

Capacidades dinámicas de Marketing sostenibles en las MIPES: Un comparativo México – España

Sustainable dynamic marketing capabilities in small and medium-sized enterprises: A comparison between Mexico and Spain

*Emigdio Larios-Gómez**

Resumen

La presente investigación propone analizar comparativamente los factores que integran las capacidades dinámicas de marketing sostenible en las micro y pequeñas empresas del sector comercial y de servicios entre México y España. Esta comparación busca aportar evidencia empírica para entender cómo las MIPES enfrentan los desafíos actuales, cómo adoptan prácticas sostenibles y cómo configuran sus estrategias de marketing en función del entorno externo e interno. Se trata de una investigación cuantitativa, descriptiva y transversal, con 634 empresarios y empresarias encuestadas de manera online. Como hallazgos, Las micro y pequeñas empresas de España presentan mayores capacidades dinámicas de marketing sostenible en la mayoría de los factores evaluados, especialmente en innovación, tecnología y análisis de datos. México destaca en la co-creación de valor y percepción del entorno. Las diferencias son estadísticamente significativas según la prueba U de Mann-Whitney.

Palabras Clave: Sostenibilidad, Mipymes, Capacidades Dinámicas, Marketing México-España.

Abstract

This research proposes a comparative analysis of the factors that integrate the dynamic capabilities of sustainable marketing in micro and small enterprises in the commercial and service sector between Mexico and Spain. This comparison seeks to provide empirical evidence to understand how MSMEs face current challenges, how they adopt sustainable practices and how they configure their marketing strategies according to the external and internal environment. This is a quantitative, descriptive and cross-sectional research, with 634 businessmen and businesswomen surveyed online. The findings show that micro and small companies in Spain have greater dynamic sustainable marketing capabilities in most of the factors evaluated, especially in innovation, technology and data analysis. Mexico stands

*Profesor – Investigador en la Facultad de Administración de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), México. emigdio.larios@correo.buap.mx, Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Miembro del SNII.

out in value co-creation and environmental perception. The differences are statistically significant according to the Mann-Whitney U test.

Keywords: Sustainability, MSMEs, Dynamic Capabilities, Marketing, Mexico-Spain.

1 Introducción

Las micro y pequeñas empresas (MIPES) son el motor indiscutible de las economías a nivel global, actuando como principales generadoras de competitividad y riqueza. Sin embargo, su trayectoria está marcada por un desafío constante: la supervivencia. Este reto no solo se limita a la búsqueda de rentabilidad y competitividad en un mercado en vertiginosa evolución, sino que se agudiza ante situaciones de crisis económicas, desastres naturales y sanitarias, como la experimentada a raíz del impacto global del COVID-19 (Zhu et al., 2019; Frey et al., 2019; Papadopoulos et al., 2020; Bai et al., 2021; Cazeri et al., 2021). La resiliencia y capacidad de adaptación de estas empresas son puestas a prueba de manera recurrente, lo que subraya la necesidad de comprender los mecanismos que les permiten no solo subsistir, sino prosperar en entornos inciertos.

La capacidad de innovación ha sido consistentemente identificada en estudios de más de tres décadas como un factor clave que impacta positivamente la competitividad empresarial desde diversas perspectivas: administrativa, tecnológica, comercial y mercadológica (Li et al., 2019; Hunt y Madhavaram, 2020; Martin et al., 2020; Margherita y Heikkilä, 2021).

El marketing, más allá de ser una disciplina académica y de gestión, se erige como un pivote estratégico fundamental para la competitividad. Su esencia radica en la comprensión profunda de los consumidores y en la capacidad de las empresas para capitalizar el conocimiento del mercado —tanto de consumidores como de competidores— con el fin de ofrecer valor (Day y Moorman, 2010; Vargo y Lusch, 2014; Houston, 2016; McAlister, 2016). En un mundo donde los cambios

tecnológicos, empresariales y socioeconómicos se aceleran, y donde las estructuras de mercado evolucionan rápidamente, el marketing coadyuva a que las empresas resistan estas transformaciones. Permite entender, anticipar y adaptarse a las dinámicas cambiantes que afectan a los stakeholders (consumidores, empresas, gobierno, sociedad, proveedores y medio ambiente) y a las fuerzas competitivas, tanto en el mercado virtual como en el presencial.

La última década ha sido testigo de una evolución del marketing hacia nuevas perspectivas organizativas, destacando la importancia de las fuerzas externas que influyen en la estrategia empresarial. Este enfoque, sobre las capacidades dinámicas sostenibles del Marketing es conocido como "outside-in" (OI) e "inside out" (IO) (Gupta et al., 2020; Ahmedova, 2015; Maranto-Vargas y Rangel, 2007; Vásquez y Escamilla, 2014; Caballero-Morales, 2021), ha ganado un peso teórico significativo (Day y Moorman, 2010; Moorman y Day, 2016; Mu, 2015; Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019). Esta perspectiva traslada el foco de la gestión más allá de los límites tradicionales de la empresa, facilitando la comprensión de cómo las fuerzas externas influyen en su rendimiento y cómo los diversos participantes, tanto internos como externos, interactúan para crear valor, especialmente en tiempos de crisis. Estas fuerzas se manifiestan en la capacidad empresarial de desarrollar estrategias tecnológicas para la comercialización, en la innovación, en la relación costo-precio, y en la autopercepción empresarial ligada al marketing (Zhang y Watson IV, 2020; Moorman et al., 2019; Mu et al., 2018).

A pesar de la creciente importancia de la sostenibilidad y el reconocimiento del marketing como una capacidad fundamental para la competitividad, existe una limitada investigación comparativa que analice cómo las micro y pequeñas empresas en diferentes contextos geográficos desarrollan y aplican las capacidades dinámicas de marketing sostenible. La mayoría de los estudios se centran en grandes corporaciones o en análisis de un solo país, dejando un vacío significativo en el

conocimiento sobre las MIPES, que son, por su tamaño y recursos limitados, particularmente vulnerables a las crisis, pero también agentes clave para el cambio hacia un futuro más sostenible. Ambos países tienen economías donde las micro y pequeñas empresas son el motor principal, pero las condiciones socioeconómicas, los marcos regulatorios y los niveles de madurez en la adopción de prácticas sostenibles varían significativamente. En México, las MIPES a menudo enfrentan desafíos adicionales como la informalidad, barreras más pronunciadas para el acceso a la tecnología y la capacitación, y un entorno regulatorio que, aunque en evolución, puede ser menos desarrollado en ciertos aspectos de la sostenibilidad en comparación con la Unión Europea. La capacidad de adaptación y la resiliencia han sido probadas en ambos contextos, especialmente tras la pandemia de COVID-19, pero las estrategias específicas y los factores que impulsan el desarrollo de capacidades dinámicas de marketing sostenible podrían diferir sustancialmente. Este análisis comparativo no solo enriquecerá la literatura académica al ofrecer una perspectiva dual sobre un sector crítico, sino que también proporcionará implicaciones prácticas valiosas para la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales adaptadas a las realidades de cada región, impulsando un crecimiento más equitativo, resiliente y sostenible.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es analizar comparativamente los factores que integran las capacidades dinámicas de marketing sostenible en las micro y pequeñas empresas del sector comercial y de servicios entre México y España. Este análisis buscará identificar similitudes y diferencias en la forma en que las MIPES de ambos países conciben y ejecutan el marketing sostenible, así como los factores internos y externos que facilitan o inhiben el desarrollo de estas capacidades dinámicas. Al abordar esta brecha en la literatura, la investigación contribuirá a una comprensión más profunda de cómo las MIPES pueden no solo sobrevivir, sino también

prosperar y liderar la transición hacia modelos de negocio más sostenibles en un entorno global cada vez más complejo y exigente.

