

# ESTRATEGIA DE MARKETING DE GUERRILLA COMO FACTOR DE DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD: RESTAURANTES DE LA ZONA METROPOLITANA DE GUADALAJARA, MÉXICO

---

Vargas Díaz, Ricardo; Sánchez Gutiérrez, José; Gutiérrez-Salcedo, María

Universidad de Guadalajara, México; Universidad de Guadalajara, México; Universidad de Jaén

## RESUMEN

*La pérdida de efectividad de las estrategias de comunicación tradicionales ha llevado a muchas empresas a aplicar el denominado "marketing de guerrilla". Una estrategia caracterizada por el uso de la creatividad y el ingenio, tratando de reducir la utilización de recursos financieros. El objetivo de este trabajo es analizar los factores de influencia de la estrategia de marketing de guerrilla en el desarrollo de la competitividad de las empresas, en el sector de la restauración de la zona metropolitana de Guadalajara (México). Para alcanzar el objetivo, se implementó un cuestionario estructurado a los encargados de la toma de decisiones de marketing de los restaurantes, durante los meses de septiembre y octubre de 2016. Los resultados permiten concluir que el factor "efecto difusión" es el que más influye sobre el desarrollo de la competitividad, seguido del "efecto bajos costos" y el "efecto sorpresa".*

## Palabras clave:

Marketing de guerrilla, Competitividad, Restaurantes, Modelo de Ecuaciones Estructurales

## ABSTRACT

*The loss of effectiveness of traditional communication strategies has led many companies to apply the so-called "guerrilla marketing". A strategy characterized by the use of creativity and ingenuity, trying to reduce the use of financial resources. The objective of this work is to analyze the influence factors of the guerrilla marketing strategy in the development of the competitiveness of catering companies in the metropolitan area of Guadalajara, Mexico. In order to achieve this objective, a structured questionnaire was completed by the marketing decision makers of the restaurants, during the months of September and October 2016. The results show that the factor "diffusion effect" is the one that influences the most on the development of competitiveness, followed by the "low-cost effect" and "surprise effect".*

## Keywords:

Guerrilla marketing, Competitiveness, Catering industry, Structural Equation Modeling

## 1. Introducción

Las estrategias de comunicación de marketing tradicionales están perdiendo efectividad principalmente por dos razones (Hutter y Hoffmann, 2014): 1) la saturación de información del consumidor, expuesto a más de 3000 mensajes publicitarios al día; y, 2) la similitud en los anuncios, lo que disminuye significativamente su garantía de impactar o causar un efecto en el espectador. Así, son diversos los autores que señalan la importancia de ser llamativo y volver a sorprender al consumidor para lograr atraer su atención (Hutter y Hoffmann, 2011; Baltes y Leibing, 2008).

En este sentido, en la última década se han desarrollado propuestas para aplicar un marketing diferenciado y de mayor impacto como, por ejemplo, el marketing 3.0 (Kotler et al., 2012), centrado en el consumidor a nivel espiritual, sus aspiraciones y valores (marketing emocional); u otras propuestas innovadoras y poco convencionales como el marketing de guerrilla, caracterizado por el uso de instrumentos innovadores de publicidad. En contextos de crisis económica o bajo poder adquisitivo, el marketing de guerrilla es una estrategia muy utilizada fundamentalmente por su bajo costo y alto impacto, ayudando a las empresas a desarrollar su negocio sin incurrir en altos presupuestos.

De forma paralela, es fundamental para una organización que su competitividad se apoye en una ventaja competitiva sostenible, que sirva para dar soluciones a los clientes y obtener rentabilidad (Sáez de Viteri Arranz, 2000, pág. 74). Fundamentada en estrategias y técnicas que generen valor para los consumidores, que no estén ejecutándose por ningún competidor actual (o potencial) y que, a la vez, no puedan ser imitadas de ninguna forma.

El presente trabajo tiene como objetivo general analizar la influencia de la estrategia de marketing de guerrilla como factor de desarrollo de la competitividad en los restaurantes de la zona metropolitana de Guadalajara (México), específicamente en los municipios de Zapopan y Guadalajara. La elección de este sector se sustenta, fundamentalmente, en el incremento de la competencia que se observa en esta zona en los últimos cinco años. Así, mientras la tasa de crecimiento anual de establecimientos sigue en alza (según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2017), el sector restaurador se ha enfrentado a diversos factores<sup>1</sup> que les ha obligado a centrar los esfuerzos de marketing en estrategias de diferenciación y visibilidad, a través de propuestas gastronómicas novedosas y el desarrollo de habilidades directivas y nuevas capacidades y conocimientos (García, 2008).

Para alcanzar este objetivo, el presente trabajo se estructura en seis apartados. En los apartados dos y tres, se describen los conceptos de “marketing de guerrilla” y “competitividad”, señalando los principales elementos que los integran y las hipótesis que se plantean. En el cuarto apartado se describe el modelo propuesto y la metodología utilizada en la investigación para, en el quinto apartado, defender los resultados obtenidos. Finalmente, se incluye un apartado de conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Marketing de guerrilla

El concepto marketing de guerrilla se considera que tiene sus orígenes en una similitud con la terminología militar, ya que se aprecia que el marketing puede llegar a tornarse como un campo de batalla o una guerra, en donde el objetivo es atraer o ganar al consumidor (Baltes y Leibing, 2008). Este término fue popularizado en los años 80 por Levinson (1984, 1994, 2009), considerado fundador y precursor de este tipo de estrategias y tácticas mercadológicas.

