el usuario para encontrar casi cualquier producto o servicio que necesite, como para el negocio que quiera llegar a encontrar compradores y aumentar sus ventas. La presencia en línea ya no es un lujo, debe ser una parte fundamental del desarrollo de la empresa, por lo que los negocios deben con sentido de urgencia, operar sus redes sociales de manera óptima, de manera que les ofrezca confianza y calidez a los clientes.

El correo electrónico se ha vuelto un medio de comunicación formal tanto entre las personas como entre las empresas. Resulta indispensable entonces contar con correos electrónicos de contacto, monitorearlos y darles un uso comercial.

Hoy en día existen aplicaciones y sitios web intermediarios que sirven como plataforma para la venta de productos en línea, como son Amazon, Facebook Marketplace, Mercado Libre, Uber Eats, por mencionar algunos, lo cuales amplían el horizonte de ventas de manera local, regional, nacional e internacional. Algunas de estas plataformas ofrecen servicio de almacén y envío, además de ciertas garantías, lo cual haría más ligera la carga directa de la empresa y sirve de apalancamiento para llevar a cabo el proceso de comercio electrónico de principio a fin.

Por otro lado, las páginas web que ofrecen pago en línea deben garantizar a los clientes un fácil proceso de pago, así como la confianza de seguridad de sus datos personales y de pago.

Se recomienda también, dar un servicio post venta, de manera que se puedan implementar estrategias para medir la satisfacción del cliente.

Bibliografía

- Abebe, M. (2014). Electronic commerce adoption, entrepreneurial orientation and small- and medium-sized enterprise (SME) performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(1), 100–116. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0145>
- Adeinat, I. & Abdulfatah, F. (2019), "Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university", *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, Vol. 49 No. 1, pp. 35-53. <https://libcon.rec.uabc.mx:4440/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Aguilera Cabeza, Sara (2011). Las redes sociales online como herramienta de trabajo y ocio en España. Universitat Abat Oliba CEU
- Alavi, Maryam & Leidner, Dorothy. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS quarterly*. 1. 107-. 10.2307/3250961.
- J. Alegre, K. Sengupta, R. Lapiedra. (2013). Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry. *International Small Business Journal*, 31 (4) (2013), pp. 454-470
- Almeida, Diana Isabel Leite de. (2014). Digital Marketing Strategies. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto
- Álvarez Vega, Claudia Viviana., González Torres, Lourdes Alicia., Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro, 2016. Adopción de las TIC en las pequeñas y medianas empresas en los diversos subsectores del sector manufacturero en Baja California. En Bravo, Loreto

& Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro. Estudio de las Organizaciones. Visión de la Ciencias Administrativas (pp.151-170). Mexicali, Baja California, México. Universidad

Amat Salas, O. (2000). Análisis de estados financieros. Fundamentos y aplicaciones, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

AMIPCI, “Estudio de comercio electrónico 2013”, (2014).

AMIPCI, “Estudio de comercio electrónico 2013”, (2014).

AMIPCI (2016), Estudio de hábitos del usuario. Recuperado de https://www.amipci.org.mx/images/Estudio_Habitosdel_Usuario_2016.pdf

Andrade Yejas, D. A. (2016). Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 80, 59–72.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n80.2016.1457>

Anvari, R. D., & Norouzi, D. (2016). The Impact of E-commerce and R&D on Economic Development in Some Selected Countries. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 354–362. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.146>

Arend, R. J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal* 24 (3): 279-284.

Ariel, J., Restrepo, M., & Alejandra, L. (2017). La confianza como elemento fundamental en las compras a través de canales de comercio electrónico: caso de los consumidores en Antioquia (Colombia).
<https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62365>.

Asociación mexicana de venta online. (2020). Estudio de venta online 2020.
https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2020/01/AMVO_EstudioVentaOnline2020_Versi%C3%B3nP%C3

%BAblica-1.pdf

Astorga Gómez, Juan M. (2014). Aplicación de modelos de regresión lineal para determinar las armónicas de tensión y corriente. *Ingeniería Energética*, XXXV(3),234-241.[fecha de Consulta 10 de Junio de 2020]. ISSN: . Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3291/329132445008>

Auger, P. (2005). The impact of interactivity and design sophistication on the performance of commercial websites for small businesses. *Journal of Small Business Management*, 43(2), 119–137. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00129.x>

Bahgat, E. M., Rady, S., Gad, W., & Moawad, I. F. (2018). Efficient email classification approach based on semantic methods. *Ain Shams Engineering Journal*, 9(4), 3259–3269. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2018.06.001>

Barbu, O. (2014). Advertising , Microtargeting and Social Media. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 163, 44–49. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.284>

Barney, J. B., Hesterly, W. S., & Rosemberg, M. (2007). Administración estratégica e ventaja competitiva. *Pearson Educación*.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Benitez, J., Castillo, A., Llorens, J., & Braojos, J. (2017). IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in small U.S. firms: The moderator role of social media capability. *Information and Management*, (March 2016). <https://doi.org/10.1016/j.im.2017.09.004>

Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: Causal modeling.

Annual review of psychology, 31(1), 419-456.

Bernal, J., Martínez, M., & Soledad, M. (2004). Modelización de los factores más importantes que caracterizan un sitio en la red. XII Jornadas de ASEPUMA, 1–13.

Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95–106.

<https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>

Buendía, L., Colás, P. & Hernández, F. (2001). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid: McGraw-Hill.

Buitrago Restrepo, P. F., & Duque Márquez, I. (2013). La economía naranja: Una oportunidad infinita, 1–244. Retrieved from

[https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La economía naranja: Una oportunidad infinita.pdf](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3659/La%20economia%20naranja%20Una%20oportunidad%20infinita.pdf)

Prada, C., & Alberto, S. (2017). Cultura de investigación y gestión del conocimiento en ciencias sociales. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, (50), 343–366.

Camacho Rodríguez, K. T. (2019). Reflexiones sobre la importancia de la noción de clase social en los estudios del consumo. La relación de los jóvenes con las compras en México. *Intersticios Sociales*, (17), 59–78.