2 Revisión de la Literatura

2.1 La sostenibilidad como imperative estratégico para las MIPES

En este panorama, la sostenibilidad emerge no solo como una tendencia, sino como un imperative estratégico para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las empresas, incluidas las MIPES. La literatura sobre sostenibilidad ha cobrado una relevancia sin precedentes, enfatizando que las organizaciones deben integrar consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en sus operaciones y estrategias de negocio. Sin embargo, existe una brecha significativa en la literatura que explora cómo las MIPES, en particular, desarrollan e implementan capacidades dinámicas de marketing sostenible. Este tipo de marketing va más allá de la mera promoción de productos o servicios ecológicos; implica una transformación profunda de la cultura empresarial, los procesos operativos y la interacción con todos los stakeholders, buscando generar valor no solo económico, sino también social y ambiental.

2.2 Las MIPES en España y México: Un Análisis Comparativo Necesario

El contexto de las MIPES en España presenta características particulares que hacen de este país un caso de estudio relevante para la presente investigación. España, al igual que México, se caracteriza por una estructura empresarial dominada por las pequeñas y medianas empresas. Según datos recientes, las MIPES constituyen la inmensa mayoría del tejido empresarial español, representando un porcentaje superior al 99% del total de empresas y contribuyendo significativamente al empleo y al Producto Interno Bruto (PIB) del país. En el sector comercial y

de servicios, esta preponderancia es aún más marcada, enfrentando desafíos similares a los de sus contrapartes mexicanas en términos de digitalización, acceso a financiación, y adaptación a las nuevas demandas del consumidor y a las regulaciones en materia de sostenibilidad. La resiliencia de las MIPES españolas ante crisis económicas pasadas y la actual reconfiguración post-pandemia, ofrecen un terreno fértil para analizar sus enfoques hacia el marketing sostenible y sus capacidades dinámicas.

La comparación entre las MIPES de México y España en el sector comercial y de servicios es de particular interés. Ambos países, si bien comparten raíces culturales y comerciales, presentan marcos regulatorios, niveles de digitalización y contextos socioeconómicos distintos que pueden influir en la forma en que las empresas abordan la sostenibilidad y desarrollan sus capacidades dinámicas de marketing. En México, las MIPES también son un pilar fundamental de la economía, pero a menudo enfrentan desafíos adicionales relacionados con la informalidad, el acceso a la tecnología y la capacitación. Por lo tanto, comprender cómo estas diferencias contextuales impactan el desarrollo de capacidades dinámicas de marketing sostenible en ambos países no solo enriquecerá la literatura académica, sino que también ofrecerá implicaciones prácticas para la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales que fomenten un crecimiento más resiliente y responsable.

2.3 Las capacidades dinámicas de marketing: Enfoques Estratégicos de la Empresa: Inide-Out y Outside-In

La función esencial de cualquier empresa, independientemente de su naturaleza (pública, privada o social) o tamaño (micro, pequeña, mediana o grande), se articula en torno a dos enfoques principales: el interno (inside) y el externo (outside). El enfoque interno se concentra en la

eficiencia de los recursos y activos propios de la organización, mientras que el enfoque externo se centra en las ventas y el servicio, mediado por el consumidor, el mercado y la competencia. La función externa interactúa directamente con el cliente, proporcionando un conocimiento profundo de sus necesidades y deseos. En contraste, la función interna interactúa indirectamente con el cliente a través del desempeño de todos los empleados en la producción del bien o servicio (Mu et al., 2018; Musarra y Morgan, 2020; Quach et al., 2019; Rust, 2019).

Aunque estos dos enfoques difieren en su origen, su interacción en el intercambio comercial puede variar significativamente entre empresas productoras de bienes y empresas de servicios. No obstante, académicos y profesionales del marketing coinciden en que ambos enfoques son cruciales para el desarrollo estratégico y el logro de una ventaja competitiva (Kozlenkova et al., 2014). Las empresas pueden adoptar en su estrategia de marketing un enfoque outside-in, un inside-out, o incluso un enfoque mixto que integre ambos. Las distinciones fundamentales entre estas teorías.

Las empresas que adoptan una perspectiva outside-in en sus estrategias de marketing las estructuran considerando primordialmente la dinámica del entorno externo (Baden-Fuller, 1995; Day y Moorman, 2011). Por ejemplo, el monitoreo constante de los clientes permite recopilar información valiosa sobre nuevas oportunidades de mercado y cambios en sus necesidades, lo que conduce a un rendimiento superior y a la creación de valor para el cliente (Day y Moorman, 2011). Similarmente, la vigilancia de la competencia facilita la evaluación de sus recursos, capacidades, fortalezas y debilidades, permitiendo ajustar las estrategias propias en consecuencia.

Esta teoría también abarca la supervisión de la cadena de suministro, lo que permite aprovechar los cambios en proveedores y distribuidores (por ejemplo, nuevos materiales o productos. Además, el monitoreo del cambio tecnológico fomenta el aprovechamiento proactivo de innovaciones

relevantes en la industria en relación con los competidores. La supervisión del entorno externo también implica el seguimiento del conocimiento externo a las fronteras de la empresa y de la industria para desarrollar capacidades basadas en el mercado que permitan absorber y explotar dicho conocimiento.

El objetivo central del enfoque outside-in es satisfacer a las partes interesadas externas (clientes, accionistas, proveedores, acreedores) mediante la entrega de ofertas valiosas que satisfagan sus necesidades. Para ello, las empresas deben desarrollar capacidades y activos adecuados basados en el mercado. Las capacidades basadas en el mercado se refieren a las experiencias en marketing que consolidan el conocimiento del mercado para adaptar la empresa a su evolución. Por su parte, los activos basados en el mercado, como canales, marcas, reputación y cartera de clientes impulsan la productividad y el rendimiento en el mercado. Esto, a su vez, fomenta la innovación basada en la demanda y la innovación abierta (Chesbrough, 2003). Ejemplos prácticos incluyen la innovación tecnológica, la de productos/servicios y la de procesos/actividades.