<sup>1</sup> Según García Ramírez y López Torres (2014), estos factores son: 1) las leyes locales y federales por la disminución de consumo de tabaco (en vigor desde el año 2008); 2) la recesión económica mundial del 2009, que contribuyó a disminuir la confianza de los compradores y comerciantes, afectando el consumo general y la inversión (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2009); 3) el brote de influenza AH1N1 de Mayo de 2009, que ocasionó el desplome de ventas de alimentos en un 60% y se estima que cerraron aproximadamente 6,000 establecimientos restauranteros; y 4) la informalidad e ilegalidad toleradas, pues se calcula que son cerca de 700.000 restaurantes los que promueven una falta de respeto y control a las normas exigidas.

Posteriormente, han sido diversas las definiciones que se han dado sobre el concepto<sup>2</sup>, entre las que destaca la realizada por Hutter y Hoffmann (2011): “término general para campañas publicitarias no convencionales que tienen como objetivo llamar la atención de un gran número de destinatarios en su mensaje publicitario con costos comparativamente pequeños, evocando un efecto de sorpresa y un efecto de difusión (...) Las campañas de marketing de guerrilla son altamente eficientes, en términos de la relación entre costes y beneficios”. Las principales diferencias entre el marketing tradicional y el marketing de guerrilla se observan en la tabla 1.

TABLA 1  
Marketing tradicional vs Marketing de guerrilla

Marketing tradicional	Marketing de guerrilla
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere dinero.</li> <li>• Orientado a grandes empresas con grandes presupuestos.</li> <li>• Medido por las ventas.</li> <li>• Basada en la experiencia y las conjeturas.</li> <li>• Sube la producción y diversidad.</li> <li>• Crece mediante la adición de los clientes.</li> <li>• Elimina la competencia.</li> <li>• Utiliza armas de marketing individuales.</li> <li>• Cuenta sus ventas.</li> <li>• "Mi" marketing"; mira a "mi empresa".</li> <li>• Envuelto en mística.</li> <li>• Marketing eficaz es costoso.</li> <li>• Venta orientada uno a la vez.</li> <li>• No permite la tecnología.</li> <li>• Tiene como objetivo mensajes en grupos grandes.</li> <li>• Inintencional.</li> <li>• Uso de marketing para hacer ventas.</li> <li>• Trata de tomar al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere energía e imaginación.</li> <li>• Dirigida a las pequeñas empresas con grandes sueños.</li> <li>• Medido por las ganancias.</li> <li>• Basado en la psicología y la conducta humana.</li> <li>• Crea la excelencia de enfoque.</li> <li>• Crece mediante los clientes existentes y las referencias.</li> <li>• Coopera con otras empresas.</li> <li>• Las combinaciones marketing son más eficaces.</li> <li>• Cuenta sus relaciones.</li> <li>• "Su" marketing; "Cómo te podemos ayudar".</li> <li>• Elimina mística y da control.</li> <li>• El buen marketing es gratis.</li> <li>• Orientada hacia el seguimiento.</li> <li>• Debe ser tecno-acogedora.</li> <li>• Tiene como objetivo mensajes a individuos y grupos pequeños.</li> <li>• Muy intencional.</li> <li>• Utiliza marketing para conseguir el consentimiento del cliente.</li> <li>• Trata de dar a los clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Caudron (2001).

Así, aunque el marketing de guerrilla señala la importancia de utilizar estrategias no tradicionales con costos relativamente bajos, también considera otros elementos (también llamados *drivers*) que influyen en su efectividad, como son el efecto sorpresa y el efecto difusión.

El efecto sorpresa, es uno de los principios básicos en el enfoque del marketing de guerrilla (Hutter & Hoffmann, 2011). Consiste en sorprender a los consumidores a través de actividades inesperadas y, con ello, captar su atención hacia el mensaje publicitario. De esta forma, el consumidor vive una experiencia que le aporta más valor que una simple compra (se siente cautivado y emocionado cuando adquiere, usa o, incluso, cuando desecha un bien o servicio). Algunos de los indicadores utilizados para medir este efecto son *Ambient marketing* (Breva, 2010; Arbaiza, 2011; Lindgreen y Vanhamme, 2003; Olivares, 2009); *Sensation marketing* (Gómez et al., 2014; Arboleda y Alonso, 2015); y *Experience marketing* (Del Loreto y González, 2011; Fernández, 2011). Así, la primera hipótesis que se plantea en la investigación es la siguiente:

<sup>2</sup> Véase Caudron (2001), Mughari (2011), Belic y Jönsson (2012), Torreblanca et al (2012) o Zujewska (2014), entre otros.

H1. El efecto sorpresa tiene un efecto positivo en el desarrollo de la competitividad de los restaurantes.

Por su parte, el efecto difusión surge de la composición que tiene el marketing de guerrilla. Esto es, aprovechar los elementos sorprendivos-emocionales y de bajos costos para generar estrategias que se vuelvan virales, éstas últimas entendidas como el conjunto de técnicas que utilizan plataformas para difundir la comunicación comercial e incrementar el efecto boca a boca y las referencias de los líderes de opinión, en una categoría de productos o servicios (Auletta y Vallenilla, 2008). El desarrollo de Internet y, especialmente, de las redes sociales, ha incrementado las posibilidades de interacción con el consumidor, por ejemplo, a través del *Viral marketing* (Palazón et al., 2014; Guzmán et al., 2013; Vallenilla, 2011); *Buzz marketing* (Auletta y Vallenilla, 2008; Jiménez, 2014; José-Cabezudo et al., 2012); *Word of mouth* (Serrano-Puche, 2016; Aguilar et al., 2014; Iuliana-Raluca, 2012); y *Stealth marketing* (Kaikati & Kaikati, 2004) Así, la segunda hipótesis planteada consiste en:

H2. A mayor efecto difusión, mayor será la competitividad de una empresa.