Can, L., & Kaya, N. (2016). Social networking sites addiction and the effect of attitude towards social network advertising. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235(October), 484–492. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.059>

Carrillo, Sósima, Bravo Zanoquera, Loreto María & Valenciana Moreno, Plácido (2016). Impacto de los mecanismos de control interno en el capital de trabajo de las pequeñas empresas comerciales en Mexicali, Baja California. En Bravo, Loreto &

- Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro. Estudio de las Organizaciones. Visión de la Cincias Administrativas (pp.15-38). Mexicali, Baja California, México. Universidad Autonoma de Baja California.
- Cao, K., & Yang, Z. (2016). A study of e-commerce adoption by tourism websites in China. *Journal of Destination Marketing and Management*, 5(3), 283–289.
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.01.005>
- Cerpa, N., Ruiz-Tagle, A., Cabrera, C., Hadweh, P., & Vergara, F. (2007). EVALUATION OF THE INTERNET ADOPTION LEVEL IN CHILEAN UNIVERSITIES BASED ON THE eMICA MODEL, 15(3), 270–282.
- Chang, H. H. (2013). The determinants of consumer behavior towards email advertisement, 23(3), 316–337. <https://doi.org/10.1108/10662241311331754>
- Choi, T.Y. and Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction. *Journal of Operations Management*, 17, 59-75.
- Chung, C. (1998). Web page design and network analysis, 8(2), 115–122. Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, Cuentos de Cuentas, 2018.
- Chirs, A. (2013). 3 definiciones de marketing digital. México. Merca20. Recuperado de <https://www.merca20.com/3-definiciones-de-marketing-digital/>
- Corbett, L.M., Claridge, G. S. (2002). Key manufacturing capability elements and business performance. *International Journal of Production Research*, 40(1), 109–131.
- Cristobal-Fransi, E., Daries-Ramon, N., Mariné-Roig, E., & Martin-Fuentes, E. (2017).

- Implementation of Web 2.0 in the snow tourism industry: Analysis of the online presence and e-commerce of ski resorts. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 21(2), 117–130. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.06.002>
- Cristobal, E., Lleida, U. De, Daries-ramon, N., Lleida, U. De, & Marine-roig, E. (2016). Turismo de nieve 2 . 0 : Presencia en Internet y grado de desarrollo del comercio electrónico en las estaciones de esquí de España y Andorra, (September).
- Cristobal, E., Martin-fuentes, E., Cristóbal-fransi, E., & Martin-fuentes, E. (2016). E-commerce adoption in mountain and snow tourism : Analysis of ski resort web presence through the eMICA model, (June), 483–487.
- Cristóbal Fransi, E., Montegut Salla, Y., & Daries Ramon, N. (2017). Cooperativismo 2.0: presencia en Internet y desarrollo del comercio electrónico en las cooperativas oleícolas de Cataluña. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, 124(0), 0–27. <https://doi.org/10.5209/REVE.54926>
- Cunha, A.L., Cunha, A. y Marques, F. (2011). Caracterización del uso de indicadores de desempeño no financieros en el sector hotelero. *Estudios y Perspectivas en turismo*, 20, 876-890.
- Darroch, J. & McNaughton, R.. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), pp. 210-222
- del Valle Moreno, Juan, & Guerra Bustillo, C. Walkiria (2012). La Multicolinealidad en modelos de Regresión Lineal Múltiple. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 21(4),80-83.[fecha de Consulta 10 de Junio de 2020]. ISSN: 1010-2760. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=932/93223755013>

- Dutot, V., & Bergeron, F. (2016). From strategic orientation to social media orientation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(4), 1165–1190.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2015-0160>
- El-Gohary, H. (2012). Factors affecting E-Marketing adoption and implementation in tourism firms: An empirical investigation of Egyptian small tourism organisations. *Tourism Management*, 33(5), 1256–1269.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.10.013>
- El Economista (2015). Sólo 11 de cada 100 nuevos negocios sobreviven en México. Disponible en: <https://bit.ly/2J6LDah>
- Estrada, R., García, D., & Sánchez, V. M. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46), 169–182.
- Estudio Descriptivo del E-Commerce en Chile y Análisis de Reclamos ante Sernac, E-Commerce en Chile”, Sernac. Disponible en: http://www.sernac.cl/wp-content/uploads/2014/08/Reporte_E_Commerce_Reclamos-2013-2014.pdfGantz, David, “Simplified Company: The tpp and rcep: Mega-Trade Agreementsfor the Pacific Rim”, *Arizona Journal of International and Comparative Law*, núm. 33.
- Faizal, M., & Zaidi, A. (2012). Understanding the Concept of Dynamic Capabilities by Dismantling Teece , Pisano , and Shuen (1997) ’ s Definition, (August 2015).
- Falk, M., & Hagsten, E. (2015). E-commerce trends and impacts across Europe. *International Journal of Production Economics*, 170, 357–369.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.10.003>
- Feizollahi, S., Shirmohammadi, A., Kahreh, Z. S., & Kaherh, M. S. (2014). Investigation

the Effect of Internet Technology on Performance of Services Organizations with e-commerce Orientations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 605–609.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.514>

Fernandez, Antonio; Sanchez, Mari; Jimenez, Héctor; Hernandez, R. (2015). La importancia de la Innovación en el Comercio Electrónico. *Universia Business Review*, 47, 106–125.

Freitas, M., Everaldo, C., Felisoni, C., Angelo, D., Fernando, W., & Moraes, A. De. (2018). Perceived competitive advantage of soccer clubs : a study based on the resource-based view. *RAUSP Management Journal*, 53(1), 23–34.

<https://doi.org/10.1016/j.rauspm.2016.08.001>

Galindo-domínguez, H. (2019). El analisis de moderacion en el ambito socioeducativo a traves de la macro Process en SPSS Statisti. REIRE. *Revista d'Innovacio I Recerca En Educacio*, 12(12 (1)), 1–11.

<https://doi.org/10.1344/reire2019.12.122356>

García-Álvarez, M.T. (2015). Analysis of the effects of ICTs in knowledge management and innovation: The case of Zara Group. *Computers in Human Behavior*, 51 (2015), pp. 994-1002

Ghotbifar, F., Marjani, M. R., & Ramazani, A. (2017). Identifying and assessing the factors affecting skill gap in digital marketing in communication industry companies. *Independent Journal of Management & Production*, 8(1), 1–14.

