



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MÉXICO**



FACULTAD DE ECONOMÍA

**“MARKETING DIGITAL COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIO
PARA LA MIPYME EN MÉXICO: CASOS DE ESTUDIO”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES, BILINGÜE

PRESENTA:

ELIZABETH LÓPEZ GARDUÑO

ASESOR:

DRA. EN C.E.A ROSA AZALEA CANALES GARCÍA

REVISORES:

**MTRA. EN D.N. NOELLY KARLA SARRACINO JIMÉNEZ
M.E.U.R CLAUDIA YOLANDA ALBARRÁN OLVERA**

TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO

JUNIO 2020

AGRADECIMIENTOS

Gracias a mi familia por su apoyo incondicional y por ser mi más grande motivación.

Gracias a mis revisores, a la universidad que me formó y a las empresas que aceptaron formar parte de la presente investigación.

Y por último, gracias a mi tutora, la Dra. Rosa Azalea Canales, por transmitirme su pasión por la investigación. Agradezco su tiempo y apoyo en el proceso de desarrollo de la presente tesis.

De esta experiencia aprendí que un investigador es un contador de historias, éste busca integrar diferentes puntos de vista, datos y teorías para construir un argumento lo más cercano posible a la realidad. Si aprecias las virtudes de la investigación, reconocerás que esta actividad se convierte en un hábito de la mente.

“We can transform the unproductive habits of the mind by being open-minded and more objective, motivated by accuracy and truthseeking to drive learning”

- Annie Duke.

CONTENIDO

| | |
|---|-----|
| INTRODUCCIÓN | 4 |
| CAPÍTULO 1. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, ECONOMÍA DIGITAL Y MARKETING DÍGITAL | 7 |
| 1.1. Sociedad del conocimiento | 8 |
| 1.2. Economía digital | 12 |
| 1.3. Marketing digital y el nuevo consumidor de la web social..... | 16 |
| 1.4. Transición del marketing tradicional al digital..... | 18 |
| 1.5. Estrategias de marketing digital | 30 |
| CAPITULO 2. MARKETING DIGITAL Y LA MIPYME EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL..... | 36 |
| 2.1. La mipyme y el marketing digital: contexto internacional | 36 |
| 2.2. Contexto del marketing digital y la mipyme en México..... | 45 |
| 2.3. Limitantes para la adopción de las TIC y marketing digital en la mipyme mexicana..... | 51 |
| 2.4. Perfil del internauta mexicano | 58 |
| CAPITULO 3. PROPUESTA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE MARKETING DIGITAL COMO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA MIPYME | 61 |
| 3.1. Propuesta para el análisis de la estrategia de marketing digital en la mipyme | 61 |
| 3.2. Metodología del estudio de casos para el análisis del marketing digital como estrategia de negocio en la mipyme. | 72 |
| CAPITULO 4. ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS SOBRE EL MARKETING DIGITAL COMO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA MIPYME | 81 |
| 4.1. Microempresa A: productora y comercializadora de productos gourmet . | 81 |
| 4.2. Microempresa B: comercializadora de productos artesanales..... | 87 |
| 4.3. Pequeña empresa C: productora y comercializadora de zapatos..... | 95 |
| CONCLUSIONES..... | 104 |
| BIBLIOGRAFIA | 113 |
| ANEXO..... | 131 |

INTRODUCCIÓN

Con la emergencia del Internet y nuevas tecnologías para almacenar, transmitir y procesar grandes volúmenes de datos, la sociedad ha desarrollado alternativas más rápidas para obtener información y generar conocimiento (Castells, 2002; Burch, 2005) a un ritmo sin precedentes (Casas y Dettmer, 2004). Se identifica una sociedad en una etapa de desarrollo en la que las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) y el conocimiento son base fundamental de la economía (Krüger, 2006; Tello, 2007; Hornidge, 2011).

En este ecosistema, la infraestructura de telecomunicaciones (CEPAL, 2013) y las aplicaciones de las TIC transforman la economía (Turner, 2003 en Rincón de Parra, 2007), emergiendo en consecuencia nuevas industrias, productos, servicios y formas de interacción social (CEPAL, 2013). En lo que se denomina la economía digital, la información se digitaliza, así como actividades económicas y sociales, resultando en lo que Schmidt, Rosenberg y Eagle (2017) denominan un mercado globalizado y multilateral. En este mercado se han facilitado actividades como el comercio electrónico (CEPAL, 2013) y se ha favorecido la reducción de costos de transacción (Subramaniam y Shaw, 2002; Nanekaran, 2013; Schmidt, Rosenberg y Eagle, 2017) al permitirse el intercambio de bienes, servicios e información a cualquier hora y desde cualquier lugar (Nanekaran, 2013).

Bajo esta línea de pensamiento, se dice que las TIC se posicionan como un motor que ha impulsado cambios en el comportamiento del consumidor, los negocios y áreas como el marketing y la publicidad.

El entorno digital propicia cambios en el comportamiento de los consumidores y por consiguiente transforma el enfoque del marketing (Pinheiro y Cristovao, 2014). Los consumidores adquieren una concepción de comunicación bidireccional y transforman sus hábitos de consumo y socialización al utilizar los medios digitales para buscar información, compartir opiniones, adquirir productos y servicios, entretenerse e interactuar con amigos y familiares, entre otras actividades que en décadas pasadas se

realizaban sin Internet (UNESCO, 2005; Millan, Medrano y Blanco, 2008; García, 2011; Kutchera, García y Fernández, 2016).