Finalmente, el efecto bajos costos es la característica fundamental del marketing de guerrilla. De acuerdo con Hutter y Hoffmann (2011), hay dos particularidades que acrecientan este efecto: 1) el efecto difusión ayuda a llegar a un público más amplio con poco o ningún coste, porque son los mismos consumidores quienes se encargan de transmitir el mensaje; y 2) las campañas de guerrilla frecuentemente se implementan procurando explotar la creatividad, el ingenio y la imaginación como bienes intangibles que representen poco esfuerzo monetario, por ejemplo, a través del *ambush marketing* (Canseco et al., 2015; Miñano y Nikobin, 2014; Alvarado et al. 2014; Ay et al., 2010; Valenzuela-Fernández et al., 2015; Wolfsteiner et al., 2015) o las relaciones públicas (Navarro et al., 2014; Buil y Rocafort, 2016; Gruber, 2003; García de León, 2002). De este modo, la tercera hipótesis que se plantea es:

H3. El efecto bajos costos influye positivamente en la competitividad de los restaurantes.

### 3. Competitividad

El concepto de competitividad puede definirse como la habilidad que tiene una empresa para otorgar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes a costos tan buenos o mejores que los de otros oferentes, obteniendo, al menos, el costo de oportunidad de los recursos empleados (Franco et al. 2014). En otras palabras, ser competitivo consiste en alcanzar una ventaja frente a tus competidores, otorgando un valor añadido a los consumidores, y que ésta se mantenga en el tiempo. Así, la determinación de la ventaja competitiva puede ser multidimensional (Saavedra et al., 2013), pues no tiene una definición específica de aspectos, indicadores y/o niveles a alcanzar para una empresa, ya que éstos también dependen del contexto del estudio.

En este sentido, la literatura señala cuatro dimensiones que una empresa puede trabajar para alcanzar su ventaja competitiva sostenible (Ng y Londoño, 2012; Moreno et al., 2004; Rubio y Aragón, 2004): competencias estratégicas, tecnológicas, de personal y organizativas.

Las competencias estratégicas están basadas, sobre todo, en la definición de la visión, misión y objetivos de la empresa. En otras palabras, depende del planteamiento sobre qué quiere ser (metas a alcanzar), cuáles son sus recursos (lo que es y lo que sabe hacer) y cuáles son sus capacidades (lo que es capaz de ser y hacer). Así, los elementos de la empresa relacionados con esta dimensión son la innovación, las habilidades de mercadotecnia, los recursos financieros y la cultura organizativa.

Las competencias tecnológicas expresan la capacidad de diseñar, comprar, fabricar y vender que tiene la empresa. Sus componentes son el stock de tecnologías con que cuenta la empresa, el know-how para poder aplicarlas y su capacidad de innovación, siendo su indicador tradicional los recursos tecnológicos con los que cuenta.

Las competencias de personal están basadas en tres grupos de actividades relacionadas con la plantilla laboral de la empresa: 1) las aptitudes o conocimientos con que cuentan, es decir, lo

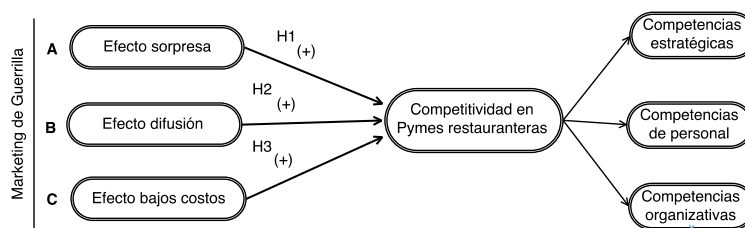
que *saben hacer* los colaboradores de la empresa; 2) el oficio y habilidades, lo que *pueden hacer*; y 3) las actitudes o comportamientos de los trabajadores, esto es lo que *quieren hacer*.

Finalmente, las competencias organizativas son aquellas que se encargan de la organización de las capacidades, recursos y rutinas, a través de una estructura organizativa empresarial. Sus principales actividades son el diseño de tareas, la estructuración jerárquica del poder y la orientación del sistema de dirección e información. Sus principales indicadores de medición son las capacidades directivas y la calidad del producto/servicio.

#### 4. Planteamiento del modelo y metodología

Con base en el objetivo general y las hipótesis planteadas, se propone el modelo que se muestra en la figura 1. Se desea conocer el impacto que tiene el marketing de guerrilla, en sus tres efectos (sorpresa, difusión y bajos costos), sobre la competitividad de las empresas de restauración, estando ésta formada por las dimensiones competencias estratégicas, de personal y organizativas. A pesar de que en la literatura se encuentra una cuarta dimensión en la definición de competitividad (recursos tecnológicos), para el sector de aplicación no resultaba significativa, por lo que se prescindió de ella en el modelo.

FIGURA 1  
Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia.

La población objeto de estudio fueron las micro, pequeñas y medianas empresas de restauración ubicadas en la zona metropolitana de Guadalajara (México), de la que se obtuvo una muestra total de 141 empresas.