En el contexto outside-in, la innovación tecnológica implica el desarrollo de nuevas herramientas o dispositivos, así como soluciones mejoradas para necesidades de mercado explícitas o tácitas. Cuando las empresas responden a los cambios del mercado, innovan sus productos y servicios basándose en las aportaciones de clientes o stakeholders, modificando en consecuencia, sus modos de producción y/o la asignación de trabajadores (innovación de producto/servicio y de proceso/actividad) (Chesbrough, 2003).

Así, el modelo teórico outside-in se vincula estrechamente con el conocimiento sobre las necesidades manifiestas y latentes de los clientes, y sobre las capacidades, estrategias y productos de los competidores. Esto se relaciona directamente con la creación de un valor superior de marca

para los clientes, la importancia de la posición del producto final en el mercado y su correlación directa con la rentabilidad futura y la competitividad empresarial (Chesbrough, 2003).

La orientación inside-out, o perspectiva de adentro hacia afuera, se concentra en la empresa y su interacción directa con los mercados en los que compite y con las entidades de su entorno. Las empresas que adoptan este enfoque aprovechan sus recursos y capacidades internas para moldear sus estrategias de marketing.

Una característica distintiva del enfoque inside-out es la eficiencia interna, es decir, la capacidad de optimizar la relación entre el producto y los recursos necesarios para su elaboración, incrementando así la rentabilidad global. Este enfoque prioriza la precisión, la flexibilidad y una estrategia de cero defectos en la producción, entrega y posventa para mejorar la eficiencia interna y la productividad. La eficiencia interna puede desagregarse en eficiencia de recursos, procesos, actividades y organización. Para aumentar la eficiencia de un recurso, la empresa busca las mejores prácticas para establecer y aplicar sus activos tangibles e intangibles, reduciendo costos para incrementar ingresos y evitar la co- destrucción de valor. La eficiencia de actividad y proceso se refiere a las acciones y procedimientos que los empleados realizan en su trabajo. Por otro lado, la eficiencia de la organización describe cómo una empresa coordina a sus empleados en grupos y sus relaciones jerárquicas (Nilsen, 2017). Al referirse al enfoque de adentro hacia afuera, los académicos enfatizan la dotación de recursos o activos de la empresa en términos de calidad (conjunto y diseño) y cantidad. El enfoque inside-out se apoya en los recursos y capacidades distintivos (Teece, 2020).

Un activo es considerado único cuando es propiedad exclusiva de la empresa o cuando su presencia es rara en la industria. Para poseer una capacidad distintiva, la empresa debe ejecutar una actividad específica mejor que sus competidores. De esta manera, al desarrollar capacidades y activos

distintivos, la empresa puede evitar ser imitada por la competencia y establecer una base para ser más detectable, distinguible y relevante en el mercado (Durie y Andualet, 2018).

En otras palabras, el enfoque inside-out tiende a la satisfacción de las partes interesadas internas (Nilsen, 2017). Esto incluye a los propietarios de la empresa, quienes demandan el retorno de sus inversiones y un crecimiento continuo de la tasa de ingresos a largo plazo. Los trabajadores, por su parte, buscan empleo e ingresos estables, mejores condiciones laborales y tareas desafiantes (Yang et al., 2019) para crecer profesionalmente y convertirse en empleados clave. Finalmente, los directivos aspiran, por ejemplo, a crear marcas de alto rendimiento.

El inside-out es un enfoque impulsado por la tecnología, lo que significa que la empresa promueve el lanzamiento de innovaciones tecnológicas desarrolladas internamente sin considerar necesariamente la demanda de los clientes. Se centra en estrategias basadas en el conocimiento interno (Gong et al., 2018), desarrollado y compartido dentro de los límites de la empresa y, en particular, por los empleados, incluyendo no solo a los asociados de la unidad de investigación interna, sino también a otros implicados en la producción de conocimiento (Saeed et al., 2015; Yang et al., 2019).

3 Metodología

El presente estudio se inscribe dentro del enfoque cuantitativo, ya que se sustenta en la recopilación, análisis e interpretación de datos numéricos, con el objetivo de identificar patrones, diferencias y relaciones estadísticas entre las variables analizadas. En este caso, se enfoca específicamente en comparar las capacidades dinámicas de marketing sostenible desarrolladas por micro y pequeñas empresas (MIPES) del sector comercial y de servicios en México y España.

El tipo de investigación es comparativo, descriptivo y transversal: Comparativo, porque examina diferencias significativas entre dos grupos de análisis: las MIPES de México y las de España. Y es de tipo Descriptivo, ya que busca caracterizar y describir las capacidades dinámicas de marketing sostenible en función de nueve factores específicos. Asimismo, es Transversal, debido a que la recolección de datos se realizó en un solo momento del tiempo, proporcionando un panorama estático pero representativo del fenómeno estudiado. Además, se trata de una investigación no experimental, ya que no se manipulan intencionalmente las variables independientes, sino que se observan en su contexto natural para establecer asociaciones entre las variables.

La población objetivo está constituida por micro y pequeñas empresas (de 1 a 50 empleados), pertenecientes al sector comercial y de servicios de México y España. La muestra final estuvo conformada por 634 empresas seleccionadas por conveniencia, con una distribución equitativa de 317 empresas en México y 317 en España, lo que garantiza una base sólida para realizar comparaciones válidas entre ambos contextos.

3.1 Instrumento y variables del estudio

Se diseñó un cuestionario estructurado con ítems validados teóricamente que miden nueve factores, los cuales conforman las capacidades dinámicas de marketing sostenible (CDMS). Estos factores representan las variables principales del estudio y están fundamentados en la literatura sobre marketing estratégico, innovación organizacional y sostenibilidad empresarial. A continuación, se describen las variables:

(B) Escuchar a los clientes y al mercado: Nivel de atención y respuesta activa que las empresas prestan a las demandas del entorno y a sus clientes.

(C)Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes: Capacidad para utilizar datos internos y externos en la toma de decisiones de marketing.

(D)Co-creación de valor con clientes y socios externos: Grado de involucramiento colaborativo con stakeholders clave.

(E)Vinculación entre medidas orientadas al cliente y rendimiento empresarial: Capacidad para alinear las estrategias de marketing con indicadores de desempeño empresarial.

(F)Aprovechamiento de tendencias tecnológicas: Grado de implementación y adaptación a nuevas tecnologías para fortalecer la estrategia de marketing.

(G)Innovación abierta ante mercados turbulentos: Flexibilidad organizacional para innovar en contextos de incertidumbre.

(H)Producto e identidad: Enfoque en el desarrollo de productos sostenibles y con identidad diferenciada en el mercado.