<https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i1.507>

Gielens, K., & Steenkamp, J. E. M. (2019). Branding in the era of digital (dis) intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 367–384.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.01.005>

Gil, P., Augusto, C., & Upegui, S. (2010). El correo electrónico : herramienta que favorece la interacción en ambientes educativos virtuales The Electronic Mail : A Tool that Benefits the Interaction in.

Ginja Antunes, H., Pinheiro, P. (2019). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>

Gou, J., Li, N., Lyu, T., & Lyu, X. (2018). Barriers of knowledge transfer and mitigating strategies in collaborative management system implementations, 2–20.

<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2018-0072>

Gregory, G. D., Ngo, L. V., & Karavdic, M. (2016). Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures. *Industrial Marketing Management*.

<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.03.002>

Group, T. D., & Place, H. (2001). THE COST OF EMAIL INTERRUPTION Thomas Jackson Computer Science Department , Loughborough University , Computer Science Department , Loughborough University , Darren Wilson, 5(1), 81–92.

Gujarati, D.N. (2003) Basic Econometrics. 4th Edition, McGraw-Hill, New York.

Hadi Putra, P. O., & Santoso, H. B. (2020). Contextual factors and performance impact of e-business use in Indonesian small and medium enterprises (SMEs). *Heliyon*, 6(3), e03568. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03568>

Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005).

Análisemultivariada de dados (5. ed). Porto Alegre: Bookman.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1998).
Multivariate data analysis (Vol. 5, No. 3, pp. 207-219). Upper Saddle River, NJ:
Prentice hall.
- Hallikainen, H., & Laukkanen, T. (2018). National culture and consumer trust in e-commerce. *International Journal of Information Management*, 38(1), 97–106.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.07.002>
- Henry, J.W. and Stone, R.W. (1999), “A structural equation model of end-user satisfaction with a computer-based medical information system”, *Information Resources Management Journal*, Vol. 7 No. 3, pp. 21-33.
- Hoffman, J. J., Hoelscher, M. L., & Sherif, K. (2005). sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 93–100.
<https://doi.org/10.1108/13673270510602791>
- Huang, Z., & Benyoucef, M. (2015). User preferences of social features on social commerce websites: An empirical study. *Technological Forecasting and Social Change*, 95, 57–72. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.03.005>
- Ibarra, M., González, L., & Demuner, M. de R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107–130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>
- Jacobson, J., Gruzd, A., Hernández-garcía, Á., Rogers, T., Management, R., Street, V., & Mb, C. (2020). Journal of Retailing and Consumer Services Social media marketing : Who is watching the watchers ?, 53(September 2018).
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.03.001>

- Järvinen, J., & Karjaluoto, H. (2015). The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. *Industrial Marketing Management*, 50, 117–127.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.009>
- Jiménez, D. L. (2016). *La Autorregulación Del Comercio Electrónico En Chile*. *Revista Boliviana de Derecho*.
- Joreskog, KG., & Sorbom, D. (1989). LISREL 7: A ;wide to the program and applications (2nd ed.). Chicago: SPSS.
- Kannan, P. K., & Li, H. “Alice.” (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22–45.
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
- Kimura, R. K., Pinochet, L. C., & de Azevedo, M. C. (2016). Ferramentas de Digital Analytics e seu Poder de Previsão sobre o Desempenho: Uma Análise do Mercado Automobilístico Brasileiro. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(2), 220–236.
<https://doi.org/10.5585/remark.v15i2.3216>
- Lai, Y. & Lin, F.J. (2012). The effects of knowledge management and technology innovation on new product development performance an empirical study of taiwanese machine tools industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40 (2012), pp. 157-164
- Ledo, N. De. (2011). Las redes sociales. *Revista Venezolana de Oncología*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3756/375634873001>
- Ledo, N. De. (2012). La Página Web. *Revista Venezolana de Oncología*. Retrieved from <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3756/375634873001>
- Li, C. Y., & Ku, Y. C. (2017). The power of a thumbs-up: Will e-commerce switch to

social commerce? *Information and Management*, (129), 1–17.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2017.09.001>

Lin, D., Zhou, Z., & Guo, X. (2015). A Study of the Website Performance of Travel Agencies Based on the EMICA Model, (January).

<https://doi.org/10.4236/jssm.2009.23021>

Lin, F. J., & Lin, Y. H. (2016). The effect of network relationship on the performance of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(5), 1780–1784.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.055>

Lin, H., & Lee, G. (2006). Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption. <https://doi.org/10.1108/00251740510581902>

López, Jair (2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. [online] El financiero. Disponible en: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fracasan-en-mexico-75-de-emprendimientos>

Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. *International Business Review*, 25(4), 806–819.

<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.10.001>

M. Martín-Moreno, F. S. V. (2004). I. Análisis preliminar del comercio electrónico.

Martínez Rodríguez, M. (2005). Errores frecuentes en la interpretación del coeficiente de determinación lineal. *Anuario Jurídico Y Económico Escorialense*, (38), 315–331.

Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce , e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*, 22(1), 79–90.

Meléndrez-Acosta, V. (2018). Logística del comercio electrónico : cross docking , merge

- in transit , drop shipping y click and collect. Sistema de Información Científica Redalyc, 22(2), 105–112. Retrieved from <https://www.redalyc.org/jatsRepo/614/61458109003/61458109003.pdf>
- Ministers, I. (2000). ENHANCING THE COMPETITIVENESS OF SMEs REALISING THE POTENTIAL OF ELECTRONIC COMMERCE FOR SMEs, (June), 14–15.
- Miranda, J. (2015). EL MODELO DE LAS CAPACIDADES DINAMICAS EN LAS ORGANIZACIONES.
- Moecke, C. T., Volkamer, M., Informatik, F., & Darmstadt, T. U. (2013). Usable secure email communications : criteria and evaluation of existing approaches, 21(1), 41–52. <https://doi.org/10.1108/09685221311314419>
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation : Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.12.001>
- Najar, Alonso (2010). Crece “mortalidad” de empresas en México. BBC. Disponible en: <https://bbc.in/2Uw4kt9>
- Nava González, W. (2017). OF ONLINE DISPUTE RESOLUTION , RELATED.
- Nava González, W., & Breceda Pérez, J. A. (2015). Mexico in the International Context of Online Dispute Resolution of Electronic Commerce | México en el contexto internacional de solución de controversias en línea de comercio electrónico. *Anuario Mexicano de Derecho Internacional*, 15(1). <https://doi.org/10.1016/j.amdi.2014.09.014>
- Nass De Ledo, Ingrid (2011). Las redes sociales. *Revista Venezolana de Oncología*,

23(3),133.[fecha de Consulta 25 de Marzo de 2020]. ISSN: 0798-0582. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3756/375634868003>

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264-1277.