La obtención de la información se realizó a través de un cuestionario estructurado<sup>3</sup> a los responsables de las decisiones de marketing de los restaurantes (propietario, encargado o gerente), durante los meses de Septiembre y Octubre de 2016. La valoración de los ítems se efectuó a través de en una escala de tipo Likert (donde 1 es “Totalmente en desacuerdo” y 5 “Totalmente de acuerdo”). En la tabla 2 se muestra la descripción de los ítems utilizados y las referencias bibliográficas en las que se ha basado su medición.

TABLA 2  
Descripción de los ítems del modelo

Constructo	ítem	Descripción	Autor(es)
Efecto Sorpresa	ES1	Creo que la propuesta general de la publicidad que utilizo es informativa	Hutter y Hoffmann, 2011
	ES2	El objetivo que principalmente persigo cuando hago publicidad exterior es posicionar mi marca	Breva, 2010
	ES3	Considero que el elemento esencial para generar una experiencia inolvidable en el restaurante es centrarse en el cliente	Del Loreto y González, 2011
Efecto Difusión	ED1	Considero que las fuentes impersonales que recomiendan el restaurante son columnas, artículos y comentarios realizados por medios de comunicación	Iuliana-Raluca, 2012
	ED2	Considero que las fuentes impersonales que recomiendan el restaurante son redes sociales	
	ED3	Utilizo las redes sociales para incrementar las visitas al	José-Cabezudo et

<sup>3</sup> Por limitaciones de espacio, el cuestionario no se ha incluido en el trabajo, pero puede ser solicitado a los autores.

			sitio web del restaurante	al., 2012
		<b>ED4</b>	Principalmente, el tipo de entorno que utilizo cuando genero una campaña de publicidad es entorno online	Serrano-Puche, 2016
<b>Efecto Bajos costos</b>	<b>EBJ</b>	<b>EBJ1</b>	Debido a la revolución digital y el crecimiento de los administradores de redes sociales, estoy interesado en entrenar a los miembros del equipo o a otros empleados en el uso y estrategias de medios sociales	Navarro et al., 2014
		<b>EBJ2</b>	Para mejorar la eficacia de la publicidad que utilizo, implemento métricas económicas para calcular la efectividad a nivel de rendimiento	
		<b>EBJ3</b>	Para buscar, desarrollar y conservar al equipo de trabajo, proporciono incentivos financieros y beneficios superiores al mayor talento	
<b>Competencias estratégicas</b>	<b>CE</b>	<b>CE1</b>	Comparado con el promedio del sector restaurantero, en el último año el retorno de la inversión ha sido muy bueno	Pomar et al., 2014
		<b>CE2</b>	Comparado con el promedio del sector restaurantero, mi desempeño financiero en el último año refleja que nuestras ventas han sido muy buenas	
		<b>CE3</b>	Para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo, he realizado en el último año un nuevo producto/servicio	Franco et al., 2014
		<b>CE4</b>	Para obtener un mayor y mejor desempeño competitivo, he mejorado en el último año la calidad del servicio	
		<b>CE5</b>	La innovación en la organización interna, es decir, cambios ocurridos en las actividades directivas o gerenciales de la empresa han ocasionado que realice informes escritos sobre el desempeño de cada una de las áreas/departamentos	Alderete y Diez, 2014
<b>Competencias de personal</b>	<b>CD P</b>	<b>CDP1</b>	Creo un ambiente laboral donde las personas tengan la oportunidad de aprender, crecer y desarrollarse	Hernández, et al., 2011
		<b>CDP2</b>	Establezco mecanismos para que exista retroalimentación y escucha entre los directivos y los trabajadores	
		<b>CDP3</b>	Velo por que se cumplan todas las regulaciones relacionadas con los trabajadores	
		<b>CDP4</b>	Considero que los beneficios de tener una adecuada gestión de recursos humanos en la empresa, me permite reconocimiento de los clientes	Saiz Álvarez y Mendoza Macías, 2015
<b>Competencias organizativas</b>	<b>CO</b>	<b>CO1</b>	Consulta internet para mejorar mis servicios	De la Paz et al, 2008
		<b>CO2</b>	Introduje software de gestión de bases de datos	
		<b>CO3</b>	Exploro y exploto nuevos conocimientos (p. ej.: tener ideas sobre mejorar el restaurante)	Arias y Hernández, 2008
		<b>CO4</b>	Convierto ideas en innovaciones (p.ej.: pensar en una mejora e intentar implementarla en el restaurante)	

Fuente: Elaboración propia a partir de autores.

Dada la configuración del modelo y el tamaño de la muestra, el método de análisis elegido es el de las ecuaciones estructurales a través de la técnica *Partial Least Squares* (PLS), con el software *SmartPLS*<sup>®</sup>, versión 3.2.6 (Ringle et al., 2015).