Por lo anterior, el marketing ha pasado de tener un enfoque centrado en el producto a tener un enfoque humano de valores y experiencias en el que tanto medios digitales como tradicionales se combinan para responder a los cambios en el comportamiento del consumidor en el siglo XXI (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017).

Ayudado de desarrollos tecnológicos como son los dispositivos móviles (García, 2011), el aumento de capacidad computacional, la reducción en costos de almacenamiento de datos y la aplicación de modelos de inteligencia artificial (Gonzalez y Mochón, 2016), el marketing evoluciona hacia un marketing más sofisticado (Singh, 2012; Alford y Page, 2015) y multidireccional (Hoffman y Novak; 1996) que además de visualizar a los medios digitales como un elemento central (García, 2011), reconoce el valor en los datos (Kumar et al., 2013), la interacción con clientes y la construcción de relaciones (Young y Srivastava, 2007; Singh, 2012).

Bajo esta línea de pensamiento, el marketing digital se visualiza como una estrategia para que las empresas, sin importar su tamaño (García, 2011), se hagan accesibles al consumidor digital (Digital Marketing Institute, 2019). En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), la adopción se considera como necesaria para mantener una posición competitiva en el mercado (Taiminen y Karjaluo, 2015; Kapoor en The Economic Times, 2017).

Sin embargo, las mipymes no acceden a todos beneficios que el marketing digital puede proporcionarles (Eid y El- Gohary, 2013). Las mipymes se enfrentan a diferentes dificultades para implementar exitosamente nuevas tecnologías y herramientas, como es el marketing digital (Mazzarol, 2015). Adicionalmente, las prácticas, adopción y beneficios del marketing digital varían por factores como son el tamaño (Alonso-Almeida y Llach (2013) en Mazzarol, 2015), la industria y ubicación geográfica (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017).

De esta forma, por su representatividad e impacto en el empleo formal e informal dentro de países en desarrollo (OCDE, 2004) y en México (Rodríguez J., 2002) para la presente investigación se reconoció la importancia de estudiar el marketing digital en la mipyme

por los beneficios que este puede proporcionarle (Zilber y Braz de Araujo, 2012). Además, se identificó la oportunidad de incrementar el marco teórico existente al observarse que existe escasa información sobre el marketing digital y la mipyme en México.

A razón de lo expuesto, el objetivo general de la investigación es analizar el marketing digital como una estrategia de negocio para las mipyme en México. Para ello se parte de la siguiente hipótesis: “El marketing digital es una estrategia de negocio adecuada para las mipyme en México, no obstante, las empresas se ven limitadas en su aplicación por factores tanto internos como externos”. Siguiendo esta línea, se busca responder a las siguientes preguntas, ¿De qué manera es el marketing digital una estrategia de negocio para la mipyme?, ¿Qué factores impiden a la mipyme adoptar al marketing digital como una estrategia de negocio?

Con la finalidad de cumplir con el objetivo planteado y de dar repuesta a los puntos señalados, el trabajo de investigación se organiza en cuatro capítulos, descritos a continuación. El primer capítulo expone un breve panorama de la sociedad del conocimiento, la economía digital y marketing digital. El partir de tales conceptos permite al lector entender los fundamentos de la transición del marketing tradicional al marketing digital.

El segundo capítulo describe el marco contextual del marketing digital en la mipyme a nivel internacional y nacional con el objetivo de brindar un panorama general sobre la literatura existente y el estado actual del fenómeno a estudiar en distintos países y en México. En el tercer capítulo se introduce el marco metodológico. Dicha metodología consiste en una propuesta propia que parte de la literatura revisada. Por último, el cuarto capítulo expone los resultados del análisis de las tres empresas seleccionadas como objeto de estudio tomando como referencia la propuesta metodológica introducida en el tercer capítulo.

Con base en el capítulo cuatro se construyen las conclusiones. En dicho segmento se da a conocer si se lograron los objetivos propuestos, la validación de la hipótesis, las respuestas a las preguntas de investigación y las limitantes de la misma.

CAPÍTULO 1. SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, ECONOMÍA DIGITAL Y MARKETING DÍGITAL

Resulta visible la transformación social, cultural y económica impulsada por el rápido avance de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y la expansión generalizada del uso del Internet (Sánchez-Torres, González, & Sánchez, 2012), como una herramienta y espacio para el desarrollo de nuevos productos, servicios y formas de interacción social.

Las TIC y el Internet se han insertado en casi cada aspecto de la vida humana, desde lo personal hasta lo profesional. En efecto, se presentan nuevas oportunidades de negocio que trasladan aspectos de la vida diaria a plataformas digitales (Kutchera, García y Fernández, 2016). En el siglo XXI, usuarios, instituciones y empresas convergen en mercados multilaterales, donde las interacciones y transacciones tanto de información como comerciales, además de ser dinámicas y multidireccionales, se llevan a cabo rompiendo con las barreras geográficas y de tiempo (Schmidt, Rosenberg, & Eagle, 2017).

La sociedad al ser cada vez más dependiente de la tecnología y contar con un mayor acceso a grandes volúmenes de información transforma su comportamiento. Y en consecuencia, se estimulan transformaciones en las áreas de marketing, publicidad y servicio al cliente. Estas áreas dan un giro al buscar adaptarse a los cambios en el comportamiento del consumidor, la rápida transformación de los medios de comunicación y la emergencia de nuevas tecnologías (Kutchera, García y Fernández, 2016).