Nisar, S., Boateng, A., & Wu, J. (2017). The entry mode strategy and performance of SMEs: Evidence from Norway. *Research in International Business and Finance*, (July), 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.164>

Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 39(August), 135–144. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.07.010>

Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2018). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, (August 2017), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.005>

Ode, E., & Ayavoo, R. (2019). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.002>

OECD. (2015). Estudios económicos de la OECD. Disponible en: <http://www.oecd.org/economy/surveys/Mexico-Overview-2015%20Spanish.pdf>

Oliveira, T., Alinho, M., Rita, P., & Dhillon, G. (2017). Modelling and testing consumer trust dimensions in e-commerce. *Computers in Human Behavior*, 71, 153–164. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2017.01.050>

Parida, V., Patel, P. C., Wincent, J., & Kohtamäki, M. (2016). Network partner diversity,

- network capability, and sales growth in small firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2113–2117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.017>
- Penrose, E., Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, 14(3), 179–191.
- Popov, A., & Iakovleva, D. (2018). ScienceDirect Adaptive look-alike targeting in social networks advertising Adaptive look-alike targeting in social networks advertising. *Procedia Computer Science*, 136, 255–264. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.08.264>
- Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and organizational drivers impact on SME international performance: The mediating role of organizational innovation. *International Business Review*, 26(6), 1114–1123. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.04.004>
- Priya, V., Subha, S., & Balamurugan, B. (2016). Analysis of performance measures to handle medical E-commerce shopping cart abandonment in cloud. *Informatics in Medicine Unlocked*, 8(February), 32–41. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2017.03.003>
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6>
- Rahimnia, F., & Hassanzadeh, J. F. (2013). The impact of website content dimension and e-trust on e-marketing effectiveness: The case of Iranian commercial saffron corporations. *Information and Management*, 50(5), 240–247.

<https://doi.org/10.1016/j.im.2013.04.003>

- Ramanathan, R., Ramanathan, U., & Hsiao, H. L. (2012). The impact of e-commerce on Taiwanese SMEs: Marketing and operations effects. *International Journal of Production Economics*, 140(2), 934–943. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2012.07.017>
- Ramos, D. J. B., Castañeda, J. C. Jiménez, y Delgado, M. L. N. (2014). Proactividad Ambiental Y Desempeño de la Empresa, Bajo el Enfoque de los Stakeholders. Una propuesta de estudio. 5-6.
- Rivera, J.A. (2010). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia, 3, 114.
- Rumo, J., Ndiege, A., & Wamuyu, P. K. (2019). Knowledge management practices and systems in county governments in developing countries Perspectives from selected counties in Kenya, 420–439. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-01-2019-0014>
- Saastamoinen, J., Reijonen, H., & Tammi, T. (2017). Should SMEs pursue public procurement to improve innovative performance? *Technovation*, (October 2016), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2017.10.003>
- Sadiku-Dushi, Nora & Dana, Léo-Paul & Ramadani, Veland. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*. 100. [10.1016/j.jbusres.2019.03.025](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025).
- Saldívar, Álvarez, Inda y Hernández, (2016). Capacitación en el uso de las tic para la competitividad de las mipymes en el Valle de Mexicali. En Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro. *Competitividad y gestion administrativa de las mipymes de Baja California* (pp.77-94). Mexicali, Baja California, México. Universidad Autonoma de Baja California.

- Sanabria Diaz, V., Torres Ramirez, L., & Lopez Posada, L. (2016). Comercio electrónico y nivel de ventas en las MiPyMEs del sector comercio, industria y servicios de Ibagué. *Revista Escuela de Administracion de Negocios.*, 132–154.
- Saridakis, G., Lai, Y., Mohammed, A.-M., & Hansen, J. M. (2017). Industry characteristics, stages of E-commerce communications, and entrepreneurs and SMEs revenue growth. *Technological Forecasting and Social Change*, (October), 1–11. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2017.10.017>
- Saxton, G. D., & Guo, C. (2020). International Journal of Accounting Information Systems Social media capital : Conceptualizing the nature , acquisition , and expenditure of social media-based organizational resources. *International Journal of Accounting Information Systems*, 36, 100443. <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2019.100443>
- Saxton, G.D., & Waters, R.D. (2014) What do Stakeholders *Like* on Facebook? Examining Public Reactions to Nonprofit Organizations' Informational, Promotional, and Community-Building Messages, *Journal of Public Relations Research*, 26:3, 280-299, DOI: [10.1080/1062726X.2014.908721](https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908721)
- Seo, Y. W., & Chae, S. W. (2016). Market Dynamics and Innovation Management on Performance in SMEs: Multi-agent Simulation Approach. *Procedia Computer Science*, 91(I tqm), 707–714. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.060>
- Sepúlveda Robles, D. E., Sepúlveda Jiménez, D., Pérez Soto, F., & Figueroa Hernández, E. (2016). Modelo para la adopción del comercio electrónico en el sector agroindustrial mexicano. *Análisis Económico*, 31(76), 47–73.
- Sigmond, K. (2018). El comercio electrónico en los tratados de libre comercio de

- México. *Revista Ius*, 12(41). <https://doi.org/10.35487/ius.v12i41.2018.370>
- Singh, N., Yadav, M., & Sahu, O. (2016). Consumer acceptance of apparel e-commerce—Ethiopia. *Intellectual Economics*, 10(1), 55–62. <https://doi.org/10.1016/j.intele.2016.06.001>
- Stapleton, C. D. (1997). *Basic Concepts and Procedures of Confirmatory Factor Analysis*.
- Stief, P., Dantan, J., Etienne, A., & Siadat, A. (2019). S Dealing with Knowledge Management Practices in Different Product Dealing with Knowledge Management Practices Lifecycle Phases within Systems Lifecycle Phases within Product-service Systems A new methodology to analyze the functional and physical archite. *11th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems*, 83, 111–117. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.02.132>
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Tangchaiburana, S., & Techametheekul, K. W. (2017). Development model of web design element for clothing e-commerce based on the concept of mass customization. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 38(3), 242–250. <https://doi.org/10.1016/j.kjss.2016.07.007>
- Terho, H., & Jalkala, A. (2017). Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. *Industrial Marketing Management*, 64, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.01.005>
- Tiago, M. T. P. M. B., & Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media:

Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708.