## 5. Resultados

### 5.1. Enfoque en dos pasos

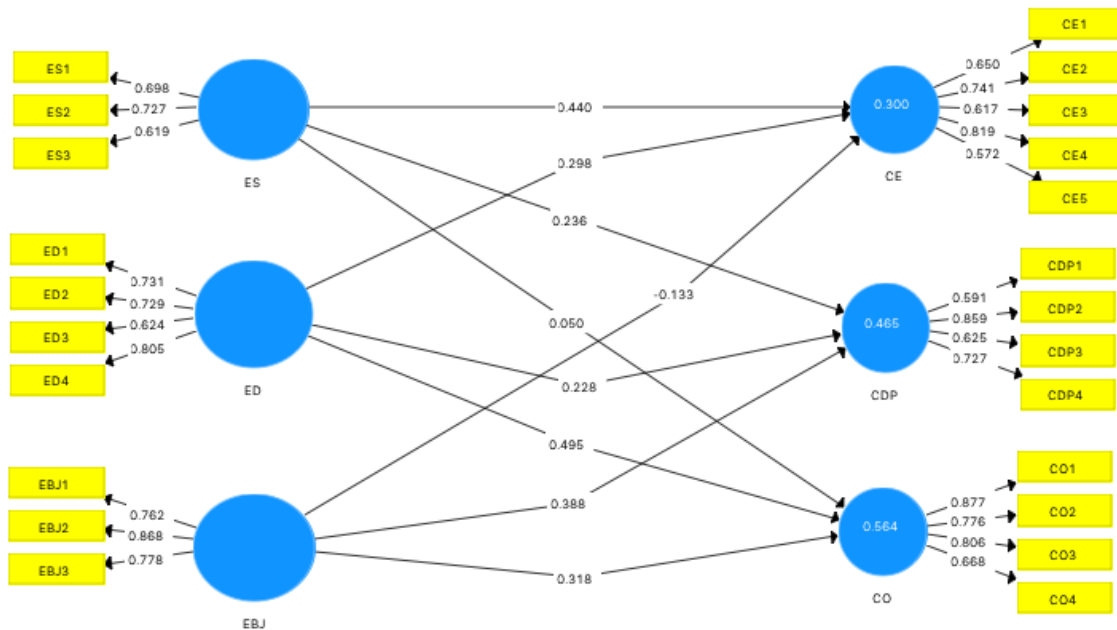
Por el carácter multidimensional del constructo “Competitividad”, el análisis del modelo se realizó bajo el enfoque de dos pasos o etapas (Wright et al., 2012).

Siguiendo a Ringle et al. (2012), en la primera etapa se estiman las puntuaciones de los valores de las variables latentes (constructos o compuestos) para los componentes de orden inferior, y en la segunda etapa, éstos se utilizan como indicadores (variable manifiesta, observada o medida) en el modelo de medición del componente de segundo orden. Así, el componente de orden superior está incrustado en la red universal de tal forma que permite que otras variables

latentes, como predecesoras, expliquen parte de su varianza Henseler y Chin (2010), lo que puede resultar en relaciones de trayectorias significativas.

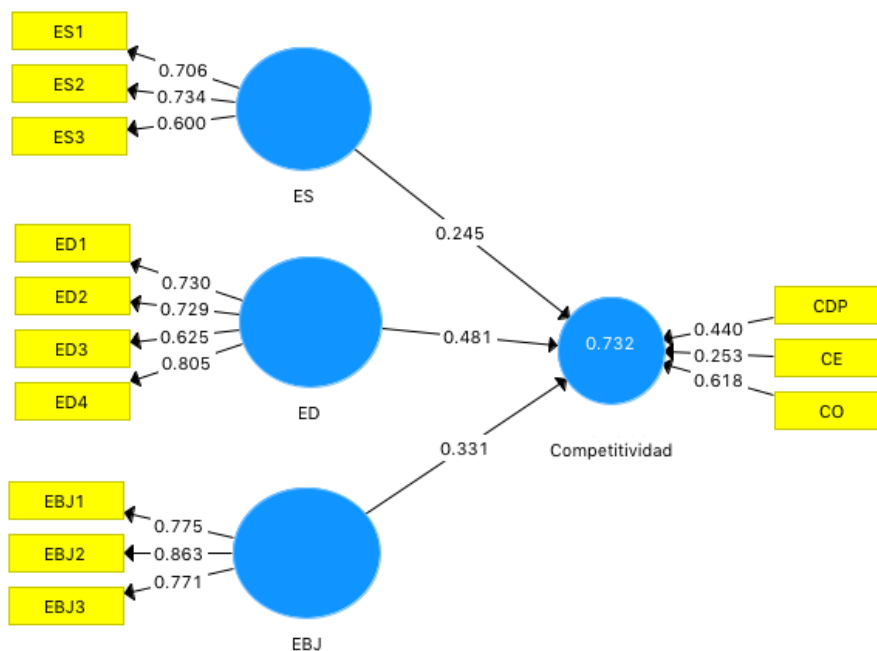
Los resultados de la primera etapa se muestran en la figura 2. Aunque los ítems CDP1, CDP3, CE1, CE3, CE5, CO4, ED3, ES1 y ES3, presentan niveles por debajo de 0,70, éstos se conservaron en el modelo pues maximizan el efecto a medir y, además, su valor no es inferior a 0,40 (Hair et al., 2011).

FIGURA 2  
Resultados de la primera etapa (coeficientes path)



Con base en los resultados obtenidos, en una segunda etapa el modelo se estima utilizando las puntuaciones (scores) para cada una de las dimensiones de primer orden, en lugar de utilizar los datos originales. Los resultados de esta segunda fase se muestran en la figura 3.

FIGURA 3  
Resultado de la segunda etapa (coeficientes path)



Para analizar el modelo de medida, se estudia la fiabilidad y la validez (convergente y discriminante) de los constructos del modelo (tabla 3).

Aunque los ítems ES3, ED3 y CE no alcanzan unas cargas superiores a 0.70, siguiendo a Hair et al., (2011), dado que éstas no son inferiores a 0,40, se mantienen en el modelo. Respecto a la fiabilidad de la escala ( $\alpha$ -Cronbach y CR), se concluye que todos los ítems son fiables<sup>4</sup>. Por su parte, también es posible confirmar la validez de los constructos siguiendo el criterio de Fornell y Larcker (1981), con base en los resultados de la varianza media extraída por cada constructo (AVE)<sup>5</sup>.