Considerando lo anterior, en este capítulo se tiene como objetivo proporcionar un marco teórico sobre los fundamentos del marketing digital como una estrategia complementaria para dirigirse al nuevo consumidor digital. En el capítulo se aborda el concepto de “sociedad del conocimiento” al permitir entender el desarrollo y transformaciones en la sociedad moderna por el rol fundamental de las TIC y el conocimiento (Krüger, 2006). Esta noción, de la mano del concepto de “economía digital” permite comprender la transición del marketing tradicional al marketing digital basado en grandes volúmenes de datos y tecnología. Adicionalmente, se introduce al Internet y la web social como motores

de cambio centrales para el marketing, y como oportunidades comerciales para la empresa.

1.1. Sociedad del conocimiento

Desde mediados del siglo XX la sociedad se orienta hacia el progreso tecnológico, y se caracteriza por el desarrollo vertiginoso de nuevas tecnologías y conocimiento como una base fundamental del desarrollo económico.

En los años de 1960 y 1970 se origina el concepto de sociedad del conocimiento con los inicios de la investigación en inteligencia artificial, el desarrollo de Internet y la primera red de computadoras (Karvalics, 2007). El concepto emerge al analizarse los cambios y la transición de una sociedad industrial a lo que se definió como una sociedad post-industrial (Krüger, 2006; Sánchez-Torres, González, & Sánchez, 2012), caracterizada por el cambio de una economía que se enfocó en la elaboración de productos a una economía de servicios, donde el conocimiento se convirtió en la fuente más importante de crecimiento e innovación (Krüger, 2006).

La sociedad del conocimiento se define como una etapa de desarrollo resultado del rápido avance tecnológico en el sector de comunicaciones e información, el crecimiento del sector servicios y el desarrollo de cada vez más productos intensivos en conocimiento (Hornidge, 2011). Es una sociedad que en un contexto de internacionalización y desarrollos tecnológicos posiciona a los datos, la información y el conocimiento como pilares de productividad y poder (Krüger, 2006; Tello, 2007; Hornidge, 2011), impulsa el surgimiento de nuevas formas de organización social (Burch, 2005) y altera también las condiciones de generación de conocimiento y procesamiento de la información (Castells, 2002).

Y a pesar de que se plantea y critica que a lo largo de la historia todas las sociedades han dispuesto de conocimiento y han sido a su manera sociedades de conocimiento (Heidenreich, 2003 en Krüger, 2006; UNESCO, 2005; Cobo, 2009), la sociedad del conocimiento a partir de mediados del siglo XX viene a destacarse en que la rapidez y la magnitud con que se genera, transmite y comparte la información no tienen precedentes, y por lo tanto son factores característicos que la diferencian y la definen (Casas y Dettmer, 2004).

Esta sociedad al prometer un acceso universal a la información, así como efectos positivos en el desarrollo económico, la participación ciudadana, el mejoramiento de las instituciones públicas, la educación, los negocios y la investigación (Villatoro y Silva, 2005; UNESCO, 2003; UNESCO, 2005), se plantea también como una visión para alcanzar una sociedad potencial en el futuro (Burch, 2005; Krüger, 2006; Hornidge, 2011). Una sociedad que integra las nociones de libertad de expresión, autonomía, universalidad, solidaridad y participación. Nociones positivas que a comienzos del siglo XXI toman forma, con el apoyo de las nuevas tecnologías y el Internet, en un espacio público de interacciones y acceso a la información, donde el usuario de las mismas pasa de ser un sujeto pasivo a un sujeto activo que se convierte en un actor generador de contenido, crítico y participativo. (UNESCO, 2005).

Bajo esta línea de pensamiento, las TIC adquieren una creciente relevancia para la sociedad, empresas, instituciones y gobiernos. En este sentido, conviene describir su significado.

Las TIC son un término que contempla a las tecnologías y aplicaciones de las mismas, usadas para crear, almacenar, procesar, convertir, duplicar, recibir y transmitir información electrónica o en distintos formatos, tales como datos físicos, imágenes, sonido, presentaciones multimedia y otras formas, incluyendo aquellas que aún no han sido concebidas. Son aquellas tecnologías que permiten interactuar en un contexto donde el Internet y la digitalización son cotidianos (Tello, 2007; IDAHO, 2019). En el cuadro 1.1 se mencionan ejemplos de estas tecnologías.

CUADRO 1.1. Ejemplos de Tecnologías de la Información y Comunicación

| Categorías | Ejemplos |
|--|---|
| Medios para el registro de información. | USB, CD/DVD, discos ópticos, papel, impresoras, escáner, plataformas digitales para el almacenamiento de documentos en la nube. |
| Medios para la emisión de información y contenido. | Radio, televisión, ordenadores, telefonía móvil y dispositivos móviles. |
| Medios para la comunicación por medio de voz, sonido o imagen. | Cámara, micrófono, altavoz, telefonía móvil, ordenadores y otros tipos de dispositivo móviles. |
| Aplicaciones de Internet para la comunicación, acceso, registro, organización y presentación de información. | World Wide Web, navegadores web, email o correo electrónico, foros de discusión y chats en línea, páginas web, blogs, redes sociales, podcasts, plataformas educativas virtuales. |
| Equipo y plataformas tecnológicas para el procesamiento de información. | Sistemas satelitales, hardware, aplicaciones de software y sistemas operativos. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Islas (2010), Olmedo, Heinze y Andoney (2017), IDAHO Assistive Technology Project (2019) e IGI Global (2019).

