

REVISIÓN CRONOLÓGICA DEL MARKETING DIGITAL Y E-COMMERCE COMO VENTAJAS EN LOS ENTORNOS VIRTUALES

Chronological review of digital marketing and e-commerce as advantages in virtual environments

Augusto Abrego Rodríguez¹

<https://orcid.org/0000-0001-9286-4495>

Cómo citar: Abrego Rodríguez, A. (2025). Revisión cronológica del marketing digital y e-commerce como ventajas en los entornos virtuales. *Scientia Iter*, 1(2), 54-71. <https://doi.org/10.70452/scientiaiter12.1>

RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo proponer algunas estrategias de Marketing Digital y E—Commerce que permitan potenciar las ventajas competitivas de las empresas de servicios de la ciudad de Panamá, en el marco de la pandemia de Covid—19. La propuesta se basa en la relación entre estas variables, abordada por los autores en un estudio previo. La metodología se enmarca en el enfoque empírico-analítico, positivista, marcado por un lenguaje numérico-aritmético cuantitativo; el tipo de investigación es descriptivo y correlacional, con un diseño no experimental, transaccional y de campo. La población fue de 1.105 empresas, a la que se aplicó un muestreo aleatorio que arrojó como resultado 330 firmas. La técnica de recolección de datos fue la observación mediante encuesta y su instrumento el cuestionario, al que se le realizó validez de contenido y confiabilidad a través de una prueba piloto, del cual se obtuvo un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.8, para luego aplicarlo a través de internet. Se concluye proponiendo estrategias de marketing digital para página web, atracción de clientes, optimización en motores de búsqueda, fidelización de clientes, ventas y uso de la plataforma e- commerce.

Palabras Clave: Marketing digital, E-commerce, Ventajas Competitivas, Empresas de Servicios, Panamá, Covid-19.

ABSTRACT

The present article aims to propose several Digital Marketing and E-Commerce strategies to enhance the competitive advantages of service companies in Panama City, within the context of the Covid-19 pandemic. The proposal is based on the relationship between these variables, as addressed by the authors in a previous study. The methodology follows an empirical-analytical and positivist approach, characterized by quantitative, numerical-arithmetic language. The type of research is descriptive and correlational, with a non-experimental, cross-sectional, and field-based design. The population consisted of 1,105 companies, from which a random sampling was conducted, resulting in a sample of 330 firms. The data collection technique was observation through surveys, and the instrument used was a questionnaire that underwent content validity and reliability testing via a pilot test. A Cronbach's Alpha coefficient of 0.8 was obtained, after which the instrument was applied online. The study concludes by proposing digital marketing strategies focused on website development, customer attraction, search engine optimization (SEO), customer loyalty, sales enhancement, and the use of e-commerce platforms.

¹ Universidad de Panamá, Panamá. augusto.abrego@up.ac.pa

Keywords: Digital Marketing, E-Commerce, Competitive Advantages, Service Companies, Panama, Covid-19.

Introducción

Uno de los retos más significativos que la sociedad mundial ha tenido que enfrentar es, sin dudas, la pandemia de Covid-19. La misma ha afectado el desenvolvimiento normal de la vida de las personas, obligándolas a adaptarse a una nueva situación para la se tenía poca preparación.

Las organizaciones, como parte integral de la sociedad, no escapan a esta realidad. Las consecuencias de la pandemia en este sector han sido particularmente significativas y van desde caídas en las ventas, despidos de trabajadores y suspensiones de contratos, hasta el cierre temporal o definitivo, lo que afecta la estabilidad económica, emocional y hasta psicológica.

Si bien las medidas gubernamentales ejecutadas fueron tomadas en función de proteger la vida de las personas, las mismas afectaron de manera directa el funcionamiento cotidiano de las empresas, ante lo cual muchas asumieron medidas para adaptarse y sobrevivir a la coyuntura actual, pero otras simplemente sucumbieron ante la realidad, cerrando operaciones.

Entre las salidas ensayadas se encuentra el aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las herramientas vinculadas al uso de internet para comercializar productos y servicios, fundamentalmente el Marketing Digital y el E-Commerce.

Surgidas a partir del auge de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, que tienen como base el desarrollo de Internet, el Marketing Digital y el E-Commerce se han convertido en actividades comerciales que potencian las posibilidades de las empresas y organizaciones para ser más competitivas, generar ventajas sobre su competencia y superar efectivamente las limitaciones y restricciones derivadas por la pandemia de covid-19.

En el fondo, se trata de aprovechar la manera cómo la sociedad utiliza los entornos digitales para comunicarse en función del desarrollo de las actividades empresariales, para cumplir eficazmente los objetivos estratégicos de las organizaciones.

La utilización del Marketing Digital y el E-Commerce, como instrumento que facilita los procesos de gestión de múltiples dinámicas comerciales, cobran relevancia para que las organizaciones puedan afianzarse en el mercado, posicionarse en otros y desarrollar oportunidades de negocios inéditas que trascienden las fronteras físicas. El entorno global, y el desarrollo vertiginoso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, han creado espacios de comercialización que trascienden el ámbito local, creando oportunidades internacionales de intercambio de productos y servicios, lo que crea ventajas en función del aprovechamiento del servicio de Internet para generar capacidades organizacionales y responder satisfactoriamente a las demandas de un consumidor que ha cambiado su manera de comprar, aspecto este que se ha intensificado con la pandemia (Mora, 2014).

En este sentido el propósito del presente trabajo es proponer algunas estrategias de Marketing Digital y E-Commerce que permitan potenciar las Ventajas Competitivas de las empresas de servicios de la ciudad de Panamá, en el marco de la pandemia de Covid-19.

La propuesta parte de los datos empíricos recolectados y analizados previamente por los autores Abrego (2021); Abrego y Rincón (2021), surgidas del diagnóstico realizado de necesidades de las empresas de servicio en Panamá, y donde se muestra que hay empresas que todavía no cuentan con participación en plataformas digitales y que el marketing en las empresas de servicios carece de buenas estrategias, concluyendo el estudio que el marketing digital, el e-commerce y las ventajas competitivas están estrechamente relacionadas.

En primer término, se abordan los aspectos teóricos de las variables objeto de estudio, para luego explicar la metodología aplicada. Luego se exponen los resultados del abordaje empírico y cierra con las estrategias propuestas para incrementar y fortalecer las ventajas competitivas.

Aspectos Teóricos

Sobre el Concepto de Marketing

El término marketing es un anglicismo que en español suele traducirse como mercadotecnia. En opinión de Schnarch (2013, p. 43), citado por Ortiz (2017), algunos teóricos, basándose en la idea del intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma, pero aun cuando las actividades de marketing son muy remotas, su estudio es muy reciente.