Confirmado que tampoco existen problemas de multicolinealidad (tabla 3, FIV < 5, según Hair et al., 2014), se procede a aplicar la técnica *bootstrapping* (con 5.000 submuestras) para valorar la precisión de las estimaciones realizadas del modelo estructural.

TABLA 3  
Propiedades de los ítems del modelo

Constructo	Ítem	Cargas/ Correlaciones simples ( $\lambda$ )	$\alpha$ - Cronbach	CR	AVE	Estadísticos de colinealidad (FIV)
ES-Efecto Sorpresa	ES1	0.7064	0.4296	0.7222	0.4661	1.0757
	ES2	0.7339				1.0790
	ES3	0.6005				1.0630
ED-Efecto Difusión	ED1	0.7295	0.7045	0.8150	0.5260	1.3278
	ED2	0.7294				1.3063
	ED3	0.6255				1.4873
	ED4	0.8054				1.6856
EBJ-Efecto Bajos costos	EBJ1	0.7748	0.7250	0.8455	0.6466	1.3866
	EBJ2	0.8633				1.6945
	EBJ3	0.7710				1.4087
Competitividad	CE	0.4998	1.0000			1.0933
	CDP	0.7779				1.2902
	CO	0.8594				1.2412

## 5.2. Valoración del modelo estructural

La valoración de los resultados del análisis *bootstrapping* (tabla 4) muestra que el poder predictivo del modelo es adecuado ( $R^2$ ) y que los constructos exógenos Efecto Sorpresa, Efecto Difusión y Efecto Bajos costos explican moderadamente el constructo Competitividad ( $f^2$ ).

TABLA 4  
Índices de valoración del modelo estructural

Índice	Valor	Valores ideales	Autores de referencia
$R^2$	0.7317	0.67 → Sustancial 0.33 → Moderado 0.19 → Débil	Chin (1998)

<sup>4</sup> Aunque el criterio  $\alpha$ -Cronbach no se cumple para Efecto Sorpresa, de acuerdo con Chin (1998), es más adecuado estudiar la fiabilidad compuesta (CR) pues no asume que todos los indicadores reciben la misma ponderación.

<sup>5</sup> Si bien es cierto que Efecto Sorpresa presenta un valor modesto (AVE=0,4661), está muy próximo al umbral considerado como aceptable (0,50). Así, siguiendo a Lassoued et al. (2015), dado que todos los ítems del constructo son estadísticamente significativos, se mantienen en el modelo.



f <sup>2</sup>	ES -> Competitividad: 0.1889	≥ 0.35 → Efecto grande 0.15 ≤ 0.35 → Efecto Moderado 0.02 ≤ 0.15 → Efecto pequeño	Cohen (1988)
	ED -> Competitividad: 0.5362		
	EBJ -> Competitividad: 0.2489		

Finalmente, el valor del estadístico de las relaciones entre constructos y el signo de los coeficientes path (tabla 5), permiten confirmar la significatividad de las relaciones del modelo estructural y la validación de las hipótesis planteadas. En este sentido, cabe destacar que el elemento del marketing de guerrilla que más influye en la competitividad de los restaurantes de la ZMG, es el Efecto Difusión, seguido de Efecto Bajos costos y, por último, el Efecto Sorpresa.

TABLA 5  
**Resumen de la comprobación de hipótesis**

Hipótesis	Enunciado	Coefficiente Path (β)	Valor t-Student (p-valor)	Validación
H1: ES -> Competitividad	El efecto sorpresa tiene un efecto positivo en el desarrollo de la competitividad de los restaurantes.	0.2453	3.4641 (0.0003)	✓
H2: ED -> Competitividad	A mayor efecto difusión, mayor será la competitividad de una empresa.	0.4807	6.0424 (0.0000)	✓
H3: EBJ -> Competitividad	El efecto bajos costos influye positivamente en la competitividad de los restaurantes.	0.3308	3.9332 (0.0000)	✓

## 6. Conclusiones y recomendaciones

El marketing de guerrilla engloba al conjunto de estrategias de comunicación (especialmente, publicidad) que tienen como objetivo generar un alto impacto en el consumidor a bajo costo. Sus principales características son el uso y aprovechamiento de la creatividad y la imaginación, tratando de minimizar los recursos financieros. El objetivo de este trabajo es conocer la influencia que tiene el marketing de guerrilla en la competitividad de las empresas de restauración de la zona metropolitana de Guadalajara (México), específicamente de los municipios de Zapopan y Guadalajara. Para ello, se plantea un modelo que permite correlacionar los componentes de la efectividad del marketing de guerrilla junto con las tres dimensiones básicas que forman la competitividad del sector restauración: competencias estratégicas, de personal y organizativas. La obtención de la información se realizó a través de un cuestionario estructurado a los responsables de la toma de decisiones sobre marketing de los restaurantes del área.

Los resultados del análisis permiten concluir que el elemento del marketing de guerrilla que mayor influencia tiene en el desarrollo de la competitividad es el Efecto Difusión. Esto es, la forma en que se publicita, las recomendaciones de uso/consumo y, sobre todo, el uso del entorno digital (Internet y redes sociales). El resto de elementos, aunque importantes, tienen un efecto moderado sobre la competitividad. En el Efecto Bajos costos, cabe resaltar la implantación de medidas de eficacia y eficiencia en la plantilla del personal y de actividades de marketing interno. Respecto al Efecto Sorpresa, destacan las actividades de publicidad centradas en posicionar la marca.