Desde una perspectiva económica y empresarial, la revolución de las TIC altera la base material de la sociedad. Se considera que por sus efectos en los procesos de tratamiento de la información y generación de conocimiento, elementos vitales en la estructura de cualquier industria, es razonable plantearse el que las TIC introduzcan una nueva economía (Turner, 2003 en Rincón de Parra, 2007).

En este ámbito, en el cuadro 2 se mencionan algunos de los usos e impactos de las TIC y se observa la incidencia en opiniones de los autores Krüger (2006), Tello (2007), Cobo (2009), Sánchez- Torres, González y Sánchez (2012) e ITU (2014) sobre el rol de las TIC en los procesos de transmisión, gestión de la información y generación de conocimiento en la sociedad y dentro de la organización.

CUADRO 1.2. Usos e Impactos de las TIC en el contexto de la sociedad del conocimiento.

| Usos | Impactos |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Permiten adquirir, registrar, gestionar, procesar, acumular, comunicar y presentar enormes cantidades de información. | <ul style="list-style-type: none"> • Favorecen la comunicación entre personas y/o grupos, por medio de redes de dispositivos interconectados. |
| <ul style="list-style-type: none"> • La información se puede modificar, proteger y recuperar. | <ul style="list-style-type: none"> • Se derriban las barreras del espacio y del tiempo, al brindar un acceso en cualquier lugar del mundo y de manera instantánea. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Acceso, análisis y presentación de datos e información en distintos formatos (video, imágenes, sonidos, forma alfanumérica, movimientos, etcétera.) | <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad universal, simultánea y colectiva para acceder a la información y contribuir a la generación de nuevas ideas y conocimientos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las infraestructuras de informática y redes de comunicaciones convergen en una sola red. Se tiene capacidad de interactuar a distancia y a diferentes tiempos. | <ul style="list-style-type: none"> • Se crean sistemas potentes de gestión de los conocimientos, tanto en organismos científicos o gubernamentales, como en las empresas grandes o pequeñas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rápida producción, distribución y reproducción del conocimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Se crean nuevos espacios para la comunicación y expresión. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Aparición de nuevos empleos y oportunidades comerciales que se extienden más allá del ámbito local. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Transforman los medios de una sola vía de comunicación a medios interactivos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos e incremento de competitividad y productividad de las personas y organizaciones en el tratamiento de información. |

Fuente: Elaboración propia con base en Krüger (2006), Tello (2007), Turner (2003) en Rincón de Parra (2007), Cobo (2009), Sánchez- Torres, González y Sánchez (2012) e ITU (2014).

En términos de la importancia de las TIC, además de su capacidad para transformar la generación de conocimiento, por sus cualidades de interactividad y ergonomía, estas permiten a los usuarios involucrarse en tiempo real y de manera activa en la creación de

contenidos y brindan acceso rápido a información, productos y servicios. La ergonomía de dichas tecnologías proporciona comodidad y facilidad de uso, lo que en consecuencia estimula su integración en la vida diaria de los usuarios, negocios y la economía (UNESCO, 2005).

En definitiva, se deduce la importancia de las TIC por sus beneficios en el acceso ubicuo a la información, la generación de conocimiento y el desarrollo de nuevos canales de comunicación e interacción, oportunidades comerciales y nuevos mercados. Las nuevas tecnologías llegan a transformar la manera en que se aprende, se investiga, se hacen negocios y se comunica. Es factible inferir que estas son un eje central de la sociedad del conocimiento.

1.2. Economía digital

Las TIC son un componente estratégico en la economía del conocimiento al impulsar formas más rápidas para procesar la información y proveer de una mayor capacidad de almacenamiento de la misma (Cobo, 2009). Es razonable plantear el que las TIC introduzcan una nueva economía (Turner, 2003 en Rincón de Parra, 2007)

En este paradigma económico la acumulación de capital físico no es la única fuente de valor, sino que también la información y conocimiento generado son fuentes de desarrollo, valor económico, valor social y poder (UNESCO, 2005; Sánchez-torres, González y Sánchez, 2012). Gorz (2001) en Krüger (2006) habla del “capitalismo del conocimiento”, un fenómeno en el que se introduce al conocimiento como un factor de producción, un activo de valor dentro de la organización y fuera de la misma, con posibilidades de comercialización en el mercado.

En este contexto, la capacidad tecnológica y el advenimiento de una economía digital potencian la economía del conocimiento y la comercialización de la información. Los costos de almacenamiento de datos se reducen de manera considerable y se incrementa el alcance en tiempo y espacio de diversos actores (personas, empresas y gobiernos) a nuevas tecnologías para tratar la información a gran velocidad.

Considerando lo anterior, las capacidades de investigación y generación de conocimiento, adquieren un alcance más allá de las instituciones académicas y de

investigación. La generación del conocimiento se da en contextos de aplicación fuera del sector académico (Gibson *et al.*, 1994 en Hornidge, 2011) abriendo posibilidades de comercialización del mismo.

Como ejemplo está el fenómeno de *BIG DATA*¹ y la introducción al mercado de nuevas plataformas digitales para el análisis de enormes volúmenes de datos. Los datos son generados de interacciones digitales así como de otras fuentes no digitales. Las plataformas permiten generar pronósticos y patrones de comportamiento en tiempo real sobre consumidores, sobre el desempeño de productos en el mercado y procesos dentro de una misma organización (CEPAL, 2013). En este contexto, se dice que la economía digital y sus capacidades alcanzan a sectores económicos y áreas como la mercadotecnia y los negocios.