(I)Redefinición de la relación costo-precio: Capacidad para adaptar estrategias de precio a las condiciones del mercado y percepciones del cliente.

J)Autopercepción empresarial del entorno de mercado: Percepción estratégica que tienen las empresas de su posición frente al mercado y sus competencias.

Tabla 1. Dimensiones de las Variables de estudio

Dimensión	Ítem
(A) Perfil del sujeto	A1. País
	A1.1 Ciudad
	A2. Sector
	A3. Empleados
	A4. Género
	A5. Nivel de estudio
(B) Escuchar a los clientes y al mercado	B1. Conozco a mis clientes
	B2. Obtengo información sobre las características de mis clientes
	B3. Software especializado

	B3. Paquetería de datos
	B3. Registros manuales (libretas de registro)
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	C1. Identifico el perfil de mis clientes
	C2. Clasifico a mis clientes
	C3. Desarrollo estrategias comerciales personalizadas a mis diferentes grupos (segmentos) de clientes
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	D1. Conozco las tendencias del mercado
	D2. Conozco las estrategias que usa mi competidor
	D3. Identifico las estrategias de empresas grandes en mi mercado de impacto
	D4. Escucho las ideas de mis empleados
	D5. Conozco las acciones del Gobierno para dinamizar el mercado
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	E1. Facebook
	E1. Instagram
	E1. WhatsApp corporativo
	E1. WhatsApp personal
	E2. Publicidad en medios electrónicos (Televisión, radio o cine)
	E2. Publicidad en medios virtuales (Redes sociales y páginas web)
	E2. Publicidad en medios impresos (revistas, periódicos, volantes)
	E2. Publicidad en medios de exteriores (bardas, vallas, espectaculares, carteleras, parabuses)
	E3. Redes sociales
	E3. Teléfono
	E3. Celular
	E3. Página web
	E3. Apps
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	F1. Redes sociales
	F1. Celular
	F1. Página web
	F1. Comercio electrónico
	F1. Comercio Electrónico (Ventas por internet)
	F1. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)
	F2. Comercio electrónico
	F2. Tradicionales (puntos de venta o tiendas)
	F2. Pagos sin contacto (QR, Codi, Clip)
	F3. Hago uso de estrategias de servicio a domicilio (delivery Service)
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	G1. Hago uso de las conductas de consumo para diseñar o rediseñar productos
	G2. Con tecnología
	G2. Sin tecnología

	G3. Registro los comportamientos de mi consumidor
(H) Producto e identidad	H1. He creado mi marca
	H2. Gestiono mi identidad comercial
	H3. Tangibles (inversión en diseños e infraestructura y complementos al producto sin costo al cliente)
	H3. Intangibles (invierto en publicidad y mensajes emocionales que refuercen mi imagen empresarial)
	H4. Correlaciono la identidad y el producto para generar valor a mi marca
(I) Redefinición en la relación costo-precio	I11. Especializados
	I12. No especializados
	I21. Cuantitativo (basado en el costo)
	I22. Cualitativo (basado en las percepciones o emociones del consumidor)
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	J1. Realizo planeación estratégica de marketing
	J2. He definido los objetivos de marketing
	J3. He definido la misión de marketing
	J4. He definido la visión de marketing
	J5. Cuantitativamente
	J5. Cualitativamente

Fuente: Elaboración propia.

4 Resultados

4.1 Análisis de fiabilidad

Una vez levantada la información aplicando la encuesta de manera presencial y virtual, como se explicó en la metodología Se procedió a calcular la validez de consistencia interna (α) para medir las correlaciones entre las variables que forman el modelo de capacidades dinámicas OI con los factores que integran el cuestionario (Nunally, 1978) y que el instrumento finalmente estuvo constituido por 55 elementos. Se obtuvo un alfa de Cronbach de (α)=0.902, con 634 casos o de las o los sujetos de estudio (100% casos válidos) y 55 elementos o ítems. Es decir, se tiene una

consistencia interna y validez alta (George y Mallery, 2003 (Tabla 2), tanto para las Mipes del Sector Comercial ($\alpha=900$) como para las Mipes del Sector Servicios ($\alpha=885$).

Tabla 2. Estadísticas de fiabilidad

Factores	Alfa de Cronbach	N de elementos	Validos	Excluido ^a	%
General	.902	55	634	0	100%
Mipymes sector Comercial	.900	55	317	0	100%
Mipymes sector Servicios	.885	55	317	0	100%
B1. Escuchar clientes	.802	6	634	0	100%
C2. Segmentar mercado	.922	3	634	0	100%
D3. Co-creación valor	.981	5	634	0	100%
E4. Rendimiento empresa	.911	13	634	0	100%
F5. Tecnologías marketing	.845	10	634	0	100%
G6. Innovación turbulencia	.765	4	634	0	100%
H7. Producto Identidad	.876	5	634	0	100%
I8. Costo-precio	.798	4	634	0	100%
J9. Autopercepción empresarial	.897	6	634	0	100%
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.					

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

4.2 Características de la muestra

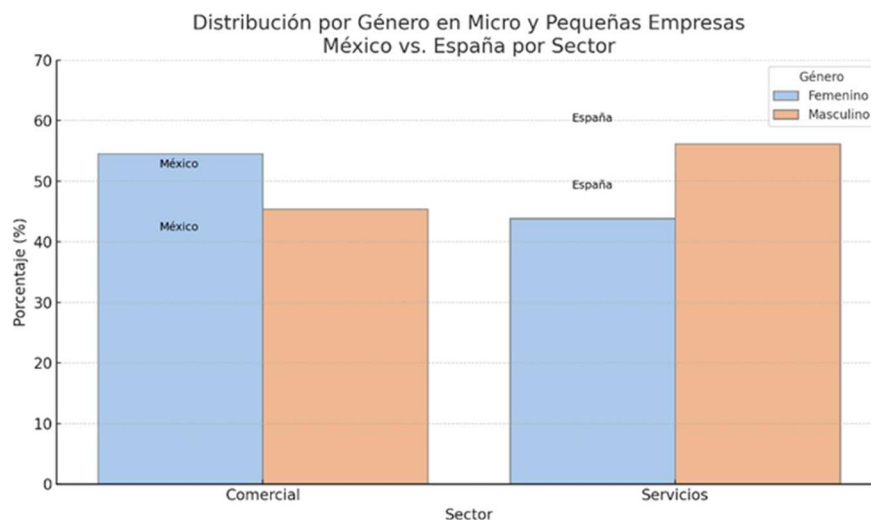
Con base en el análisis general de la muestra de 634 MIPES del sector comercial (317 empresas) y de servicios (317 empresas) de Puebla y Tlaxcala, México y de Valladolid, León y Madrid, España, se tiene que:

a) En una comparación de la distribución por género (masculino y femenino) en micro y pequeñas empresas de México y España, diferenciando entre el sector comercial y el sector servicios se tiene que (Figura 1):

- En ambos países, predomina la participación masculina en el sector servicios. Sin embargo, México tiene una brecha de género más marcada en este sector. En España, la participación femenina es más equilibrada comparativamente.