Con base a los resultados obtenidos, la principal recomendación que se realiza para la mejora de la competitividad en los restaurantes de la zona metropolitana de Guadalajara, es centrar los esfuerzos en el estudio y análisis del entorno online del restaurante. De este modo, es recomendable para los empresarios invertir en la publicidad y promoción a través de este medio pero, además, planear, ejecutar y controlar adecuadamente estas estrategias.

Finalmente, cabe señalar que el trabajo no está exento de limitaciones, sobre todo en cuestiones relativas a la muestra. Así, al circunscribirse a los encargados de la toma de decisiones sobre marketing, se está obviando la opinión de dos grupos de interés para el objeto de estudio: 1) los trabajadores, por ejemplo para conocer los aspectos relacionados con las competencias personales y el marketing interno de la organización; y 2) los consumidores, en relación a la efectividad de las prácticas de marketing de guerrilla. Así, como futuras líneas de investigación, se plantean realizar dos estudios: 1) con base en los empleados, analizar la idoneidad de los ítems para medir las competencias de personal; y 2) con base en los consumidores, conocer el impacto de las prácticas de marketing de guerrilla.

## Referencias

- Aguilar, V., Martín, S. S., y Payo, R. (2014). La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. Opiniones de las empresas. *Cuadernos De Gestión*, 14(1), 15-31.
- Alderete M., V., y Diez J., I. (2014). Innovación para la competitividad territorial: un análisis de las Pymes industriales de Bahía Blanca. *Revista LIDER* (25), 35-39.
- Alvarado, A., Cavazos, J., y Vázquez, R. (2014). Efectos de los emplazamientos de marca real y enmascarada en el comportamiento del consumidor: un experimento exploratorio. *Estudios Gerenciales* (133), 327-335.
- Arbaiza, F. (2011). El Marketing y la Postmodernidad: Nuevos desafíos ante un nuevo contexto. *Revista De Comunicación*, 10, 129-146.
- Arboleda, A. M., y Alonso, J. C. (2015). El aroma al evaluar el involucramiento del consumidor con un producto y su percepción de calidad. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 403-410.
- Arias, J. M., y Hernández, G. C. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia Y Políticas De Salud*, 8(15), 131-154.
- Auletta, N., y Vallenilla, R. (2008). Comunidades virtuales: el renacer del mercadeo viral. *Debates IESA*, 13(4), 64-69.
- Ay, C., Aytakin, P., y Nardali, S. (2010). Guerrilla marketing communication tools and ethical problems in guerilla advertising. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(3), 280–286. doi:10.3844/ajebasp.2010.280.286.
- Baltes, G., y Leibing, I. (2008). Guerrilla marketing for information services? *New Library World*, 109(1/2), 46-55.
- Barbosa, D. E., y Sandoval, A. A. (2011). Factores que componen la competitividad de las empresas creadas por mujeres y las relaciones entre ellos. *Cuadernos De Administración*, 23(42), 165-181.
- Belic, S., y Jönsson, E. (2012). Guerrilla Marketing - And its Effects on Consumer Behavior (Bachelor Thesis). Suecia.
- Breva, E. (2010). El medio exterior, más allá de una decisión intuitiva. *Zer: Revista De Estudios De Comunicacion*, 15(29), 271-288.
- Buil, M., y Rocafort, A. (2016). Emprendimiento y supervivencia empresarial en época de crisis: El caso de Barcelona. *Intangible Capital*, 12(1), 95-120.
- Canseco, A. D., Zúñiga, C., y Blanco, L. (2015). Análisis estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México. *Nova Scientia*, 7(15), 343-363.
- Caudron, S. (2001). Guerrilla tactics. *Industry Week*, 250(10), 52-56.
- Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modelling: Modern methods for business research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- De la Paz, J., Hernández, M. D., y de Ita, D. (2008). Ventaja competitiva sostenible en pequeñas y medianas empresas hoteleras del sur de México. *Pensamiento y Gestión* (25), 161-177.
- Del Loreto, M., y González, R. I. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes. *Retos Turísticos*, 10(3), 16-21.
- Fernández, E. y. (2011). Marcas de experiencia: marcando la diferencia. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 59-77.
- Franco, J. G., Restrepo, J. C., y Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento y Gestión* (37), 150-174.
- García, C. D. (2008). Prospectiva y Tendencias para la Industria Restaurantera. *Hospitalidad ESDAI*, 13, 67-80.
- García, C. S. (2002). La microempresa y los servicios financieros de las entidades de ahorro y créditos populares. *Administración*, 123-147.
- García, M. M., y López, V. G. (2014). Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 7(1), 2014.
- Gómez, C., Manzi, M. A., y Galindo, T. (2014). El scent marketing: un a revisión bibliográfica. *Pensamiento y Gestión*, 37, 214-254.
- Gruber, M. (2003). Research on marketing in emerging firms: Key issues and open questions. *International Journal of Technology Management*, 26(5/6), 1-27.
- Guzmán, A. P., del Moral, M. E., Ladrón de Guevara, F. G., y Gil, H. (2013). Impacto de Twitter en la comunicación y promoción institucional de las universidades. *Pixel-Bit, Revista De Medios Y Educación*, 43, 139-153. doi:10.12795/pixelbit.2013.i43.10.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., y Sarstedt, M. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., y Mena, J. A. (2011). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-20. doi 10.1007/s11747-011-0261-6.
- Henseler, J., y Chin, W. W. (2010). A comparison of approaches for the analysis of interaction effects between latent variables using partial least squares path modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 17(1), 82-109. doi:10.1080/10705510903439003.
- Hernández, G. C., Giraldo, C. Á., y Valencia, J. N. (2011). Papel de gestión humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 163-188.
- Hutter, K., y Hoffmann, S. (2011). Guerrilla marketing: The nature of the concept and propositions for further research. *Asian Journal of Marketing*, 5(2), 39-54.
- Hutter, K., y Hoffmann, S. (2014). Surprise, surprise. Ambient media as promotion tool for retailers. *Journal of Retailing*, 90(1), 93-110.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2017). Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/>
- Iuliana-Raluca, G. (2012). Word-of-mouth communication: a theoretical review. *Innovations in marketing*, 132-139.
- Jiménez, C. (2014). Mercadeo B2B en internet: ¿por dónde empezar? *Debates IESA*, 19(1), 80-81.