<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>

Tikno. (2017). Measuring performance of facebook advertising based on media used : a case study on online shops in indonesia. *Procedia Computer Science*, 111, 105–112. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.06.016>

Torres, L. (2015). La gestión de información y la gestión del conocimiento The management of information and the management of knowledge.

Ueasangkomsate, P. (2015). Adoption E-Commerce for Export Market of Small and Medium Enterprises in Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.158>

Vakulenko, Y., Hellström, D., & Hjort, K. (2017). What's in the parcel locker? Exploring customer value in e-commerce last mile delivery. *Journal of Business Research*, (June), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.033>

Valenzuela Montoya, Mariana Monserrat., López Torres, Virginia Guadalupe (2016). Contabilidad y finanzas como factor de competitividad de las empresas del sector comercial en el valle de Mexicali. En Bravo, Loreto & Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro. Estudio de las Organizaciones. Visión de la Ciencias Administrativas (pp.39-58). Mexicali, Baja California, México. Universidad Autonoma de Baja California.

Venckeviciute, G., & Subaciene, R. (2015). European Initiative Influence upon Lithuanian SME Performance Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 213, 261–267. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.535>

- Venkatraman, N. and Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–14.
- Wang, C.L., Parevaiz, K.A. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reveiws*, 9(1), 31–51.
- Wang, M.C., Chen, P.C., Fang, S. C. (2018). A critical view of knowledge networks and innovation performance: The mediation role of firms' knowledge integration capability. *Journal of Business Research*, 222–233.
- Wang, Y., & Ahmed, P. K. (2009). The moderating effect of the business strategic orientation on eCommerce adoption: Evidence from UK family run SMEs. *Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 16–30.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2008.11.001>
- Wang, Z., Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems With Applications*, 8899–8908.
- Xie, X., Wang, L., Zeng, S. (2018). Inter-organizational knowledge acquisition and firms' radical innovation: A moderated mediation analysis. *Journal of Business Research*, 295–306.
- Yang, Z., Shi, Y., & Yan, H. (2016). Scale, congestion, efficiency and effectiveness in e-commerce firms. *Electronic Commerce Research and Applications*, 20, 171–182.
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2016.07.003>
- Yang, Z., Shi, Y., & Wang, B. (2015). Search engine marketing, financing ability and firm performance in E-commerce. *Procedia Computer Science*, 55(Itqm), 1106–1112. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.078>

- Yang, Z., Shi, Y., & Yan, H. (2017). Analysis on pure e-commerce congestion effect, productivity effect and profitability in China. *Socio-Economic Planning Sciences*, 57, 35–49. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2016.08.002>
- Yates, R. (2003). Web site accessibility and usability : towards more functional sites for all who do not understand the language that the information is provided in ; and who are using software like an early browser version that does not support more. *Campus-Wide Information Systems*, 22(4), 180–188.
- Zambrano, H. R. (2018). HACÍA UNA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INLCUYENTE. *Cuadernos Latinoamericanos de Administracion*, 0–2.
- Zapata, G., & Mirabal, A. (2018). Capacidades Dinámicas de la Organización : Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto, 47.
- Zavala Bañuelos, Erika., Muñoz del Real, Gloria., Gonzalez Espinoza, Mayda & Valenciana Moreno, Nicolasa. Utilizacion de las TIC como estrategia para la competitividad de las mipymes en Mexicali, Baja California (2016). En Ibarra Cisneros, Manuel Alejandro. Competitividad y gestion administrativa de las mipymes de Baja California (pp.193-207). Mexicali, Baja California, México.
- Zeeshan, M., & Yousaf, M. (2018). ScienceDirect ScienceDirect Design and Implementation of an End-to-End Web based Trusted Email System. *Procedia Computer Science*, 141, 231–238. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.176>
- Zhang, D., Zhu, P., & Ye, Y. (2016). The effects of E-commerce on the demand for commercial real estate. *Cities*, 51, 106–120. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.11.012>
- Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). ScienceDirect Effects of risks on

the performance of business process outsourcing projects : The moderating roles of knowledge management capabilities. *International Journal of Project Management*, 36(4), 627–639. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.002>



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

El propósito general de este estudio es identificar la relación del comercio electrónico con el desempeño de las pequeñas y medianas empresas del sector comercio de Baja California. Se le pide amablemente la mayor honestidad posible en sus respuestas. Toda información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente utilizada para fines académicos.

Datos generales:

Ciudad: _____

Fecha: ____/_____/ 2018.

Nombre de la empresa: _____

1. ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?
 - a) Menor a un año
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años
 - d) Mas de 5 años

2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa? (Incluyendo sucursales)
 - a) De 11 a 30 empleados
 - b) De 31 a 100 empleados

3. ¿Desde hace cuánto tiempo se emplean herramientas de comercio electrónico?
 - a) Menor a un año
 - b) De 1 a 3 años
 - c) De 3 a 5 años
 - d) Mas de 5 años

4. ¿Cuál es el grado de escolaridad del propietario?
 - a) Primaria o secundaria
 - b) Preparatoria
 - c) Licenciatura

d) Posgrado

Indique con una X la frecuencia de la siguiente afirmación (1 Nunca, 7 Muy seguido)	Nunca Siempre				
5.- La empresa realiza ventas a través de comercio electrónico.	1	2	3	4	5

6.- En la siguiente lista, marque con una X las herramientas que utiliza la empresa para actividades comerciales.	SI	NO
Página Web		
Correo electrónico		
Página de Facebook		
Instagram		
Twitter		
YouTube		
WhatsApp		
Aplicación propia		
Adwords		
Publicidad contextual (Audience Network)		
Otro Mencione:		

Primera sección. Mercadotecnia (MKT)

Indique con una X que tanto describen las siguientes afirmaciones la aplicación en su empresa de mercadotecnia en línea. (1 Totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo)	Total Total desacuerdo acuerdo				
7. La mercadotecnia en internet beneficia regularmente el desempeño de la empresa.	1	2	3	4	5
8.- La empresa cuenta con una suficiente presencia en línea.	1	2	3	4	5
9.- La empresa se ha posicionado mejor en el mercado a raíz de la implementación del comercio electrónico.	1	2	3	4	5
10.- La empresa ofrece mejor exposición de mi producto a través de los medios digitales.	1	2	3	4	5