En este modelo económico el Internet es clave. La economía digital es impulsada por los avances en la banda ancha internacional, en la telefonía y por un mayor acceso a Internet (CEPAL, 2013). El Internet se posiciona como un elemento central que facilita la digitalización de la información, es decir, la información física a pasa a ser información electrónica, tomando una nueva unidad de medida y almacenamiento, los *bits*² (Tapscott, 1996).

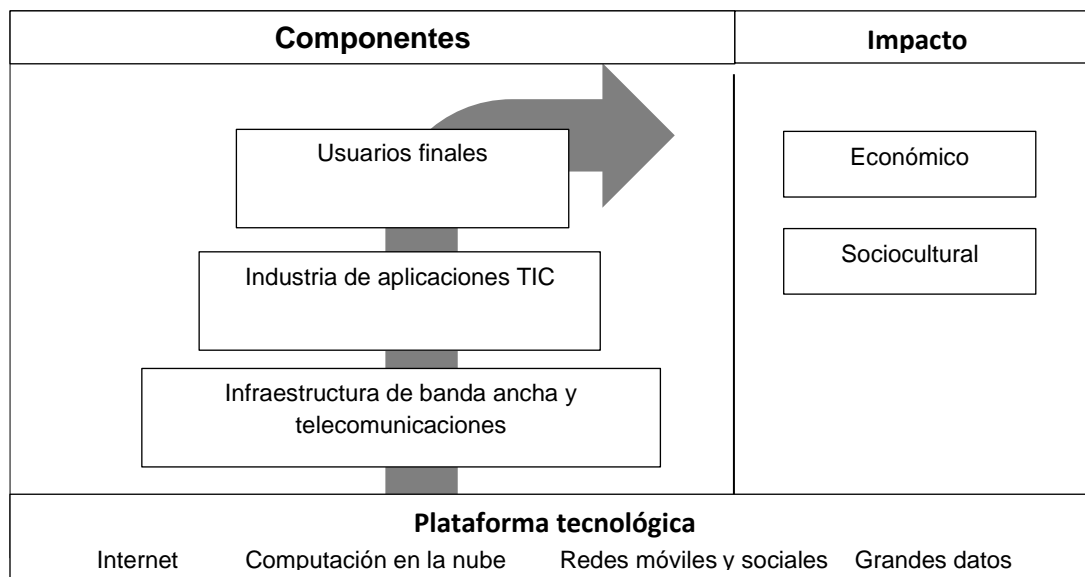
En este contexto, se dice que el ecosistema de la economía digital (diagrama 1.1) se compone de la infraestructura de telecomunicaciones, la industria de aplicaciones TIC y la red de actividades económicas y sociales facilitadas por Internet, la *computación en la nube*³ y las redes móviles y sociales (CEPAL, 2013:9). El uso de la información en tiempo real y en cualquier circunstancia, la globalización de los mercados, la introducción de nuevas oportunidades comerciales y la transformación de los negocios a una economía del conocimiento (Tapscott, 1996; Rincón de Parra, 2007) son actividades facilitadas en la economía digital.

¹ Recolección, tratamiento y análisis de grandes volúmenes de datos que no pueden ser tratados con medios convencionales (Dans, 2011).

² Unidad de medida de cantidad de información (RAE, 2020).

³ Tecnología que permite acceso remoto a software, almacenamiento de archivos y procesamiento de datos por medio de Internet (Salesforce, 2020).

DIAGRAMA 1.1. Ecosistema de la Economía digital



Fuente: Elaboración propia a partir del diagrama de CEPAL (2013:10).

Con el uso de medios electrónicos e Internet, una tecnología de costos reducidos que rompe con la barreras de tiempo y espacio, se da paso a prácticas que tiempo atrás exigían recursos técnicos y financieros considerables (UNESCO, 2005; Terzi, 2011). El Internet se convierte en un mercado (Hoffman y Novak, 1996) en el que emerge el comercio electrónico o *e-commerce*, una de las actividades más populares en *la web* (Nanehkaran, 2013) y una actividad clave para el desarrollo de la economía digital (CEPAL, 2013).

El comercio electrónico o *e-commerce* se define como la venta, adquisición y administración de bienes, servicios y operaciones de negocios a través de Internet por medio de sistemas de información y dispositivos de telecomunicación (Nanehkaran, 2013). Con el comercio electrónico el comprador realiza transacciones y negocia a través de Internet, correo electrónico u otros sistemas comparables en línea (INEGI, 2016).

En este modelo de negocios, se reducen las limitantes de los negocios tradicionales, como son las barreras geográficas y de tiempo. La noción de empresa se transforma a una empresa virtual en un mercado digital que no necesariamente ocupa un espacio físico y que permite el acceso y la circulación a bienes, servicios e información a cualquier hora y desde cualquier lugar (Nanehkaran, 2013).

En la economía digital, el *e-commerce* favorece la reducción de costos de transacción (Subramaniam y Shaw, 2002; Nanehkaran, 2013). Al no contar con instalaciones físicas se reducen los costos de manejo de personal y mantenimiento de instalaciones y en el caso de productos completamente digitales, como la música, desaparecen por completo los costos de transporte (Nanehkaran, 2013). Los costos de acceso a la información y comunicación se reducen (Subramaniam y Shaw, 2002; Terzi, 2011), ya que actividades como la negociación de precios, búsqueda de proveedores, clientes y el marketing de los productos se llevan a cabo sin que el comprador y vendedor estén físicamente cerca. Como resultado, en Internet las barreras de entrada son relativamente bajas (Singh, 2012).