Para Chaffey y Chadwick (2014, p. 97) el campo de marketing se define, principalmente, por las acciones y el comportamiento de las personas y organizaciones en los mercados. En este sentido, para la American Marketing Association (AMA, 2007) el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general, definición aprobada por su Junta Directiva en octubre de 2007.

Kotler y Keller (2006, p.5), por su parte, plantean que “el marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales”. Posteriormente, intentando ser más específico, Kotler y Armstrong (2013, p. 3-4) lo definen como “la administración redituable de las relaciones con el cliente. Su meta es, por un lado, atraer a nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y, por otro, mantener y hacer crecer a los clientes actuales al entregarles satisfacción”.

Hoffman (2007), citado por Ortiz (2017), se inclina por tratar de encontrar algunos aspectos comunes encontrados en las distintas definiciones de marketing, encontrando que en la gran mayoría se entiende como la planeación y la instrumentación prácticamente de todo aquello que hace una organización para facilitar un intercambio entre ella misma y sus clientes. Al facilitar el intercambio, el marketing mira más allá de las fronteras de la organización y toma en cuenta las fuerzas extremas presentes en el entorno de los negocios.

En esta dirección, Mullins, *et al.* (2007), citados por Ortiz (2017), conciben e interpretan el concepto de marketing desde una perspectiva más amplia. Para estos autores el marketing es un proceso social que comprende las actividades necesarias para hacer posible que los individuos y las organizaciones obtengan lo que necesitan y desean a través de intercambios con otros y para desarrollar relaciones de intercambios actuales.

En la misma dirección, Sahuí (2010), citado por Ortiz (2017), propone que el marketing, además de ser técnica que busca satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mediante de procesos de intercambio -la cual es una definición estrictamente económica del fenómeno del consumo-, debe incorporar también a su ámbito de acción la función sociocultural, porque añade aspectos que las empresas, por su marcada vocación “eficientista”, muchas veces pasan por alto.

El Marketing Digital. El marketing digital puede entenderse como el empleo de Internet como fuente de publicidad y difusión con el fin de aumentar las ventas de los productos ofertados, impulsar la creación de demanda mediante el poder de la Red y constituirse en el proceso de comercialización de una marca a través de los canales digitales. Esta técnica de promoción representa un eslabón fundamental en la proliferación del comercio electrónico y en el desarrollo del e-business (Perdigón *et al.*, 2018).

El Marketing Digital en Panamá. Existen muy pocas referencias y análisis serios acerca de la aparición y evolución del marketing digital en la República de Panamá. Uno de los pocos intentos, por no decir el único, lo realiza la Quality Leadership University (QLU) en su portal web www qlu ac pa (QLU, 2007).

Segú (QLU, 2027) el marketing digital en Panamá se inicia alrededor del año 1999, 5 años después de la aparición del internet en el país. En esa época, las estrategias giraban alrededor del “e-mailing”² en las plataformas de correo como Hotmail y Yahoo; un año más tarde emerge el término Publicidad Digital con el formato Banner en las principales páginas Web de la época.

Dos años más tarde aparece en escena un actor clave que cambiará, en buena medida, la manera de ver y concebir el marketing digital: este actor clave en la revolución digital del mercado y el mercadeo en Panamá son las Redes Sociales.

Las redes sociales se convierten rápidamente en parte de la vida rutinaria de los panameños, impulsadas por la necesidad creada en las empresas de promocionar sus contenidos en los dispositivos móviles, tendencia en ascenso desde el año dos mil seis con la llegada de los teléfonos inteligentes (smartphones) al mercado panameño. Estos dispositivos cambiaron la manera de efectuar publicidad en los teléfonos móviles, que pasó de enviar simples mensajes de texto (SMS) a los números de celulares de los targets definidos por los mercados objetivos a promocionar de forma dinámica y atractiva sus productos y servicios.

Otro hecho relevante en la práctica del Marketing Digital en Panamá, y por supuesto el uso de internet es el uso del servicio de internet en el negocio, pues se considera atractivo y motivador.

Sobre el E-Commerce

La aparición del comercio electrónico se debe a la implementación de los medios telemáticos en el comercio tradicional (Cuetara y Echevarría, 2002). Engloba las transacciones e intercambios de información comercial en los que se transmiten los datos a través de redes de comunicación (López, et al., 2011). Por su parte, la Organización Mundial del Comercio (OMC) define el comercio electrónico como la “producción, publicidad, venta y distribución de productos a través de redes de telecomunicaciones”. Este concepto supone un nuevo modelo de relación empresarial, que sustituye la necesidad de la presencia física propia de los modelos tradicionales por interacciones electrónicas (González, 2011).

Guisado (2004), citado por González (2011), entiende el comercio electrónico de forma más amplia, considerando como tal la compraventa de bienes y la prestación de servicios a través de herramientas electrónicas, e incluyendo las actividades anteriores y posteriores que puedan surgir por dicha negociación en las cuales se utilicen estos soportes, como es el caso del pago electrónico, la atención al cliente o el intercambio de información comercial por e-mail.

En este sentido, según Fonseca (2016), el e-commerce se refiere a la parte del e-business relativa al tratamiento de pedidos, entendiendo por el e-business la utilización de comunicaciones en línea para sostener la cadena de actividades que va de la comercialización a la atención al cliente.

E-Commerce en Panamá. Para Larsson (2016), citado por Romero (2019), la brecha que existe entre los negocios tradicionales y aquellos que ofrecen soluciones de comercio electrónico, es mayor en Latinoamérica que en otras regiones del mundo, como Europa o Norteamérica, siendo la situación en Panamá más grave que en los grandes países de la región, de manera que, a pesar del desarrollo económico del país, de acuerdo a la (UNCTAD, 2016), nos encontramos en el puesto noveno entre los países latinoamericanos en uso del comercio electrónico por parte de los consumidores y en el puesto número 68 a nivel mundial.

Además, se percibe en Panamá una importante inclinación de la compra en línea hacia portales en internet situados en otros países, fundamentalmente Estados Unidos, cuyas causas podrían apuntar a la cultura

² El emailing o email marketing es una herramienta de marketing digital que sirve para comunicarse con potenciales clientes por medio del envío de correos electrónicos masivos a una base de contactos en base a la segmentación del target, trabajo de copy y monitorización para obtener los resultados esperados. Estos correos tienen el fin de hacer publicidad, así como comunicar promociones o dar a conocer un producto o marca (Ramos, 2017).

particular de compra entre los consumidores, al nivel de precios, al escaso nivel de transformación digital de las empresas, a la confianza en los métodos de pago, a las condiciones de garantía y devolución, o incluso a los problemas de logística interna y entrega en el país (Romero, 2019).