- José-Cabezudo, R. S., Camarero-Izquierdo, C., y Rodríguez-Pinto, J. (2012). En busca de los evangelizadores digitales: Por qué las empresas deben identificar y cuidar a los usuarios más activos de los espacios de opiniones online. *Universia Business Review*, 35, 14-31.
- Kaikati, A. M., y Kaikati, J. G. (2004). Stealth Marketing: how to reach consumers surreptitiously. *California Management Review*, 46(4), 6-22.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2012). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Lassoued, R., Hobbs, J.E., and Micheels, E.T. (2015). Consumer Trust in Chicken Brands: A Structural Equation Model. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 63(4), 621–647. DOI: 10.1111/cjag.12082
- Levinson, J. C. (1984). *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Levinson, J. C. (1994). *Guerrilla Advertising. Cost-effective techniques for small-business success*. United States of America: Houghton Mifflin Company.
- Levinson, J. C. (2009). *Marketing de Guerrilla. Los secretos para obtener grandes ganancias de sus pequeñas y medianas empresas*. Estados Unidos de América: Morgan James Publishing, LLC.
- Lindgreen, A., y Vanhamme, J. (2003). To surprise or not to surprise your customers: the use of surprise as a marketing tool. *Journal of Customer Behaviour*, 2(2), 219-242.
- Miñano, E., y Nikobin, R. (2014). Brasil y el mundial de fútbol de 2014: aspectos jurídicos de la experiencia brasileña. *Actualidad Jurídica*, 1578-956X(38), 161-165.
- Moreno, D. M., Pelayo, D. Y., y Vargas, S. A. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de Empresa* (10), 56-72.
- Mughari, A. M. (2011). Analysis of Brand Awareness and Guerrilla Marketing. *Iranian SME. Iranian Journal of Management Studies*, 4(1), 115-129.
- Navarro, C., de los Angeles, M., y Humanes, M. L. (2014). El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España. *Palabra Clave*, 17(3), 946-978.
- Ng, H. R., y Londoño, P. A. (2012). Diseño de un modelo de dirección por competencias básicas distintivas para las pymes exportadoras de la ciudad de Medellín. *Semestre económico*, 15(32), 197-224.
- Olivares, F. (2009). Ciudades limpias y la contaminación publicitaria en la ciudad. *Zer: Revista De Estudios De Comunicación*, 14(26), 253-275.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2009). *Estudio Económico de México*, 2009.
- Palazón, M., Sicilia, M., y Delgado, E. (2014). El papel de las redes sociales como generadoras de "amor a la marca". *Universia Business Review*, 41, 18-39.
- Pomar, S., Rangel, J. A., y Franco, R. E. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración y Organizaciones*, 17(33), 33-57.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., y Straub, D. W. (2012). A Critical Look at the Use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly*, 36(1), 3-14.
- Ringle, C. M., Wende, S., y Becker, J. M. (2015). Boenningstedt: SmartPLS GmbH: <http://www.smartpls.com>

- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme. *Revista de empresa*(17), 32-47.
- Saavedra, G. M., Milla, T. S., y Tapia, S. B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso de del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*, 2(4), 38-52.
- Sáez de Viteri, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidad, rutinas y proceso de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6(3), 71-86.
- Saiz Álvarez, J., y Mendoza Macías, M. (2015). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador). *Revista De Economía Pública, Social Y Cooperativa*, 85, 82-102. doi:10.7203/CIRIEC-E.85.7007.
- Serrano-Puche, J. (2016). Internet y emociones: nuevas tendencias en un campo de investigación emergente. *Comunicar*, 24(46), 19-26.
- Torreblanca, D. F., Lorente, S. F., López, T. R., y Blanes, N. C. (2012). Marketing de guerrilla. Lo no convencional triunfa. *Ciencias*, 1-14.
- Valenzuela-Fernández, L., Martínez-Troncoso, C., y Yáñez-Wieland, F. (2015). Influencia del «placement» sobre la memoria explícita e implícita de estudiantes universitarios. *Comunicar*, 22(44), 169-176.
- Vallenilla, R. (2011). Las marcas llegaron a las redes sociales. *Debates IESA*, 16(1), 54-57.
- Wolfsteiner, E., Grohs, R., y Wagner, U. (2015). What drives ambush marketer Misidentification? *Journal of Sport Management*, 29(2), 137-154.
- Wright, R. T., Campbell, D. E., Thatcher, J. B., y Roberts, N. (2012). Operationalizing Multidimensional Constructs in Structural Equation Modeling: Recommendations for IS Research. *Communications of the Association for Information Systems*, 30(23), 367-413.
- Zujewska, B. (2014). *Guerrilla Marketing A creative marketing method for start-ups* (Degree's thesis). Finlandia.