En consecuencia, el *e-commerce* como un nuevo modelo de negocios, transforma las operaciones de la empresa en términos de diseño del producto, producción, distribución, servicio al cliente e incluso marketing (Terzi, 2011). En este contexto impulsado por la tecnología, el marketing evoluciona de la mano con el *e-commerce* hacia un marketing más sofisticado cuyo impacto se puede medir con múltiples herramientas y plataformas para cautivar al usuario (García, 2011).

En efecto, es razonable que con este nuevo paradigma de negocios se requieran de nuevas estrategias de marketing que faciliten e impulsen el comercio electrónico (Hoffman y Novak, 1996). Es por eso que el marketing digital emerge en la economía digital y del conocimiento. Incluso, Mata y Quesada (2014) definen al mismo comercio electrónico como una herramienta de marketing en el entorno digital, al ser este un nuevo canal de distribución y venta.

En conclusión se dice que en la economía digital se potencia la economía del conocimiento y se trasladan las capacidades de procesamiento de la información y generación de conocimiento a nuevos ámbitos de aplicación, como son los negocios y el marketing. La información se almacena, procesa y adquiere mayor relevancia al poder comercializarse con el objetivo de conocer mejor a un mercado o para optimizar procesos. Por medio de la *web*⁴ se introduce un nuevo ecosistema que atrae la atención de las empresas por ser un medio de nuevos canales de comunicación y venta. En este

⁴ Universo de información accesible a través de la web (Milenium, 2020).

paradigma, las actividades de comercialización y marketing se digitalizan. En consecuencia, es factible decir que en la economía digital el comercio electrónico y el marketing digital emergen como actividades facilitadas por el Internet.

1.3. Marketing digital y el nuevo consumidor de la web social

El Internet y la *web*, por medio de dispositivos móviles, acompañan al individuo contemporáneo en todo momento y captan gran parte de su tiempo y atención (Gevelber, 2016), obligando a las empresas a diseñar estrategias específicas en estos medios para darse a conocer y comunicarse con sus clientes (García, 2011)

El entorno digital propicia cambios en el comportamiento de los consumidores y por consiguiente transforma el enfoque del marketing (Pinheiro y Cristovao, 2014). La evolución de la *web* plantea el surgimiento de una *web* social que por medio de herramientas interactivas facilita la comunicación entre usuarios. Ésta surge como un espacio en el que proliferan las redes sociales y herramientas para el intercambio de información como los blogs, chats, sitios web, entre otros (Mata y Quesada, 2013).

En la *web* social los usuarios pasan a ser llamados “prosumidores” (Islas, 2010), es decir, individuos colaboradores que se benefician y apropian de los medios digitales y los espacios creados para la comunicación, el acceso a la información, consumir, producir y propagar contenidos (Erragcha y Romdhane, 2014).

En este contexto, los prosumidores adquieren una concepción de comunicación más bidireccional y participativa, en comparación con los consumidores pasivos del siglo XX. Este tipo de consumidores utilizan diariamente los medios digitales para socializar, buscar y compartir información, generar contenido propio, comprar productos o servicios, escuchar música, realizar transacciones bancarias, ver programas de entretenimiento, entre otras actividades que anteriormente se realizaban sin Internet (UNESCO, 2005; Millán, Medrano y Blanco, 2008; García, 2011).

Kutchera, García y Fernández (2016) proponen como características de los nuevos consumidores y comunidades virtuales, las siguientes: fragmentadas (activas, diferenciadas), sus miembros se reúnen por intereses comunes, son horizontales (nivel de igualdad con los medios de comunicación), son generadoras de contenidos, evitan a

intermediarios, son volátiles y viven un momento acelerado de la noticia (información rápida y en tiempo real).

Al respecto, se observan cambios en la relación cliente-empresa. De acuerdo a IBM Institute for Business Value (2011) los consumidores llegan a interactuar con las compañías en la *web* y redes sociales principalmente por descuentos, compras, reseñas, información general y ofrecer su opinión acerca de los productos o servicios. Los consumidores proactivamente aprovechan la ubicuidad de la redes y el acceso a la información para comparar bienes y para estar mejor informados. En este sentido, el nuevo consumidor es crítico (Guerrero, 2017), impaciente, espera asistencia en tiempo real, así como ofertas personalizadas e intuitivas en medios digitales y físicos (Corral, 2018).

Bajo esta línea de pensamiento, se justifican los cambios en el marketing por el cambio radical en la conducta de los consumidores (Kutchera, García y Fernández, 2016). El marketing cambia su enfoque dirigido a las masas y centrado en el producto por uno organizado entorno al consumidor y a los medios digitales (Erragcha y Romdhane, 2014; Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). El nuevo concepto de marketing integra experiencias que involucran a los usuarios (Velázquez, 2017; Corral, 2018). Este nuevo tipo de marketing se conoce bajo el nombre de marketing digital (García, 2011).

Kotler y Armstrong (2013) hablan del marketing como una actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades y deseos. Introducen una definición abierta, en la que la actividad humana, puede referirse a un sinnúmero de actividades. De acuerdo a Kutchera, García y Fernández (2016) esta es una definición que implica el uso de métodos socialmente responsables que van más allá de convencer a las personas de comprar algo. Es viable el inferir que aplica a lo que busca el consumidor de la web 2.0 que es participar, ser escuchado y entablar relaciones.