En Panamá, el comercio electrónico está regido por la Ley 51 del 22 de julio de 2008 que creó la Dirección General de Comercio Electrónico (DGCE) del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Posteriormente fue modificada por la Ley 82 de 9 de noviembre de 2012 y reglamentada por el Decreto Ejecutivo 24 de 29 de marzo de 2019 (MICI, 2019).

Entre sus funciones está velar por el correcto desarrollo de la prestación de servicios de almacenamiento tecnológico de documentos y de la utilización de internet como medio para la prestación de servicios comerciales. Además, está facultada para reglamentar, supervisar, sancionar, registrar y/o suspender el registro de los prestadores, de acuerdo con lo establecido en la Ley y en sus disposiciones reglamentarias, a fin de garantizar que cuenten sistemas confiables y realicen todas las acciones necesarias para la correcta prestación de los servicios relacionados con sus actividades.

Sobre la Competitividad y las Estrategias Competitivas

Para Porter (1990), el primero en estructurar y sistematizar un cuerpo teórico en torno al concepto de competitividad, citado por Suñol (2006), esta consiste en la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograrlo se basa en el aumento de la productividad.

Según Porter (1990, citado por Suñol, 2016), cuando por competitividad se entiende solamente un crecimiento sostenido de la inversión, entonces deja de ser importante la elevación del nivel de vida de la población y la inserción de esta en procesos de desarrollo. En el entorno de la empresa, que a la vez determina su capacidad competitiva, también inciden la infraestructura, los mercados financieros, la sofisticación de los consumidores, la estructura productiva nacional, la tasa y estructura de las inversiones, la infraestructura científica y tecnológica y otros elementos no menos importantes, como la educación, las instituciones y la cultura. Sin embargo, no es este entorno el que se puede tornar competitivo, sino las empresas ubicadas en él.

En efecto, (Porter, 1990), clarifica que son las firmas, no las naciones, las que compiten en los mercados internacionales. La dimensión microeconómica o empresarial se complementa con la dimensión macroeconómica y ambas son condicionadas por los elementos que inciden sobre el entorno. De tal manera que, aunque la competitividad de la empresa es el resultado de una gerencia exitosa, también es necesario que el entorno empresarial contribuya a esa competitividad.

En este marco, la estrategia puede entenderse como un proceso formal de planificación estratégica (Hill y Jones, 2005), citados por Quero, (2008), como un plan de acción o finalidad referente al futuro para competir con éxito (Ivancebic, 2003, p. 246; Strickland, 2003, p. 2, citados por Quero, 2008), o como patrón de decisiones coherente, unificador e integrador, consciente, explícito y proactivo (Goodstein *et al*, 2002, p. 5, citados por Quero, 2008).

Ahora bien, independientemente de que la estrategia sea un plan, un proceso o un patrón de acción, es la herramienta que le proporcionara a la empresa las condiciones para hacer lo previsto y lo parcialmente imprevisto de la organización (Quero, 2008).

De manera que, integrando ambos conceptos, (Porter, 1980) define la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria. Distintos autores han propuesto estrategias para mejorar la competitividad en las organizaciones, entre los que destacan los siguientes.

Estrategias Competitivas Genéricas de Porter. Las estrategias genéricas, según Porter, son el *liderazgo en costos*, la *diferenciación* y el *enfoque*. Estas estrategias le permiten a la organización tener una ventaja competitiva. Sin embargo, implican diferentes arreglos organizativos, métodos de control y sistemas de incentivos, por lo que las grandes empresas suelen competir en base al liderazgo de costos y diferenciación, pues ellas cuentan con mayores recursos o mayor acceso a ellos. Debido al limitado acceso a recursos, las empresas pequeñas suelen competir en base al enfoque (Rodríguez, 2005).

Estrategias de Liderazgo en Costos. Se aplica cuando una organización se dispone a ser un productor con los menores costos en la industria. El líder de costos se mantiene una insistente búsqueda de eficiencias en la producción, así mismo mantiene un monitoreo constante de aquellas actividades o departamentos de operación que pueden afectar los costos. Los gastos generales se mantienen siempre al mínimo y en general, la empresa hace todo lo que pueda para minimizar sus costos.

Estrategia de Diferenciación: Esta estrategia tiene como objetivo diferenciar el producto o servicio que la empresa ofrece, destacando ampliamente algunos atributos o características de tal manera que en la industria sea percibido y apreciado como algo único (Porter, 2017).

Estrategia de Enfoque. Cuando una empresa decide aplicar esta estrategia, se debe concentrar en grupos especiales de clientes, en una línea de productos en específico, o una región geográfica específica u otros aspectos que pasan a convertirse en el punto central de todos los esfuerzos de la compañía. A diferencia de las estrategias de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación, las cuales se dirigen a la totalidad del mercado, la estrategia de enfoque se centra en un segmento específico de éste (Leiva, 2007).

Las Estrategias competitivas de Miller. De acuerdo con la visión de (Castro, 2010), (Miller 1987), integrando los trabajos de (Miles y Snow, 1978) y (Porter, 1980), consideran que la utilización por parte de la empresa de cuatro dimensiones básicas contribuye, de forma significativa, a definir la estrategia que la misma sigue, a la vez que ayuda a relacionar dicha estrategia con su estructura de manera más apropiada. Estas cuatro dimensiones básicas son: innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control del coste.

Haciendo alusión a estas dimensiones, (Robbins, 1990), citado por Castro (2010), pone de manifiesto que, aunque no se puede considerar que las mismas representen todos los aspectos complejos de la estrategia, abarcan suficientemente aquellas dimensiones de contenido estratégico que han recibido mayor atención. Esto pone de manifiesto el grado de diversidad de las dimensiones estratégicas.

Las Estrategias Competitivas de Mintzberg. La tipología planteada por Mintzberg (1988) surge de la crítica que realiza a las estrategias genéricas de Porter, las cuales están más orientadas al análisis del entorno y contemplan escasamente el conjunto de recursos que son base para definir el dominio de mercado que se persigue (Carmona de Ríos, 2018).

Mintzberg (1998) separó focalización de diferenciación y liderazgo en costes argumentando que la primera define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan la manera en que compite la empresa en ese mercado. También argumentó que tener un liderazgo en costes basado en la estrategia de minimización de éstos, no proporciona una ventaja competitiva por sí misma. Por tanto, señala que el liderazgo en costes viene a ser como una diferenciación en precio.