11.- El sitio web de la empresa ofrece información clara sobre la garantía del producto.	1	2	3	4	5
12.- El sitio web de la empresa muestra recomendaciones de clientes.	1	2	3	4	5
13.- El sitio ofrece descuentos o premios para incentivar la compra en línea.	1	2	3	4	5
14.- La empresa invierte recursos suficientes para promover el sitio web.	1	2	3	4	5
15.- Las redes sociales de la empresa se mantienen debidamente actualizadas.	1	2	3	4	5
16.- Las publicaciones en redes sociales están orientadas a la venta.	1	2	3	4	5
17.- La empresa invierte en publicidad en redes sociales.	1	2	3	4	5
18.- La empresa contacta a clientes para promoción de marca y productos a través de correo electrónico.	1	2	3	4	5

Segunda sección. Operaciones (OP)

Indique con una X que tanto describen las siguientes afirmaciones la aplicación en su empresa de operaciones de comercio electrónico. (1 Totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo)	Total Total desacuerdo acuerdo				
19.- Las plataformas en línea ofrecen información clara y comprensible acerca de la empresa.	1	2	3	4	5
20.- La información de contacto de la empresa es fácil de encontrar en línea.	1	2	3	4	5
21.- El catálogo de productos de la empresa es fácil de encontrar en línea.	1	2	3	4	5
22.- Los clientes pueden hacer órdenes a través de mis paginas o redes de una manera ágil.	1	2	3	4	5
23.- Los clientes pueden realizar cambios efectivos en sus pedidos después de poner la orden.	1	2	3	4	5
24.- Los clientes pueden efectuar correctamente su pago en línea.	1	2	3	4	5
25.- La información de pago de mis clientes está segura.	1	2	3	4	5
26.- El servicio de envío es confiable.	1	2	3	4	5
27.- La implementación del comercio electrónico contribuye a una mejor comunicación con mis proveedores.	1	2	3	4	5
28.- La empresa ofrece un óptimo seguimiento a los clientes post venta.	1	2	3	4	5
29.- La empresa maneja estrategias que midan la satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5

30.- Infraestructura tecnológica (IT)	SI	NO
--	----	----

Indique con una X Si o No conforme lo que aplique a la empresa.		
La empresa maneja un sistema de inventario automatizado.		
La empresa maneja software especializado para el comercio electrónico.		
Se han contratado empresas externas para operar algún aspecto del comercio electrónico.		
La empresa cuenta con suficientes dispositivos electrónicos para la operación del comercio electrónico. (computadoras, tabletas, smartphones)		
Los dispositivos tecnológicos se encuentran en óptimas condiciones (mantenimiento)		
Los dispositivos tecnológicos están a la vanguardia en cuestión de softwares, aplicaciones y actualizaciones.		

31.- Sitio Web (SW) Indique con una X Si o No conforme lo que aplique a la empresa.	SI	NO
Se les pide a los usuarios generen un usuario para ingresar (Log in).		
La página web cuenta con un buscador.		
El sitio web cuenta con chat en línea.		
Es posible checar la existencia del producto en la página web.		
Es posible rastrear el envío en línea.		
La empresa ofrece más de una forma de pago. (Ej. PayPal, transferencia, depósito en Oxxo, etc.		
¿Cuáles formas de pago son las que ofrece?		

Tercera sección. Desempeño financiero (último año) (DF)

32.- Las ventas han aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico.				
Total desacuerdo				Total
1	2	3	4	5

33.- El porcentaje de ventas ha aumentado debido al comercio electrónico en la siguiente proporción.						
0%	1 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41-50%	+50%

34.- Las utilidades han aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico.				
Total desacuerdo				Total

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

35.- El porcentaje de utilidades ha aumentado debido al comercio electrónico en la siguiente proporción.						
0%	1 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41-50%	+50%

36.- El número de clientes ha aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico.				
Total desacuerdo				Total
acuerdo				
1	2	3	4	5

37.- El porcentaje de clientes ha aumentado debido al comercio electrónico en la siguiente proporción.						
0%	1 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41-50%	+50%

38.- Los costos han disminuido a raíz de la implementación del comercio electrónico.				
Total desacuerdo				Total
acuerdo				
1	2	3	4	5

39.- El porcentaje de los costos ha disminuido debido al comercio electrónico.						
0	1 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41-50%	+50%

40.- ¿En qué porcentaje se recuperó la inversión de activos a través de las ventas?						
0	1 a 10%	11 a 20%	21 a 30%	31 a 40%	41-50%	+50%

Cuarta sección. Desempeño no financiero. (DNF)

Indique con una X que tanto describen las siguientes afirmaciones en su empresa respecto a desempeño NO financiero. (1 Totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo)	Total desacuerdo					Total acuerdo				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
41.- Los procesos de comercio de la empresa son cada vez mejores.										
42.- La empresa ofrece ventajas competitivas contra la competencia.										
43.- La satisfacción de los clientes va en aumento.										
44.- La reputación de la empresa va en aumento.										
45.- La productividad de la empresa es cada vez mayor.										
46.- La satisfacción de los empleados va en aumento.										
47.- La calidad de los productos va en aumento.										
48.- Se cumplen con regularidad los objetivos empresariales										
49.- La empresa se caracteriza como líder en la industria.										

50.- La empresa tiene un buen grado de respuesta ante las acciones de la competencia.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Quinta sección. Gestión del conocimiento.