Entonces, es factible deducir que el marketing digital es una de las actividades humanas que Kotler menciona, en donde el cliente está al centro, y donde se busca la construcción de relaciones a largo plazo. Castaño y Jurado (2016) en Montesinos (2017) sugieren que el marketing digital a pesar de estar dirigido a una masa de espectadores tiene la capacidad de hacer sentir a cada uno de los individuos únicos y en consecuencia posibilita el fortalecimiento de las relaciones cliente-empresa. Lo cual es posible por la

tecnología, el Internet y las nuevas herramientas que posibilitan este nuevo paradigma de marketing (Corral, 2018).

Considerando esto, el marketing digital se define como la aplicación de estrategias de comercialización utilizando Tecnologías de la Información y Comunicación basadas en Internet y todos los dispositivos que permitan su acceso (Junta de Castilla y León; Red de asesores tecnológicos; Cámaras de Castilla y León, 2012; Velázquez, 2017). De acuerdo a Digital Marketing Institute (2019) el marketing digital es una forma con la que las empresas se hacen a sí mismas accesibles al consumidor digital que constantemente busca información, productos y servicios en medio digitales.

El marketing digital vislumbra al Internet como un elemento central y de gran impacto en las estrategias de promoción y comercialización. Se introduce como una herramienta en organizaciones grandes, medianas y pequeñas para acceder a un espacio potencial en donde dar a conocer su marca, crear pertenencia y comunicarse con sus clientes y potenciales clientes (García, 2011).

En suma, es factible concluir que el marketing digital en el contexto del Internet y sus aplicaciones es un nuevo enfoque que emerge por la necesidad de la empresa u organización de atender al nuevo consumidor digital. Este resulta importante si la empresa desea tener una comunicación directa, dinámica y personalizada que atienda a los requerimientos del consumidor dinámico y crítico del siglo XXI.

Es razonable decir que el marketing digital es una herramienta estratégica con la cual las empresas pueden acceder a nuevas oportunidades comerciales, al ser éste un canal complementario para la comunicación y comercialización.

1.4. Transición del marketing tradicional al digital

La web introduce un ambiente dinámico y versátil en el que las actividades tradicionales de marketing se transforman (Hoffman y Novak, 1996). De acuerdo a Kutchera, García y Fernández (2016) el marketing tradicional no funciona en el nuevo mundo de los medios sociales, porque es difícil de medir en términos de efectividad y no es interactivo en lo que respecta a la relación cliente-empresa.

Bill Lee (2012) escribió un artículo en la revista Harvard Business Review, mencionando que el marketing tradicional ha muerto, por las siguientes tres razones: primero, los consumidores ya no prestan la misma atención a los canales tradicionales de comunicación, como radio y televisión, y en cambio se dirigen a buscar información a través de Internet, de fuentes ajenas a la empresa. Segundo, los CEO y directores de empresas cuestionan la efectividad del marketing tradicional, por lo difícil que es medir su impacto. Tercero, en un ambiente altamente influenciado por las redes sociales se cuestiona la efectividad de estrategias desarrolladas por agencias o consultoras contratadas por la empresa que no necesariamente conocen y tienen los mismos intereses que los clientes.

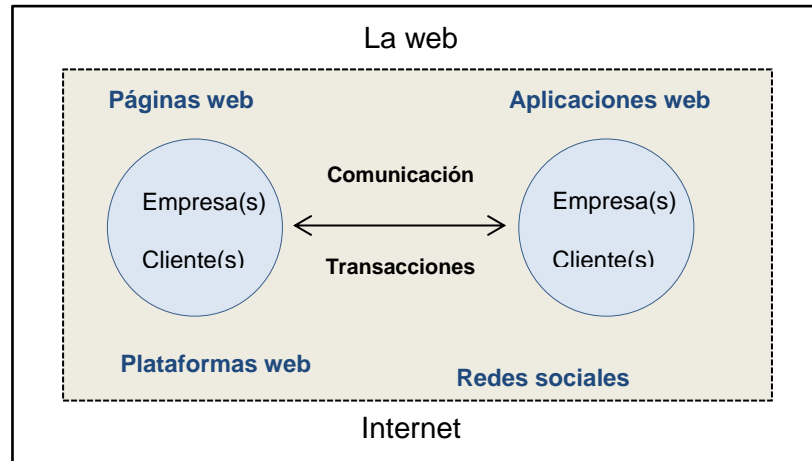
En este sentido, el marketing ha pasado por distintas etapas con el fin de mejorar y adaptarse al mercado. Este, se enfocó primero en el producto, posteriormente se centró en el consumidor y más adelante adquirió un enfoque humano, de valores y experiencias, hasta llegar a un marketing que combina los medios digitales y tradicionales para la interacción entre empresas y clientes (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). En comparación con el marketing tradicional, el marketing digital es medible, es más económico, tiene una mayor capacidad de segmentación y es más rápido y flexible (Junta de Castilla y León; Red de asesores tecnológicos; Cámaras de Castilla y León, 2012).

A continuación se mencionan las áreas más relevantes en las que el marketing tradicional ha cambiado, áreas que se integran en el modelo de marketing digital contemporáneo:

a) Modelo de comunicación multidireccional:

El enfoque de comunicación del marketing tradicionalmente dirigido a las masas (one-to-many) pasa a un marketing multidireccional (many-to-many). Apoyados de los medios digitales, los mensajes circulan en múltiples direcciones (véase diagrama 1.2), dejando atrás el modelo tradicional en el que los mensajes y contenidos promocionales se comunicaban en una sola dirección, de un emisor (la empresa) a un receptor (el cliente). Este tipo de interacción dinámica facilita el que las empresas puedan conocer más detalladamente a sus clientes y que por lo tanto se dirijan a ellos de forma más personalizada de acuerdo a los variados intereses y necesidades (Hoffman y Novak, 1996).