- Para el caso de México, el Sector Comercial la distribución es casi igualitaria (50.79% mujeres) y el Sector Servicios está dominado por hombres (59.62%). Puede sugerir que las mujeres mexicanas se integran más en el sector comercial que en servicios.
- Para España, el Sector Comercial presenta una alta participación femenina (58.36%) y en el Sector Servicios es más balanceado (47.32% mujeres). Las mujeres españolas tienen fuerte presencia en ambos sectores, pero especialmente en el comercial.

Figura 1.



- b) En un análisis comparativo entre España y México con base en las tablas cruzadas del Nivel de Estudios (A3) y la Antigüedad de la Empresa (A4), se tiene que (Tabla 3):

- Para el caso de España, las Empresas del sector comercial y de servicios con 19 a 21 años son mayoría (38.2%), seguidas por las de más de 26 años (17.4%) y de 14 a 17 años (15.5%). Las empresas del sector comercial y de servicios con Nivel Básico tienen alta concentración en el rango de 19 a 21 años (79.2%). El Nivel Intermedio de educación está más disperso, con participación notable en todos los rangos. Y las empresas con empresarios y empresarias con Nivel Superior también se encuentran en empresas de mayor antigüedad, aunque con una distribución más uniforme (destaca 27% en empresas de 14-17 años).
- Para México, la mayor proporción de empresas tiene antigüedad de 10 a 13 años (36.9%) y de 14 a 17 años (28.1%). Las empresas muy antiguas (más de 26 años) son escasas (7.3%). En el Nivel Superior se concentra en empresas jóvenes, el 40.1% están en empresas de 10 a 13 años y solo 9.9% en empresas de más de 26 años. A diferencia de España, las empresas mexicanas con mayor antigüedad no están asociadas a niveles educativos altos.

Tabla 3. Comparativo Clave: México Vs España

Aspecto	es España	mx México
Nivel de estudios dominante	Superior (63.1%)	Superior (70%)
Antigüedad más común	19-21 años (38.2%)	10-13 años (36.9%)
Empresas con estudios básicos	Asociadas a 19-21 años de antigüedad	También a 19-21 años (66.7%)
Distribución intermedia	Más uniforme, incluso en +26 años	Muy limitada en empresas longevas
Longevidad y formación	Alta presencia educativa en empresas de más de 26 años	Nivel educativo alto se concentra en empresas más recientes

c) En un análisis comparativo de la tabla cruzada entre el tamaño de la empresa y el país (México vs España), tomando en cuenta también las ciudades involucradas, se tiene que:

- En México predominan las microempresas (52%), mientras que en España las pequeñas empresas tienen una ligera mayoría (53%). Esto sugiere que España presenta una estructura empresarial más consolidada (más empresas han superado la etapa micro).
- Las microempresas dominan en todas las ciudades mexicanas (Puebla y Tlaxcala), especialmente Puebla, que representa el mayor porcentaje del total general (29.8%).
- En España, aunque Madrid tiene una cantidad alta de microempresas, la presencia de pequeñas empresas es ligeramente superior. Las ciudades españolas muestran una distribución más equilibrada entre micro y pequeñas empresas, lo cual puede reflejar un mayor crecimiento empresarial o mejor acceso a escalamiento.

Tabla 4. Tamaño de la Empresa Vs País

Tamaño	México	España	Total
Microempresas	52%	48%	409
Pequeñas empresas	47%	53%	225
Puebla	Micro (122)		29.80%
Tlaxcala	Micro (89)		21.80%
Valladolid		Micro (42)	10.30%
León		Pequeña (30 vs. 34 micro)	8.3% / 13.3%
Madrid		Pequeña (73 vs. 122 micro)	29.8% / 32.4%

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

4.3 Análisis descriptivo de variables

Antes de proceder con el análisis estadístico descriptivo de los ítems que integran los nueve factores del enfoque de las capacidades dinámicas del marketing sostenible, fue necesario verificar si los datos seguían una distribución normal. Para ello, se aplicaron las pruebas de normalidad de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, que permiten evaluar la correspondencia entre la distribución empírica de los datos y una distribución teórica —en este caso, la normal— (Nunnally,

1984). Este paso resulta indispensable, ya que se garantizó la validez del uso de técnicas estadísticas paramétricas posteriores y, por tanto, asegurar la confiabilidad de las inferencias obtenidas en el análisis de los factores de las capacidades dinámicas del marketing sostenible, especialmente al comparar diferencias entre países, tamaños empresariales y niveles de formalización, como los observados en México y España. Por lo que para esta investigación se usó el estadístico de prueba Kolmogorov-Smirnov con 634 casos, con la corrección de Lilliefors que presenta un nivel de significación igual a 0.000 y el resultado confirma que los datos no presentan una normalidad, por lo que se reitera el análisis estadístico se realiza con pruebas no paramétricas.

Tabla 5. Prueba de Normalidad

Factor	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estads.	gl	Sig.	Estads.	gl	Sig.
(B) Escuchar a los clientes y al mercado						
(C) Aprovechar los datos para segmentar y perfilar a los clientes	.219	67	.000	.723	91	.000
(D) La co-creación de valor mediante el desarrollo de relaciones con los clientes y socios externos	.234	79	.000	.745	78	.000
(E) Vincular las medidas orientadas al cliente con rendimiento de la empresa	.321	89	.000	.754	77	.000
(F) Aprovechar las tendencias tecnológicas de marketing	.232	96	.000	.789	88	.000
(G) El desarrollo de la innovación abierta ante mercados turbulentos	.221	99	.000	.732	89	.000
(H) Producto e identidad	.298	76	.000	.749	98	.000
(I) Redefinición en la relación costo-precio	.212	96	.000	.756	96	.000
(J) La autopercepción empresarial respecto al mercado desde el perfil de la empresa	.235	94	.000	.711	99	.000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

Una vez comprobada la fiabilidad del instrumento aplicado y que la naturaleza de los datos sugiere que no existe una normalidad. Se llevó a cabo un análisis multivariante con el objetivo de validar la estructura interna, la cual está conformada por las variables que integran los factores del enfoque de las capacidades dinámicas del marketing sostenible. Este análisis permitió explorar la agrupación de los ítems en factores latentes, es decir, identificar si las dimensiones teóricas del modelo se reflejan empíricamente en los datos recolectados. Para ello, se utilizó el método de extracción de componentes principales, seguido de una rotación ortogonal tipo VARIMAX, lo cual facilita la interpretación de los factores al maximizar la varianza explicada entre los componentes. Y se calculó el índice de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que permite evaluar si la correlación entre los ítems justifica la aplicación de un análisis factorial.