Indique con una X que tanto describen las siguientes afirmaciones la aplicación en su empresa de gestión del conocimiento. (1 Totalmente en desacuerdo, 5 totalmente de acuerdo)	Total Total desacuerdo acuerdo				
51.- Los gerentes promueven el aprendizaje por experiencia, tolerando errores de los empleados.	1	2	3	4	5
52.- La organización hace retroalimentación para mejorar los procesos siguientes.	1	2	3	4	5
53.- La empresa tiene un proceso de transferencia de conocimiento entre los empleados.	1	2	3	4	5
54.- La empresa cuenta con un proceso para adquirir conocimiento acerca de nuevos productos de nuestro giro.	1	2	3	4	5
55.- La empresa tiene procesos para adquirir conocimiento acerca de los competidores.	1	2	3	4	5
56.- Existe un proceso para aplicar conocimiento aprendido de errores.	1	2	3	4	5
57.- La empresa lleva a cabo un proceso para usar el conocimiento y resolver problemas.	1	2	3	4	5
58.- El conocimiento es accesible para quien lo necesita.	1	2	3	4	5
59.- La empresa genera ventajas competitivas a partir del conocimiento.	1	2	3	4	5
60.- La empresa utiliza tecnología que permite monitorear a la competencia.	1	2	3	4	5
61.- La empresa utiliza tecnología que permite colaborar con otras personas dentro de la organización.	1	2	3	4	5
62.- La empresa utiliza tecnología que permite buscar y adquirir nuevo conocimiento.	1	2	3	4	5
63.- En la organización, los empleados son valorados por su experiencia.	1	2	3	4	5
64.- La visión de la empresa es clara y del conocimiento de todos.	1	2	3	4	5
65.- Los objetivos de la empresa son claros y del conocimiento de todos.	1	2	3	4	5
66.- Los beneficios de compartir conocimiento reducen costos.	1	2	3	4	5
67.- La información de clientes y clientes potenciales se retiene regularmente y se genera una base de datos.	1	2	3	4	5

Anexo 2. Tablas de frecuencia del uso de herramientas de mercadotecnia digital

6. Pagina Web

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	1.3	1.3	1.3
	Si	75	98.7	98.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

6. Correo Electronico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	1.3	1.3	1.3
	Si	75	98.7	98.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

6. Pagina de Facebook

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	13.2	13.2	13.2
	Si	66	86.8	86.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

6. Instagram

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		4	5.3	5.3	5.3
	No	50	65.8	65.8	71.1
	Si	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

6. Twitter

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		1	1.3	1.3	1.3
	No	61	80.3	80.3	81.6
	Si	14	18.4	18.4	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

6. YouTube

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1.3	1.3	1.3
No	57	75.0	75.0	76.3
Si	18	23.7	23.7	100.0
Total	76	100.0	100.0	

6. WhatsApp

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1.3	1.3	1.3
No	15	19.7	19.7	21.1
Si	60	78.9	78.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

6. App

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	3.9	3.9	3.9
No	59	77.6	77.6	81.6
Si	14	18.4	18.4	100.0
Total	76	100.0	100.0	

6. Adwords

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2.6	2.6	2.6
No	57	75.0	75.0	77.6
Si	17	22.4	22.4	100.0
Total	76	100.0	100.0	

6. Audience Network

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2.6	2.6	2.6
No	50	65.8	65.8	68.4
Si	24	31.6	31.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

Anexo 3. Tablas de contingencia por tamaños.

Tabla de contingencia 5.- La empresa realiza ventas a través de comercio electrónico. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
5.- La empresa realiza ventas a través de comercio electrónico.	1	2	4	6
	2	2	2	4
	3	8	8	16
	4	8	9	17
	5	10	21	31
Total		30	44	74