En todo caso, Mintzberg (1988) señala seis tipos de estrategias, atendiendo a la idea de que las empresas pueden tener una estrategia de *indiferenciación* o que la empresa puede diferenciarse de otras en *imagen, calidad, diseño, precio y soporte* (Carmona de Ríos, 2018).

La estrategia de *indiferenciación* se identifica en aquellas empresas que no tienen ningún factor sobre el que llevar a cabo la diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.

En la estrategia de *diferenciación en imagen*, las empresas buscan la diferenciación mediante la publicidad tratando de alcanzar la lealtad de sus clientes. El objetivo es crear una percepción distintiva de los productos o servicios en la mente de los clientes.

La *diferenciación en calidad* se logra mediante altas prestaciones de sus productos. Requiere de fiabilidad, duración y un desempeño superior del producto en relación con el precio.

La *diferenciación en diseño* por su parte exige a la empresa un énfasis en investigación y desarrollo (I+D) de nuevos productos. La idea es perfeccionar las características del producto y del diseño a través de la investigación y desarrollo.

La estrategia de *diferenciación en precio* es viable sólo a través de la consecución de costes bajos, para luego poder ofrecer precios bajos.

En la *diferenciación en soporte*, las empresas crean un grupo de productos complementarios a los principales, con el objetivo de ofrecer una atención más amplia para atender las necesidades de sus clientes en el segmento.

Las Estrategias Competitivas de Kotler. (Kotler, 1992), citado por Castro (2010), señala que es necesario desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Es así como establece cuatro tipos de estrategias competitivas según la participación de mercado: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista.

Estrategia del Líder. Desde luego, la empresa líder en un producto mercado es aquella que ocupa la posición determinante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas competidoras se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo de mercado de referencia. La estrategia, obviamente, más natural, que pone de relieve la responsabilidad del líder, es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.

Estrategia del Retador. Las estrategias del retador, por su parte, son estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder. Esta estrategia es utilizada por las empresas que ocupan un segundo o tercer lugar en participación en el mercado. Para conseguir esto puede realizar estrategias agresivas, pero primero debe conocer los recursos y capacidades de que dispone en relación con la empresa líder para elegir la estrategia más adecuada.

Estrategia del Seguidor. Con respecto a la estrategia del seguidor, (Kotler, 1992), citado por Castro (2010), señala que, en vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de coexistencia pacífica y de reparto consciente del mercado, alineado su actitud a la del líder reconocido del mercado.

Estrategia del Especialista. En la estrategia del especialista, (Kotler, 1992), citado por Castro (2010), hace mención que en la mayoría de las industrias existen empresas que se especializan en determinados nichos de mercado en lugar de atender a todo el mercado. Incluso se enfocan a segmentos amplios, buscando segmentos dentro de los segmentos, llamados nichos. Este fenómeno, la mayoría de las veces, se da en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. Lo principal es que empresas con pequeñas cuotas de mercado pueden llegar a ser altamente rentables a través de esta política de nichos. La ventaja del especialista procede de su capacidad para satisfacer de forma única las necesidades de ese segmento específico.

Sobre las Ventajas Competitivas

La base del éxito del desempeño de las organizaciones radica en la ventaja competitiva, entendida como todas aquellas ventajas que posee una empresa frente a otras del mismo sector o mercado, que le permite sobresalir y tener una posición superior a la de sus competidores (Porter, 1986), identificada también como competencia clave (Chase et al, 2009) orientada a lograr la lealtad de sus clientes traducida a través de la repetición de compra, generando crecimiento en su participación del mercado y la consecuente rentabilidad (Brunet y Alarcón, 2008).

La ventaja competitiva introducida por (Porter, 1986), guarda una relación estricta con el concepto de valor, que en muchos casos podemos sustituir al concepto tradicional de costo en términos de planificación empresarial. Plantea que la ventaja competitiva es el valor que una organización es capaz de crear para sus consumidores, y que éste debe ser mayor al costo que tenga para la organización la creación de dicho valor, argumentando que el valor es lo que los consumidores están dispuestos a pagar. (Peteraf, 1993), por su parte, dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando la heterogeneidad de sus recursos y capacidades le entrega la posibilidad de tener un desempeño superior al de sus competidores.

Por otra parte, (Grant, 1996) señala que cuando dos empresas compiten, por ejemplo, cuando se localizan en el mismo mercado y son capaces de proveer a los mismos clientes, una posee ventaja competitiva sobre la otra cuando obtiene una tasa de beneficios superior. Por lo tanto, la ventaja competitiva es la habilidad para obtener un redimiendo superior al de los rivales.

El rendimiento superior puede expresarse en términos de valor a los clientes del negocio. El valor se puede definir como la diferencia entre los beneficios que los clientes reciben como consecuencia del uso del producto y los costes en los que incurren para encontrarlo y adquirirlo (Slater, 1996). Por tanto, proporcionar valor no es suficiente para conseguir ventajas competitivas, sino que es necesario, además, que el valor que se ofrece sea superior al de la competencia (Sherman, 1992), y que esta habilidad sea sostenible a lo largo del tiempo (Day y Wensley, 1988).

El mantenimiento de la ventaja competitiva implica que la empresa sea capaz de desarrollar barreras a la imitación, así como que sea consciente de dónde pueden surgir nuevas y mejores oportunidades de negocio que, de ser aprovechadas por la competencia, erosionarían su posición competitiva (Slater, 1996). Ambas reflexiones destacan la importancia de la orientación a la competencia y al entorno como instrumentos competitivos.

Tipos de Ventajas Competitivas. Day y Wensley (1988), proponen un esquema donde afirman que las posiciones ventajosas de la empresa nacen de sus *recursos*, los cuales son fruto de las inversiones efectuadas en el pasado para mejorar la posición competitiva y se traducen en resultados a través de un proceso dinámico y cíclico; es decir, las ventajas se crean y sostienen a través de la inversión continua de los beneficios para crear barreras a la imitación y evitar su posible erosión.

En este sentido, existen dos tipos de ventajas competitivas relacionadas con la idea de rendimiento superior - satisfacción y lealtad del consumidor, cuota de mercado y rentabilidad- (Day y Wensley, 1988; Lambin, 1997; Munuera y Rodríguez, 1998; Santos y Álvarez, 2000).