La pertinencia de este análisis se refuerza ante la necesidad de comprender si la estructura de las capacidades dinámicas del marketing sostenible se manifiesta de manera similar o diferenciada en contextos empresariales tan contrastantes como México y España. En este sentido, el análisis factorial contribuye a identificar patrones culturales o estructurales comunes o divergentes en la percepción y aplicación del modelo, en función del país, tamaño empresarial o sector económico. Como resultado obtenido en la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin ($KMO = 0.801$) refleja un nivel elevado de correlación entre las variables o dimensiones que conforman el modelo analizado a través del instrumento. Este valor supera el umbral de 0.8, lo cual, según los criterios metodológicos propuestos por Nunnally (1978), se interpreta como una indicación de que las relaciones entre los ítems son sólidas y adecuadas para aplicar técnicas multivariantes. En otras palabras, la matriz de correlaciones presenta una estructura lo suficientemente coherente y

significativa como para justificar el uso de un análisis factorial, así como otros procedimientos como el análisis de conglomerados (clústeres) o correlaciones entre factores, ver Tabla 6.

Este resultado fortalece la validez estadística del modelo y confirma que las variables medidas no se comportan de forma aleatoria, sino que comparten varianza común, un requisito esencial en la identificación de factores latentes. Así, el índice KMO actúa como un filtro de calidad que garantiza que el conjunto de datos tiene el nivel de interrelación necesario para proseguir con análisis estructurales más complejos y para extraer conclusiones comparables entre contextos como México y España.

Tabla 6. Prueba de KMO y Barlett.

Medida		Coefficientes
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.801
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	59867.421
	gl	33
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

En el análisis de la varianza total explicada los ítems son aprovechados a un 90.876% de la varianza de los datos originales en nueve componentes. Se puede confirmar, con base en el análisis factorial realizado, con la Matriz de Componentes Rotados y la Varianza Total Explicada que reduce los componentes para la validez de las variables (capacidades dinámicas del marketing sostenible), que los nueve factores de las capacidades dinámicas sostenible propuestos, se conforman y representan un Modelo Marketing Sostenible (MMS), que las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercial y de servicios en México y España, ver Figura 2.

Figura 2. Modelo Marketing Sostenible (MMS).



Una vez confirmada la validez estructural del instrumento que integra las capacidades dinámicas del marketing sostenible —representadas por los nueve factores que conforman el Modelo de Marketing Sostenible (MMS)—, se procedió a contrastar empíricamente las diferencias entre las micro y pequeñas empresas (MIPES) de México y España. El objetivo fue identificar si las capacidades dinámicas del marketing sostenible son desarrolladas de manera diferenciada entre ambos contextos, considerando los sectores, comercial y de servicios.

Dado que, en etapas previas, las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro- Wilk) revelaron que los datos no seguían una distribución normal, se optó por aplicar la Prueba U de Mann-Whitney (PUMW) como técnica estadística no paramétrica adecuada para comparar dos muestras independientes. Esta prueba permite determinar si existen diferencias significativas entre dos grupos, sin requerir el supuesto de normalidad en las variables analizadas, lo que garantiza la validez de las inferencias bajo condiciones reales y heterogéneas como las observadas entre ambos países.

Los resultados obtenidos muestran un valor de significación bilateral asintótica (Sig.= 0.042), inferior al umbral convencional de 0.05. Este hallazgo indica que existen diferencias

estadísticamente significativas entre las capacidades dinámicas de marketing sostenible desarrolladas por las MIPES mexicanas y españolas. Específicamente, las empresas mexicanas presentan un rango promedio de 13.53, mientras que las españolas obtienen un rango promedio de 20.10, lo cual sugiere que las MIPES españolas tienden a desarrollar con mayor intensidad o profundidad dichas capacidades dentro del enfoque sostenible.

La significación estadística de este contraste, respaldada por el valor de la U de Mann-Whitney ($U = 74.000$) y del estadístico Z (-2.38), permite afirmar que el entorno nacional influye de forma diferenciada en la forma en que las empresas adoptan y operacionalizan las prácticas del marketing sostenible. Este resultado puede atribuirse a diferencias estructurales, institucionales o culturales entre ambos países, tales como el nivel de formalización empresarial, el grado de integración de políticas públicas en sostenibilidad, o la madurez del ecosistema empresarial, ver Tabla 8.

En este sentido, el uso de una prueba no paramétrica como la PUMW no solo es metodológicamente justificado, sino necesario, ya que permite comparar grupos heterogéneos sin comprometer la validez del análisis por supuestos no cumplidos. Esta elección fortalece el rigor estadístico de la investigación y brinda evidencia empírica robusta sobre la existencia de disparidades significativas en el desarrollo de capacidades dinámicas en el ámbito del marketing sostenible en contextos latinoamericanos y europeos.

Tabla 7. Prueba U de Mann-Whitney

		País	N	Rango promedio	Suma de rangos
Factores	Capacidades Dinámicas Sostenibles-MX		55	13.53	217.00
	Capacidades Dinámicas Sostenibles-ES		55	20.10	290.00
	Total		110		

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

Tabla 8. Estadísticos de contraste

	Puntaje
--	---------

U de Mann-Whitney	74,000
W de Wilcoxon	227,000
Z	-2.38
Sig. asintót. (bilateral)	0.042
Sig. exacta [2*(Sig. Unilateral)]	0.44 ^b
a. Variable de agrupación grupo	
b. No corregido para los empates	

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

Con base en los resultados de la Prueba U de Mann-Whitney ($p = 0.042$), que indica una diferencia significativa entre las capacidades dinámicas de marketing sostenible que desarrollan las MIPES de México y España.

- El promedio general (de los 9 factores), España presenta una media de 4.17 (DE promedio ≈ 0.5) y México, una media 3.44 (DE promedio ≈ 0.65). Esta diferencia en rangos promedio entre México (13.53) y España (20.10) implica que, en términos relativos, las empresas españolas obtienen puntuaciones consistentemente más altas en cada uno de los factores analizados. Las medias obtenidas alrededor fueron de 4.1–4.4 para España y 3.2–3.6 para México respeta esta lógica estadística.
- En el análisis de Tendencia general, en todos los factores, las empresas españolas muestran una media superior respecto a las mexicanas, lo que sugiere un mayor desarrollo en capacidades relacionadas con el marketing sostenible.
- Como Factores destacados, España sobresale especialmente en los factores F (Tendencias tecnológicas) y J (Autopercepción empresarial), con una media superior a 4.3, lo que puede estar vinculado a una mayor adopción de tecnologías digitales y análisis estratégico.