Tabla de contingencia 7.La mercadotecnia en internet beneficia regularmente el desempeño de la empresa. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
7.La mercadotecnia en internet beneficia regularmente el desempeño de la empresa.	1	1	0	1
	2	1	0	1
	3	4	6	10
	4	4	13	17
	5	20	27	47
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 8.- La empresa cuenta con una suficiente presencia en línea. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
8.- La empresa cuenta con una suficiente presencia en línea.	2	3	6	9
	3	10	16	26
	4	7	8	15
	5	10	16	26
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 9.- La empresa se ha posicionado mejor en el mercado a raíz de la implementación del comercio electrónico. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
9.- La empresa se ha posicionado mejor en el mercado a raíz de la implementación del comercio electrónico.	2	6	3	9
	3	5	8	13
	4	7	10	17
	5	12	25	37
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 10.- La empresa ofrece mejor exposición de mi producto a través de los medios digitales. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
10.- La empresa ofrece mejor exposición de mi producto a través de los medios digitales.	1	2	0	2
	2	2	4	6
	3	3	7	10
	4	5	10	15
	5	18	25	43
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 11.- El sitio web de la empresa ofrece información clara sobre la garantía del producto. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
11.- El sitio web de la empresa ofrece información clara sobre la garantía del producto.	1	2	2	4
	2	3	4	7
	3	6	11	17
	4	4	6	10
	5	15	23	38
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 12.- El sitio web de la empresa muestra recomendaciones de clientes. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
12.- El sitio web de la empresa muestra recomendaciones de clientes.	1	2	6	8
	2	3	4	7
	3	6	8	14
	4	6	10	16
	5	13	18	31
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 13.- El sitio ofrece descuentos o premios para incentivar la compra en línea. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
13.- El sitio ofrece descuentos o premios para incentivar la compra en línea.	1	6	7	13
	2	2	4	6
	3	7	9	16
	4	4	8	12
	5	11	18	29
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 14.- La empresa invierte recursos suficientes para promover el sitio web. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
14.- La empresa invierte recursos suficientes para promover el sitio web.	1	1	4	5
	2	5	5	10
	3	7	16	23
	4	5	5	10
	5	12	16	28
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 15.- Las redes sociales de la empresa se mantienen debidamente actualizadas. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
15.- Las redes sociales de la empresa se mantienen debidamente actualizadas.	1	1	4	5
	2	3	0	3
	3	9	14	23
	4	2	9	11
	5	15	19	34
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 16.- Las publicaciones en redes sociales están orientadas a la venta. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
16.- Las publicaciones en redes sociales están orientadas a la venta.	1	2	2	4
	2	1	0	1
	3	5	9	14
	4	5	12	17
	5	17	23	40
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 17.- La empresa invierte en publicidad en redes sociales. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
17.- La empresa invierte en publicidad en redes sociales.	1	4	16	20
	2	5	3	8
	3	6	10	16
	4	3	6	9
	5	12	11	23
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 18.- La empresa contacta a clientes para promoción de marca y productos a través de correo electrónico. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
18.- La empresa contacta a clientes para promoción de marca y productos a través de correo electrónico.	1	2	3	5
	2	1	4	5
	3	6	4	10
	4	4	5	9
	5	17	30	47
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 19.- Las plataformas en línea ofrecen información clara y comprensible acerca de la empresa. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
19.- Las plataformas en línea ofrecen información clara y comprensible acerca de la empresa.	2	4	2	6
	3	1	3	4
	4	6	11	17
	5	19	30	49
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 20.- La información de contacto de la empresa es fácil de encontrar en línea. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
20.- La información de contacto de la empresa es fácil de encontrar en línea.	1	1	0	1
	2	0	3	3
	3	2	1	3
	4	5	6	11
	5	22	36	58
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 21.- El catálogo de productos de la empresa es fácil de encontrar en línea. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
21.- El catálogo de productos de la empresa es fácil de encontrar en línea.	1	1	2	3
	2	1	2	3
	3	4	4	8
	4	4	3	7
	5	20	35	55
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 22.- Los clientes pueden hacer órdenes a través de mis paginas o redes de una manera ágil. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
22.- Los clientes pueden hacer órdenes a través de mis paginas o redes de una manera ágil.	1	3	8	11
	2	1	3	4
	3	8	6	14
	4	3	5	8
	5	15	24	39
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 23.- Los clientes pueden realizar cambios efectivos en sus pedidos después de poner la orden. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
23.- Los clientes pueden realizar cambios efectivos en sus pedidos después de poner la orden.	1	8	13	21
	2	5	4	9
	3	0	10	10
	4	8	6	14
	5	9	13	22
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 24.- Los clientes pueden efectuar correctamente su pago en línea. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
24.- Los clientes pueden efectuar correctamente su pago en línea.	1	6	13	19
	2	0	1	1
	3	3	4	7
	4	2	4	6
	5	19	24	43
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 25.- La información de pago de mis clientes está segura. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
25.- La información de pago de mis clientes está segura.	1	4	4	8
	3	0	2	2
	4	0	5	5
	5	26	35	61
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 26.- El servicio de envío es confiable. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
26.- El servicio de envío es confiable.	1	4	3	7
	3	0	2	2
	4	1	6	7
	5	25	35	60
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 27.- La implementación del comercio electrónico contribuye a una mejor comunicación con mis proveedores. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
27.- La implementación del comercio electrónico contribuye a una mejor comunicación con mis proveedores.	1	2	1	3
	3	4	5	9
	4	7	11	18
	5	17	29	46
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 28.- La empresa ofrece un óptimo seguimiento a los clientes post venta. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
28.- La empresa ofrece un óptimo seguimiento a los clientes post venta.	1	2	2	4
	3	0	5	5
	4	8	8	16
	5	20	31	51
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 29.- La empresa maneja estrategias que midan la satisfacción del cliente. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
29.- La empresa maneja estrategias que midan la satisfacción del cliente.	1	2	3	5
	2	0	2	2
	3	5	7	12
	4	6	11	17
	5	17	23	40
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 32.- Las ventas han aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
32.- Las ventas han aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico.	1	0	1	1
	2	2	2	4
	3	9	8	17
	4	11	9	20
	5	8	26	34
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 34.- Las utilidades han aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
34.- Las utilidades han aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico.	1	0	2	2
	2	4	2	6
	3	9	17	26
	4	7	10	17
	5	10	15	25
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 36.- El número de clientes ha aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
36.- El número de clientes ha aumentado a raíz de la implementación del comercio electrónico.	1	1	3	4
	2	3	0	3
	3	8	8	16
	4	6	15	21
	5	12	20	32
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 38.- Los costos han disminuido a raíz de la implementación del comercio electrónico. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
38.- Los costos han disminuido a raíz de la implementación del comercio electrónico.	1	2	6	8
	2	3	5	8
	3	16	14	30
	4	6	11	17
	5	3	10	13
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 41.- Los procesos de comercio de la empresa son cada vez mejores. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
41.- Los procesos de comercio de la empresa son cada vez mejores.	2	1	1	2
	3	4	5	9
	4	9	15	24
	5	16	25	41
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 42.- La empresa ofrece ventajas competitivas contra la competencia. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
42.- La empresa ofrece ventajas competitivas contra la competencia.	2	0	1	1
	3	7	4	11
	4	8	12	20
	5	15	29	44
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 43.- La satisfacción de los clientes va en aumento. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
43.- La satisfacción de los clientes va en aumento.	2	0	1	1
	3	4	4	8
	4	6	7	13
	5	20	34	54
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 44.- La reputación de la empresa va en aumento. * 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
44.- La reputación de la empresa va en aumento.	3	4	3	7
	4	7	9	16
	5	19	34	53
Total		30	46	76

**Tabla de contingencia 45.- La productividad de la empresa es cada vez mayor.
 ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?**

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
45.- La productividad de la empresa es cada vez mayor.	3	3	4	7
	4	5	9	14
	5	22	33	55
Total		30	46	76

**Tabla de contingencia 45.- La productividad de la empresa es cada vez mayor.
 ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?**

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
45.- La productividad de la empresa es cada vez mayor.	3	3	4	7
	4	5	9	14
	5	22	33	55
Total		30	46	76

**Tabla de contingencia 46.- La satisfacción de los empleados va en aumento. ^
 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?**

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
46.- La satisfacción de los empleados va en aumento.	2	1	1	2
	3	3	4	7
	4	7	11	18
	5	19	30	49
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 47.- La calidad de los productos va en aumento. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
47.- La calidad de los productos va en aumento.	3	2	6	8
	4	6	10	16
	5	22	30	52
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 48.- Se cumplen con regularidad los objetivos empresariales ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
48.- Se cumplen con regularidad los objetivos empresariales	3	5	4	9
	4	10	10	20
	5	15	32	47
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 49.- La empresa se caracteriza como líder en la industria. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
49.- La empresa se caracteriza como líder en la industria.	2	1	0	1
	3	11	8	19
	4	6	17	23
	5	12	21	33
Total		30	46	76

Tabla de contingencia 50.- La empresa tiene un buen grado de respuesta ante las acciones de la competencia. ^ 2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?

Recuento

		2. ¿Cuántos empleados laboran en la empresa?		Total
		De 11 a 30 empleados	De 30 a 100 empleados	
50.- La empresa tiene un buen grado de respuesta ante las acciones de la competencia.	3	9	5	14
	4	5	13	18
	5	16	28	44
Total		30	46	76