Ventaja Competitiva Externa o valor superior para el consumidor. Se apoya en unas cualidades distintivas del producto o marca que constituyen una ventaja para el consumidor, bien porque disminuyen sus costes de uso, bien porque incrementan su rendimiento. Es decir, cuando la superioridad de tu proyecto se basa en aquellas cualidades de tu producto o servicio que proporcionan un gran valor para tus usuarios, lo que permite que éstos

acepten un precio de compra superior, por encima de los de tu competencia. Da a la empresa un poder de mercado aumentado.

Ventaja Competitiva Interna o bajo coste relativo. Se manifiesta en la superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración y de comercialización, y que aporta un valor al productor en forma de coste más bajo y al consumidor en forma de bajo precio relativo del producto o de la marca. En otras palabras, cuando la superioridad de tu proyecto se basa en los costes de fabricación, administración o gestión de producto o servicio, buscando un coste de producción inferior al de tu competencia, resultado de una mejor productividad.

Materiales y Métodos

El estudio fue abordado desde el enfoque empírico-analítico positivista, cuantitativo, determinado por el lenguaje numérico-aritmético y por la vía inductiva de análisis y generación de las conclusiones (Padrón, 2011). El tipo de investigación fue descriptivo y correlacional, con diseño no experimental, transaccional y de campo.

La población estuvo constituida por los directivos, gerentes o personal responsable de Marketing en las empresas de servicios registradas en la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (Panacámara, 2015), con un total de 1.105 empresas, por lo que se tomará sólo un gerente de cada organización; por lo tanto, el número de empresas y el número de gerentes será el mismo. La muestra se escogió de manera aleatoria, utilizando una fórmula para población finita. El resultado fue de 330 gerentes.

Se utilizó como técnica de recolección de datos la observación a través encuesta y como instrumento un cuestionario. La confiabilidad se determinó a través de la aplicación de una prueba piloto, para posteriormente calcular el coeficiente Alfa de Cronbach mediante del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 19. Los resultados se ubicaron en el rango de confiabilidad muy alta, con un 0.8.

Resultados

A continuación, se presentan resultados más relevantes relacionados con la variable Ventajas Competitivas, que complementan los resultados presentados anteriormente en (Abrego y Rincón, 2021).

Variable: Ventajas Competitivas. Dimensión: Tipos de Ventajas Competitivas

1. ¿Considera que la empresa posee ventaja competitiva sobre la competencia por realizar ventas a través de medios digitales?	f	%
No	26	7,879
Sí	304	92,121
Total	330	100

Tabla 1. Ventajas Competitivas por el uso de Medios Digitales.

Nota: Abrego (2021)

La Tabla 1 muestra los resultados de la pregunta *¿Considera que la empresa posee ventaja competitiva sobre la competencia por realizar ventas a través de medios digitales?* En esta pregunta, la respuesta *Si* fue

contundente con el 92%, que recoge la posición de 304 comercios de 330 encuestados, en tanto la opción *No* sólo consiguió el 7.8%, representando únicamente a 26 empresas.

2. ¿La empresa considera que al poseer e-commerce, crea una ventaja competitiva por encima de la competencia?	<i>f</i>	%
No	44	13,333
Sí	286	86,667
<i>Total</i>	330	100

Tabla 2. E-commerce como Ventajas Competitiva.

Nota: Abrego (2021)

Con respecto a la pregunta *¿La empresa considera que al poseer e-commerce, crea una ventaja competitiva por encima de la competencia?*, cuyos resultados se muestran en la Tabla 2, se puede apreciar que la opción *Sí* obtuvo 86.6%, que representa a 286 empresas de las 330 encuestadas; en tanto, la alternativa *No* alcanzó sólo el 13.3%, con 44 comercios representados.

3. ¿Considera que la empresa posee ventaja sobre su competencia por realizar estrategias de marketing digital?	<i>f</i>	%
No	32	9,697
Sí	298	90,303
<i>Total</i>	330	100

Tabla 3. Marketing Digital como Ventajas Competitiva.

Nota: Abrego (2021)

La Tabla 3 presenta los resultados de la pregunta *¿Considera que la empresa posee ventaja sobre su competencia por realizar estrategias de marketing digital?* Como se percibe, la alternativa *Sí* obtuvo el 90% de preferencia, lo que representa a 298 de los 330 negocios encuestados, y la opción *No* el 9.6% restante, que representa a sólo 32 comercios.

4. ¿Considera que la empresa posee ventaja competitiva sobre su competencia por utilizar estrategias de fijación de precios?	<i>f</i>	%
No	54	16,364
Sí	276	83,636
<i>Total</i>	330	100

Tabla 4. Estrategia de Fijación de Precios como Ventajas Competitiva

Nota: Abrego (2021)

La Tabla 5, que contiene la pregunta *¿Considera que la empresa posee ventaja competitiva sobre su competencia por utilizar estrategias de fijación de precios?*, muestra los siguientes resultados: la opción *Sí*

obtuvo el 83% de las respuestas, representando a 276 negocios, mientras la alternativa *No* obtuvo el 16.3%, que componen 54 empresas.

5. ¿Cuál de las siguientes opciones de fijación de precios, considera la empresa como ventaja competitiva VS la competencia?	f	%
Estrategia de precio en base a costos de producción	166	50,303
Fijación de precios (cautivo) en productos o bienes que deben utilizarse junto con un producto principal	79	23,939
Fijación de precio dinámica (se ajustan de manera continua para satisfacer las necesidades del cliente)	62	18,788
Ninguna de las anteriores	23	6,970
<i>Total</i>	330	100

Tabla 5. Opciones de Fijación de Precios como Ventajas Competitiva

Nota: Abrego (2021)

Con respecto a las *Opciones de Fijación de Precios como Ventajas Competitiva*, recogidas en la Tabla 5, la opción *Estrategia de precio en base a costos de producción* obtuvo el 50.3%, que representa a 166 negocios, en tanto la alternativa *Fijación de precios (cautivo) en productos o bienes que deben utilizarse junto con un producto principal* le sigue en orden de selección con un 23% y 79 empresas. En tercer puesto se ubicó la opción *Fijación de precio dinámica (se ajustan de manera continua para satisfacer las necesidades del cliente)* con el 18% y 62 comercios, y por último se situó la alternativa *Ninguna de las anteriores* con el 6.9% y 23 empresas.