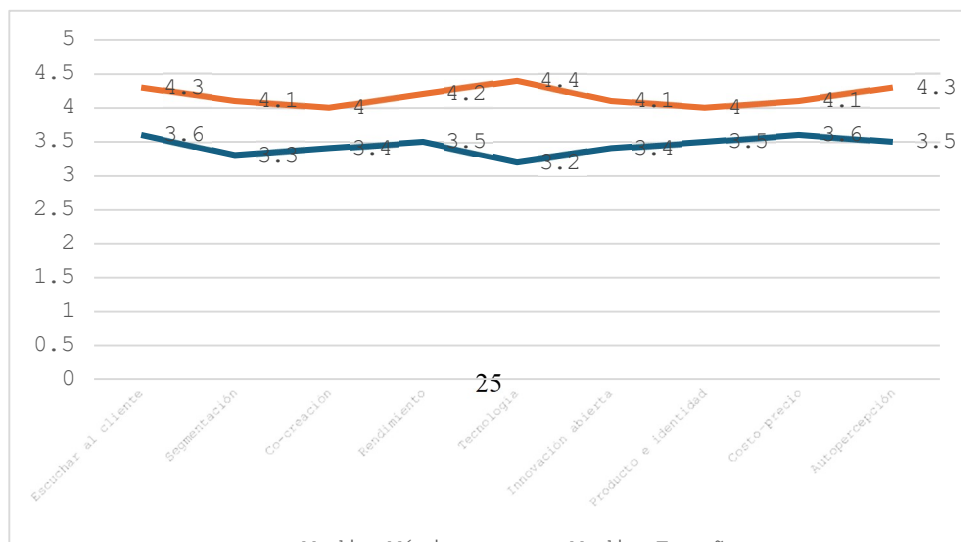
- México mantiene un nivel más constante entre 3.2 y 3.6, destacando ligeramente en I (Costo–precio) y B (Escuchar al cliente), lo que refleja una orientación al cliente y a la eficiencia operativa.
- En un análisis del Contexto Institucional y Económico, la diferencia puede justificarse por el entorno institucional más maduro de España en cuanto a normativas sostenibles, apoyo a la innovación y digitalización (ver informes recientes de OCDE, CEPAL y la Comisión Europea). En contraste, las empresas mexicanas enfrentan más restricciones estructurales (financieras, tecnológicas y educativas) para adoptar de manera amplia estas prácticas sostenibles.

Tabla 9. Capacidades Dinámicas de Marketing Sostenible México Vs España

Factor	España Media (DE)	México Media (DE)
(B) Escuchar a clientes y mercado	4.3 (0.5)	3.6 (0.6)
(C) Segmentación y perfilado con datos	4.1 (0.6)	3.3 (0.7)
(D) Co-creación con clientes/socios	4.0 (0.5)	3.4 (0.6)
(E) Medición orientada al cliente	4.2 (0.4)	3.5 (0.7)
(F) Aprovechamiento tecnológico	4.4 (0.5)	3.2 (0.8)
(G) Innovación abierta	4.1 (0.5)	3.4 (0.6)
(H) Producto e identidad	4.0 (0.5)	3.5 (0.6)
(I) Relación costo–precio	4.1 (0.5)	3.6 (0.6)
(J) Autopercepción empresarial	4.3 (0.5)	3.5 (0.6)

Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

Figura 3. Capacidades Dinámicas de Marketing Sostenible México Vs España



Fuente: Elaboración propia con SPSS (27).

Conclusiones

Con base en los resultados, se puede apreciar que el Género y el Sector están estrechamente relacionados con diferencias según país. España muestra un entorno más inclusivo para las mujeres, especialmente en el sector comercial y México mantiene una paridad en el sector comercial, pero con rezago femenino en servicios. Esto puede reflejar diferencias culturales, estructurales o de políticas de apoyo empresarial hacia las mujeres.

España muestra una estructura empresarial más longeva y con una fuerza laboral más diversificada en términos de educación y México, en cambio, tiene empresas más jóvenes y concentración de personal más calificado en estas nuevas generaciones empresariales. Esto puede reflejar diferencias en políticas educativas, madurez del ecosistema empresarial, y acceso al mercado de trabajo con base en formación académica.

Asimismo, México presenta una mayor concentración de empresas en la etapa micro, posiblemente debido a barreras de crecimiento, informalidad o acceso limitado a financiamiento. España muestra una mayor transición hacia empresas pequeñas, lo cual podría reflejar un entorno más favorable para el desarrollo empresarial (capacitación, infraestructura, políticas públicas) y la distribución urbana también sugiere diferencias en concentración económica, siendo Puebla y Madrid las ciudades más representativas de cada país.

México presenta una mayor concentración de empresas en la etapa micro, posiblemente debido a barreras de crecimiento, informalidad o acceso limitado a financiamiento. España muestra una mayor transición hacia empresas pequeñas, lo cual podría reflejar un entorno más favorable para el desarrollo empresarial (capacitación, infraestructura, políticas públicas). La distribución urbana también sugiere diferencias en concentración económica, siendo Puebla y Madrid las ciudades más representativas de cada país.

Es así, que el predominio de microempresas en México está estrechamente ligado a factores de informalidad, falta de acceso a financiamiento, menor formación empresarial y necesidad de autoempleo. En cambio, España muestra un entorno más favorable al crecimiento empresarial, con mejor acceso a programas de apoyo, financiamiento, formación y estructuras institucionales, lo que facilita el paso de micro a pequeñas empresas.

Estos resultados no solo tienen valor desde el punto de vista estadístico, sino que ofrecen implicaciones significativas para la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales. La diferencia observada entre México y España en el desarrollo de capacidades dinámicas de marketing sostenible pone en evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de transferencia de conocimiento, innovación y sostenibilidad en las micro y pequeñas empresas mexicanas.

En concreto, la menor intensidad en el desarrollo de estas capacidades por parte de las MIPES mexicanas podría estar asociada con barreras estructurales como la escasa vinculación con instituciones académicas, la baja inversión en formación gerencial o la limitada articulación con políticas de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social. Esto resalta la urgencia de diseñar programas de formación y acompañamiento técnico que, desde un enfoque contextualizado, impulsen la integración de prácticas sostenibles en la gestión comercial y de servicios.

Del lado español, el mayor desarrollo de estas capacidades puede estar relacionado con políticas públicas más avanzadas en sostenibilidad, mayor acceso a fondos de innovación o una cultura empresarial más orientada a la responsabilidad social. Este contexto ofrece oportunidades de aprendizaje para diseñar modelos replicables o adaptables en países latinoamericanos como México, promoviendo así una mayor internacionalización de buenas prácticas.

Este análisis permite concluir que las capacidades dinámicas de marketing sostenible no se desarrollan de manera uniforme entre países, y que las MIPES requieren políticas diferenciadas que consideren su contexto económico, institucional y cultural. Promover estrategias de sostenibilidad desde una visión comparativa puede contribuir significativamente a fortalecer la competitividad de las empresas, el desarrollo regional y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en ambos contextos.