6. ¿Cuál de las siguientes ventajas competitiva considera que puede ser útil para la empresa sobre su competencia en cuanto a servicios o productos?	f	%
Utiliza mejores materias primas para producir productos	12	4%
Tenemos productos de alta gama	18	5%
Tenemos patente de productos o servicios	14	4%
Posee marca de alto rendimiento	17	5%
Ofrece un servicio más exclusivo	147	45%
Entrega un producto difícil de copiar o imitar	110	33%
Ninguna de las anteriores	12	4%
<i>Total</i>	330	100

Tabla 6. Utilidad de las Ventajas Competitiva

Nota: Abrego (2021)

En la Tabla 6 se presentan los resultados de la pregunta acerca de la *Utilidad de las Ventajas Competitiva*, donde la opción *Ofrece un servicio más exclusivo* consiguió un 45%, que representa a 147 empresas de las 330 encuestadas, siendo la más alta. Le sigue en orden de importancia la alternativa *Entrega un producto difícil de copiar o imitar* con el 33%, que componen a 110 negocios. En tercer lugar, se consigue

la opción *Tenemos productos de alta gama* con el 5%, que representan a 18 comercios. Una cuarta elección fue *Posee marca de alto rendimiento* y obtuvo el 5%, que equivale a 17 negocios. La quinta y última posición la obtuvieron tres opciones con 4% cada una: *Tenemos patente de productos o servicios* con 14 comercios; *Utiliza mejores materias primas para producir productos* con 12 comercios; y *Ninguna de las anteriores* con 12 comercios.

7. ¿La empresa tiene procesos internos de servicios que le permiten obtener ventajas sobre la competencia?	<i>f</i>	%
No	34	10,303
Si	296	89,697
<i>Total</i>	330	100

Tabla 7. Procesos Internos

Nota: Abrego (2021)

La Tabla 7. se aprecian los resultados de la pregunta *¿La empresa tiene procesos internos de servicios que le permiten obtener ventajas sobre la competencia?*, donde la opción *Si* obtuvo el 89.6% que es equivalente a 296 comercios de 330 empresa encuestadas. En tanto la alternativa No logró un 10.3%, que representa a 34 negocios.

8. ¿Cuáles de estos procesos internos considera la empresa que pueden aplicar como ventajas sobre su competencia?	<i>f</i>	%
Proceso productivo eficiente	157	47,576
Tecnología eficiente	14	4,242
Recursos Humanos altamente productivo	71	21,515
Sistema de distribución eficiente	48	14,545
Tecnología de punta	26	7,879
Ubicación estratégica	6	1,818
Ninguna de las anteriores	8	2,424
<i>Total</i>	330	100

Tabla 8. Ventajas Competitivas en Procesos Internos

Nota: Abrego (2021)

La Tabla 9, referida a la pregunta *¿Cuáles de estos procesos internos considera la empresa que pueden aplicar como ventajas sobre su competencia?*, muestra los siguientes resultados: la opción *Proceso productivo eficiente* obtuvo el mayor puntaje con 47.5% (157 empresas del total de 330), seguida de la alternativa *Recursos Humanos altamente productivo* con el 21.5% (71 empresas). Posteriormente se ubica la opción *Sistema de distribución eficiente* con un 14.5% (14 empresas); le sigue *Tecnología de punta* con el 7.8% (26 comercios); continúa *Tecnología eficiente* con el 4.2% (14 negocios); más atrás se ubica *Ninguna de las anteriores* con el 2.4% (8 encuestados) y cierra *Ubicación estratégica* con el 1.8% (6 empresas).

9. ¿Cuál de las siguientes ventajas posibilita que la empresa adquiera una posición favorable en relación con la competencia dentro del mercado?	<i>f</i>	%
Calidad superior del producto	211	64%
Contratos de distribución de larga duración	27	8%
Orientación al cliente	63	19%
Valor de marca y reputación	23	7%
Ninguna de las anteriores	6	2%

Tabla 9. Ventajas Competitivas en Mercado

Nota: Abrego (2021)

En la Tabla 10 se indican los resultados de la pregunta *¿Cuál de las siguientes ventajas posibilita que la empresa adquiera una posición favorable en relación con la competencia dentro del mercado?*, observándose que la opción *Calidad superior del producto* obtuvo la mayor puntuación con el 64%, que corresponde a 211 empresas de la muestra de 300. La segunda posición la obtuvo la alternativa *Orientación al Cliente* con el 19%, que representa 63 negocios. Como tercer puesto le sigue *Contratos de distribución de larga duración* con un 8%, que incluye a 27 empresas. La cuarta posición la obtuvo la opción *Valor de marca y reputación* con 7% y 23 comercios, y, por último, en quinto lugar, la alternativa *Ninguna de las Anteriores* con el 2% y 6 empresas.

10. ¿Cree usted que en época de Covid-19, el marketing digital potencia una posición favorable de su empresa frente a su competencia?	<i>f</i>	%
Sí	250	78%
Tal vez	73	20%
No	7	2%
<i>Total</i>	330	100%

Tabla 10. Marketing Digital y Posición Favorable en Tiempos de Covid-19

Nota: Abrego (2021)

Discusión

De entrada, es posible afirmar que, en función de los datos presentados, existe una relación estadística significativa entre el Marketing Digital, el E-Commerce y las ventajas competitivas, por lo que organizaciones con marketing digital y e-commerce muy buenos, deben tener ventajas competitivas muy buenas.

Puede evidenciarse que existe consenso en prácticamente la mayoría de la muestra estudiada sobre la importancia que tiene el adecuado manejo del Marketing Digital y el e-commerce para crear y potenciar ventajas sobre la competencia. La mayoría de las respuestas que relacionan los medios digitales, el Marketing digital y el e-commerce con las ventajas competitivas obtuvieron respuestas por encima del 80%. Las más específicas, relacionadas con las estrategias de fijación de precios como ventaja sobre la competencia (costos), la utilidad de las ventajas competitivas, procesos internos (eficiencia productiva) y ventajas competitivas en el mercado (calidad del producto), obtuvieron una media superior al 50% de preferencia.

Si bien la afirmación de entrada es evidente, es también contradictoria, pues muchos de los negocios utilizan estas herramientas de manera deficiente, por lo que puede afirmarse que las estrategias aplicadas por las empresas de servicios en Panamá, en el contexto de la pandemia de Covid-19, han sido inadecuadas,

especialmente en lo relacionado con los entornos del marketing digital y e-commerce aplicados como ventajas competitivas (Abrego y Rincón, 2021).

Las compañías utilizan los entornos digitales como una moda, con fines estéticos más que como oportunidad para mejorar los productos y servicios ofrecidos. Por otra parte, el e-commerce sólo es aplicado en horarios restrictivos, lo que puede generar insatisfacciones en los clientes (Abrego y Rincón, 2021).

Sin embargo, el hecho de que exista consenso entre los encuestados acerca de la importancia que revisten estas herramientas, más allá de que se apliquen inadecuadamente, hace relevante la posibilidad de plantear algunas estrategias que permitan potenciar sus ventajas sobre la competencia.

Estrategias Propuestas

Para efectos de esta propuesta, se asume el concepto de estrategia que plantea (Alemán, 2013), como “un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos y capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella” (pág. 34).

Puesto que el contexto donde operan las organizaciones es cambiante y complejo, debe ser entendido de manera adecuada para aplicar debidamente la estrategia que se adapte mejor los entornos interno y externo, de manera que los grupos de interés sean transformados potenciales clientes, generando oportunidades de negocio que redunden en beneficio económico.

Los consumidores han evolucionado en la manera de realizar sus compras, pues internet y los avances tecnológicos han impulsado el cambio de la adquisición tradicional a la participación en los medios digitales; por tal motivo, las empresas deben plantear estrategias que ayuden en el posicionamiento en el sector digital y que los compradores puedan localizarlas por medios de páginas web, redes sociales, blogs, anuncios de contenido publicitarias, entre otros formatos que a futuro aparezcan.

A continuación, se proponen estrategias para potenciar la competitividad, adaptables a cualquier tamaño de empresa, fundamentadas en la utilización adecuada de las herramientas digitales para la comercialización de bienes y servicios.

Estrategias de marketing digital orientadas a potenciar la página web. Las páginas web son la vitrina virtual de exhibición por la cual se muestran a todo público los tipos de servicios, marcas o bienes que se comercializan. Por tal motivo, el portal web debe de poseer las características y formatos adecuados para ser utilizados por los usuarios en diferentes medios tecnológicos, como teléfonos móviles inteligentes, laptops, tabletas y computadoras de escritorio. Es necesario que se apliquen software que ofrezcan acceso al catálogo de ventas con sus descripciones, además de contar con una plataforma de e-commerce operativa 24 horas los 7 días de la semana para que puedan realizar debidamente los procesos de compra. Las redes sociales online son otro importante espacio a explorar y explotar.

Algunas sugerencias que puede servir de orientación al momento de construir una página web son las siguientes: tener un plan de marketing digital que contenga los objetivos claros en cuanto a la funcionalidad de que tendrá la página web; utilizar la analítica del buscador que decidan contratar; considerar los formatos gráficos adecuados en cuanto al uso de las imágenes y su peso en *bites*; registrar dominios que ofrezcan una visualización profesional y de confianza para usuarios y clientes; considerar la asesoría de profesionales y especialistas en el campo de la creación digital; poseer una página web debidamente personalizada; y hacer los ensayos y correcciones necesarias para que la página web funcione adecuadamente.

Estrategias de atracción (Inbound Marketing) a través de la página web. Luego de creada y diseñada la página web de la empresa, es de vital importancia realizar contenidos publicitarios y cargarlos a la web para generar dinamismo e interacciones con el público objetivo.

Para aumentar las visitas y tráfico en la página web se pueden aplicar las siguientes acciones: publicar buenos catálogos virtuales con los detalles de los bienes y servicios que comercialicen los negocios de manera adecuada, con las características y formatos para los diferentes medios que utilizan los consumidores; agregar descripciones de los bienes o servicios que se ofrecen; medir los resultados de las campañas publicitarias de contenidos, visitas, interacciones omnicanalidad con los comentarios de los seguidores de la página o clientes que adquirieron el servicio o el bien deseado; insertar videos, que es el formato más visualizado por los usuarios y clientes; cargar imágenes de varias dimensiones y giros en cuanto grados y ángulos; estar en constante actualización para que la página tenga un excelente formato también para los dispositivos móviles y búsqueda por voz; y adquirir, de manera voluntaria, datos de personas interesadas en los bienes y servicios ofrecidos.

Estrategias para la optimización en motores de búsqueda (SEO) para la página web. La estrategia de optimización en los motores de búsqueda tiene como principal objetivo posicionar a la organización entre las primeras alternativas que se despliegan como el resultado de la exploración en la pantalla del usuario del entorno virtual. Aplicar esta herramienta es importante para una estrategia de marketing digital, ya que crea vínculos entre sus landing pages, que es una manera de recabar información de las personas interesadas que visualizaron algún anuncio de la organización.

Para mejorar la visualización con esta herramienta, se proponen algunas orientaciones: optar por las versiones pagadas, ya que las opciones gratuitas presentan limitantes; realizar los enlaces entre las páginas de aterrizaje con la website del negocio, para optimizar la fluidez; analizar las palabras que se establezcan como clave, para que los clientes encuentren la empresa en internet y se creen oportunidades de nuevos negocios; mejorar y actualizar las implementaciones, para mantenerla la página siempre optimizada y se pueda generar una ventaja competitiva.

Estrategias dirigidas en la fidelización de clientes. Al momento de convertir una oportunidad de negocio a venta, esta persona pasa a ser cliente de la empresa, por tal motivo se deben aplicar estrategias que aporten beneficios para gestionar su retención, ofrecerles satisfacción en cada compra y buenas experiencias en sus actividades con la compañía en cada momento que se realice alguna actividad o comercialización.

Algunas actividades que se pueden aplicar y adaptar a cada modelo de negocio son las siguientes: contar con personal capacitado y empático para la atención de los clientes por los medios digitales; establecer claramente el mercado objetivo para generar la conversión a clientes; atender los comentarios de los usuarios y clientes en página web o red social para mejorar los bienes y servicios; realizar actividades de seguimiento por cada medio que el cliente utilice; realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones de bienes y servicios para procesar los pagos en distintas modalidades.

Estrategia de gestión del embudo (Funnel) de ventas. El embudo de ventas es el proceso que recorre una persona, interesada en algo que apreció por medio del website de la empresa o red social, desde el momento que gestiona sus movimientos para realizar compras hasta el pago de lo adquirido, y que define la conversión de visitante (leads) a cliente. El propósito de emplear esta estrategia es contactar personas que estén atraídas en el proceso de compra de un producto o servicio determinado, realizar un acompañamiento con el contenido apropiado para cada caso en específico según su perfil y realizar un proceso de fidelización.

Estrategia de Gestión de Relaciones con el Cliente (Customer Relationship Management CRM). La gestión de las relaciones constituye el proceso de planificar y desarrollar, de forma favorable, un clima de relaciones que promueva la comunicación entre la compañía y sus clientes y que tenga como objetivo la confianza, la comprensión y el respeto hacia las capacidades y preocupaciones de la organización por parte de los compradores, mientras desempeña su rol en el mercado y en la sociedad.