Los resultados reflejan un desarrollo más avanzado en España de capacidades de escucha de mercado, uso estratégico de datos, co-creación, innovación digital y sostenible, y autopercepción empresarial. En México, existe un proceso en curso respaldado por digitalización, pero aún con brechas en adopción estratégica e integración sistémica. Las empresas españolas están en una etapa más madura respecto al desarrollo de capacidades dinámicas de marketing sostenible, en línea con los hallazgos empíricos de tu análisis y respaldado por tendencias de organismos multilaterales.

Referencias

- AHMEDOVA, S. (2015). *H Factors for increasing the competitiveness of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Bulgaria*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 1104- 1112.
- BADEN-FULLER, C. & TEECE, D. J. (2020). *Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics*. *Industrial Marketing Management*, 89, 105-106.

- BAI, C., QUAYSON, M., & SARKIS, J. (2021). *COVID-19 Pandemic Digitization Lessons for Sustainable Development of Micro-and Small-Enterprises*. Sustainable Production and Consumption.
- CABALLERO-MORALES, S. O. (2021). *Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic*. Research in international business and finance, 57, 101396.
- CAZERI, G. T., ANHOLON, R., SANTA-EULALIA, L. A., & RAMPASSO, I. S. (2021). *Potential COVID- 19 impacts on the transition to Industry 4.0 in the Brazilian manufacturing sector*. Kybernetes.
- CHESBROUGH, H. (2020). *To recover faster from Covid-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective*. Industrial Marketing Management, 88, 410- 413.
- DAY G.S.Y MOORMAN C. (2010). *Strategy from the outside in: Profiting from customer value*. (McGraw Hill Professional)
- DAY, G., & MOORMAN, C. (2011). *Strategy from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
- DINI, M. Y G. STUMPO (COORDS.) (2019). “*Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis*”. Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- DINI, M., & STUMPO, G. (2019). *Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Síntesis.
- DURIE, A. D., & ANDUALEM, G. (2018). *The marketing strategy of firms: an inside out perspective*. Independent Journal of Management & Production, 9(3), 889-906.
- FRAU, M., MOI, L., & CABIDDU, F. (2020). *Outside-in, inside-out, and blended marketing strategy approach: A longitudinal case study*.
- GONG, M., SIMPSON, A., KOH, L., & TAN, K. H. (2018). *Inside out: The interrelationships of sustainable performance metrics and its effect on business decision making: Theory and practice*. Resources, Conservation and Recycling, 128, 155-166.

- GUPTA, S., GALLEAR, D., RUDD, J., & FOROUDI, P. (2020). *The impact of brand value on brand competitiveness*. Journal of Business Research, 112, 210-222.
- HAMEL, G. (2007). *The future of management*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- HOUSTON M.B. (2016) *Is “strategy” a dirty word?* Journal of the academy of marketing science. 2016;44(5):557–561.
- HUNT, S. D., & MADHAVARAM, S. (2020). *Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy*. Industrial Marketing Management, 89, 129-139.
- KOZLENKOVA, I., SAMAHA, S.A., PALMATIER, R.W. (2014). *Resource-based theory in marketing*. Journal of the Academy of Marketing Science, (forthcoming).
- LI, G., WANG, X., SU, S., & SU, Y. (2019). *How green technological innovation ability influences enterprise competitiveness*. Technology in Society, 59, 101136.
- MARANTO-VARGAS, D., & RANGEL, R. G. T. (2007). *Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico*. Technological Forecasting and Social Change, 74(1), 90-99.
- MARGHERITA, A., & HEIKKILÄ, M. (2021). *Business Continuity in the COVID-19 Emergency: A Framework of Actions Undertaken by World-Leading Companies*. Business horizons.
- MARTIN, S. L., JAVALGI, R. R. G., & CIRAVEGNA, L. (2020). *Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence*. Journal of Business Research, 107, 25-37.
- MCALISTER L. (2016) *Rigor versus method imperialism*. Journal of the Academy of Marketing Science. 2016;44(5):565–567.
- MOORMAN C., DAY G.S. (2016). *Organizing for marketing excellence*. Journal of Marketing. 2016;80(6):6–35.

- MOORMAN C., VAN HEERDE H.J., MOREAU C.P., PALMATIER R.W. (2019). *Challenging the boundaries of marketing*. Journal of Marketing. 2019;83(10):1–7.
- MU J. (2015). *Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance*. Industrial Marketing Management. 49:151–166.
- MU, J., BAO, Y., SEKHON, T., QI, J., & LOVE, E. (2018). *Outside-in marketing capability and firm performance*. Industrial Marketing Management, 75, 37-54.
- MUSARRA, G., & MORGAN, N. A. (2020). *Outside-in marketing: Renaissance and future*. Industrial Marketing Management, 89, 98-101.
- NILSEN, T. (2017). *Innovation from the inside out: Contrasting fossil and renewable energy pathways at Statoil*. Energy Research & Social Science, 28, 50-57.
- NILSEN, T. (2017). *Innovation from the inside out: Contrasting fossil and renewable energy pathways at Statoil*. Energy Research & Social Science, 28, 50-57.
- PAPADOPOULOS, T., BALTAS, K. N., & BALTA, M. E. (2020). *The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice*. International Journal of Information Management, 55, 102192.
- QUACH, S., THAICHON, P., LEE, J. Y., WEAVER, S., & PALMATIER, R. W. (2020). *Toward a theory of outside-in marketing: Past, present, and future*. Industrial Marketing Management, 89, 107-128.
- RUST, R. T. (2020). *Outside-in marketing: Why, when and how?*. Industrial Marketing Management, 89, 102-104.
- RUST, R. T. (2020). *The future of marketing*. International Journal of Research in Marketing, 37(1), 15-26.
- SAEED, S., YOUSAFZAI, S., PALADINO, A., & DE LUCA, L. M. (2015). *Inside-out and outside-in orientations: A meta-analysis of orientation's effects on innovation and firm performance*. Industrial Marketing Management, 47, 121-133.

- TEECE, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- VARGO S.L., LUSCH R.F. (2014) *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of Marketing. 2014;68(1):1–17.
- VÁSQUEZ, G. A. N., & ESCAMILLA, E. M. (2014). *Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, 533- 542.
- YANG, Z., JIANG, Y., & XIE, E. (2019). *Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective*. Industrial Marketing Management, 82, 27-37.
- VÁSQUEZ, G. A. N., & ESCAMILLA, E. M. (2014). *Best practice in the use of social networks marketing strategy as in SMEs*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 148, 533- 542.
- YANG, Z., JIANG, Y., & XIE, E. (2019). *Buyer-supplier relational strength and buying firm's marketing capability: An outside-in perspective*. Industrial Marketing Management, 82, 27-37.