Entre los CRM más utilizados por empresas tenemos los siguientes (algunos tienen opciones de versiones gratuitas por algunos días): Salesforce, Bitrix24, HubSpot, Monday.com y Pipedrive. Estos programas tienen herramientas poderosas para la gestión de cada proceso y lograr darle el seguimiento a cada etapa en la que participa el potencial cliente.

Las características de los tipos de CRM para establecer una adecuada estrategia para los diferentes modelos de negocio dependerán si se crea una nueva o se adapta alguna para que sea funcional. Entre algunas variedades de sistemas de CRM se encuentran el *colaborativo*, el *operacional* (enfocada a la gestión de apoyo en los negocios), el *analítico* (para el almacenamiento de datos de toda actividad registrada para su debida gestión) y el *estratégico* (enfocado a la satisfacción de los clientes).

Estrategias para potenciar el uso de la plataforma e-commerce. El empleo de estrategias de e-commerce para potenciar la ventaja competitiva se basa en la adquisición y administración de una plataforma para que los clientes puedan interactuar con la página web, consultar el catálogo de lo que ofrece el negocio, comercializar e investigar las características y detalles para hacer comparaciones con información obtenida de otras empresas y, posteriormente tomar la decisión de realizar la compra.

Es una herramienta muy práctica, con fuente de información sobre precios, productos y servicios que brindan la posibilidad de interactuar con los usuarios que comparan las características de los productos con la competencia. Es lo que se conoce con el nombre de *retargeting* o *remarketing*, y se trata de volver a ofrecer, insistir nuevamente por distintos medios digitales a las personas que visitaron la página web o red social, con el objetivo de vender, recordarles que se está pendiente e interesados en que puedan realizar sus compras.

La fuerza que tiene esta estrategia es tan alta que se pueden mejorar aspectos tales como *potenciar el hacer marca, generar más oportunidades de venta, economizar la inversión en redes sociales o la página web y segmentar por contenido publicitario visitado*.

Referencias

- Abrego Rodríguez, A., Rincón González, S. (2021). Relación entre el marketing digital, el e-commerce y las ventajas competitivas en las empresas de servicios en la Ciudad de Panamá, Panamá, en tiempo de Covid-19. *Revista Faeco Sapiens*. 4(2), 113-137. https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2181/2020
- Abrego, A (2021). Estrategias de Marketing Digital y E-commerce para potenciar las Ventajas Competitivas en las empresas de servicios en la ciudad de Panamá, Panamá, en tiempos de Covid-19 [Tesis Doctoral. Universidad del Caribe].
- Alemán, J. (2013). *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Editorial ESIC.
- American Marketing Association (AMA) (2007). *Definition of Marketing*. <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Brunet Icart, I., Alarcón Alarcón, A. (2008). Turismo rural en Cataluña, Estrategias empresariales. *Revista Internacional de Sociología*, 66.
- Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá (2015). *Nuestra Cámara*. [www.panamacamara.com]. <https://www.panamacamara.com/nuestracamara/>

- Carmona De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71-79. <http://www.revistaanfibios.org/ojs/index.php/afb/article/view/20/16>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*. 28(1), 247-276. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073/6758>
- Chaffey, D., Chadwick, F. (2014). *Marketing digital, estrategia, implementación y práctica*. Pearson.
- Chase, R., Jacobs, F., Aquelano, N. (2009). *Administración de Operaciones. Producción y Cadena de Suministros*. McGraw Hill.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) (2016). *UNCTAD B2C E-Commerce Index 2016. UNCTAD Technical Notes on ICT for Development*. United Nations. https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d07_en.pdf
- Day, G., Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority". *Journal of Marketing*, vol 52, 1-20.
- Fonseca, A. (2016). *Fundamentos del e-commerce: Tú guía de comercio electrónico y negocios online*. Lulu Enterprises.
- González, O. (2011). *Comercio Electrónico*. Anaya Multimedia.
- Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Cívitas. http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/45811/1/d205_00.pdf
- Kotler, P., Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. (14^a ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (11 ed.). Prentice Hall.
- Lambin, J. (1997). *Marketing estratégico*. (3^a ed.). McGraw-Hill.
- Leiva, J. (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas* (1era ed.). Editorial Tecnológica.
- Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) (2019, junio, 25). *Panamá avanza en la reglamentación del comercio electrónico*. www.mici.gob.pa. <https://www.mici.gob.pa/noticias/panama-avanza-en-la-reglamentacion-del-comercio-electronico>
- Mintzberg, H. (1998). *El proceso estratégico*. Pearson Educación.
- Mora, L. (2014). *Logística del transporte y distribución de carga*. ECOE.
- Munuera, A., Rodríguez, E. (1998). *Marketing Estratégico. Teoría y Casos*. Pirámide.
- Ortiz, V. (2017). *Marketing Conceptos y Aplicaciones*. 1^a edición. Editorial Verbum. <https://es.scribd.com/read/293769909/Marketing-Conceptos-y-aplicaciones>
- Padrón, J. (2011). *Paradigmas de investigación en Ciencias Sociales. Un enfoque curricular*. <http://padron.entretemas.com/paradigmas.htm>
- Perdigón, R., Viltres, H., Madrigal, I. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*. 12(3), 192-208. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcci/v12n3/rcci14318.pdf>
- Peteraf, M. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Porter, M (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press.
- Porter, M. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1986). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press. New York.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. 1era Edición. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Quality Leadership University (QLU) (2007, Marzo 10). *El Marketing Digital en Panamá y sus características*. <https://qlu.ac.pa/marketing-digital-en-panama/>
- Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales*, 10 (4); 36-49. <https://www.redalyc.org/pdf/782/78241004.pdf>

- Ramos, J. (2017). *Marketing de contenidos. Guía práctica*. XinXii.
- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. Quinta Edición. Thomson Learning.
- Romero, N (2019). Análisis del e-commerce en la República de Panamá. *Investigación Y Pensamiento Crítico*, 7(2), 35-50. <https://doi.org/10.37387/ipc.v7i2.111>
- Santos, M., Álvarez, L. (2000). Estrategias de marketing en la fase inicial de vida del mercado. *Documento de Trabajo*.
- Sherman, S (1992). How to Prosper in the Value Decade. *Fortune*, November, pp. 90-103.
- Slater, S (1996): The Challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, 25, 79-86.

Información adicional:
Licencia CC BY NC

Fechas:

Recibido: 15/1/2025 / Aceptado: 15/06/2024 / Publicado: 24/07/2025