DIAGRAMA 1.2 **Modelo de comunicación en el medio digital**



Fuente: Elaboración propia a partir de Hoffman y Novak (1996), Kutchera, García y Fernández (2016) y Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017).

b) Redefinición del marketing mix:

El marketing mix se visualiza como una herramienta para la planeación estratégica, una teoría que sugiere como integrar de manera óptima los elementos que la empresa puede controlar para influenciar las decisiones del consumidor (Constantinides en Möller, 2006; Singh, 2012).

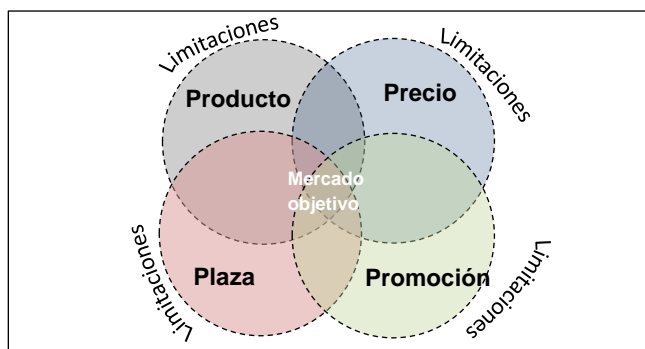
Tradicionalmente el marketing mix de las 4P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción) propuesto por Paul McCartney sigue siendo utilizado por los mercadólogos (Kutchera, García y Fernández, 2016) ya que es un modelo útil y sencillo para saber qué vender y cómo venderlo (Goi, 2009). Empero, cabe destacar que con la inserción de tecnologías, como el Internet, surgen nuevas propuestas donde las cuatro P se han ampliado o modificado (Dominici, 2009).

El marketing mix evoluciona para involucrar al consumidor dinámico del siglo XXI (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017) e incluir a los medios digitales de manera más concreta (Kutchera, García y Fernández, 2016). En este sentido, diversos autores (Dominici, 2009; Goi; 2009) introducen la noción de *e-marketing mix*.

En un contexto digital el modelo tradicional presenta limitaciones (diagrama 1.3) en tiempo, espacio y nivel de colaboración con los consumidores (Dominici, 2009), ya que originalmente este se creó en un contexto donde los productos físicos, la distribución física (Goi, 2009) y los mercados de consumidores en masa predominaban (Möller, 2006).

Goi (2009) habla de las críticas que surgen sobre el hecho de que el marketing mix tradicional está orientado internamente. Constantinides en Möller (2006) menciona que este no considera el comportamiento de los consumidores, ve a los consumidores como pasivos, no explota el potencial de la interacción y relaciones cliente-empresa y no ofrece ayuda para la personalización de las actividades del marketing.

DIAGRAMA 1.3 **La cuatro P**



Fuente: Kutchera, García y Fernández (2016:7).

Bajo esta línea de pensamiento, Kutchera, García y Fernández (2017) proponen un modelo de siete P para la era de los medios sociales. Los autores añaden a las **Personas** (líderes de opinión de marca y clientes en medios sociales que conversan sobre los productos o servicios), la **Personalidad** (lo que representa la marca, en términos de emociones e ideas en redes sociales) y la **Plataforma** (nuevos canales para llegar al cliente) además del **Precio**, **Producto**, **Plaza** y **Promoción**.

Por otro lado, Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) redefinen el marketing mix como las 4C's (Co-creation, Currency, Communal activation and Conversation). El producto, se transforma (Co-creation) para integrar al consumidor y permitir que este colabore con ideas propias en el proceso de diseño y elaboración. El precio responde a la demanda del mercado (**Currency**), gracias a la recolección masiva de datos por medio de la web y las capacidades de análisis, se personaliza considerando ubicación geográfica, cercanía del consumidor e historial de compra. El concepto de plaza cambia con la emergencia de nuevos canales para hacer llegar el producto (**Communal activation**), ya sea por medio de comercio electrónico u otras opciones como las *aplicaciones web*. Y la promoción (**Conversation**) se mueve de la unidireccionalidad a un modelo donde el cliente responde, retroalimenta los mensajes y los comparte fácilmente con su red de contactos.

Bajo esta línea de pensamiento, la reconceptualización del marketing mix es necesaria para que las empresas puedan diseñar estrategias más efectivas que consideren los nuevos elementos resultantes de la emergencia del Internet. Si bien las cuatro P se mantienen como pilares centrales en la mezcla de marketing (Dominici, 2009; Goi, 2009), estas se acompañan de nuevos elementos y dimensiones (véase cuadro 1.3).

CUADRO 1.3 Re conceptualización del marketing mix en un entorno digital

| Elementos adicionales en el marketing mix | Cuatro P | Nuevas Dimensiones de las cuatro P |
|---|-----------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Plataforma digital • Personalidad • Personas • Comunidad | Producto | Virtual, personalizado, colaboración con el consumidor. |
| | Precio | Transparente, dinámico, personalizado. |
| | Plaza | Virtual, Multicanal, espacio para la construcción de relaciones. |
| | Promoción | Conversacional, Interactiva, multimedia, esfuerzo por crear una relación y percepción de confianza. |

Fuente: Elaboración propia a partir de Dominici (2009), Goi (2009), Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) y Kutchera, García y Fernández (2016).

c) Marketing viral y marketing basado en las redes sociales:

En comparación con el marketing tradicional, que visualiza al consumidor como un ente aislado ignorando los efectos de la red que lo rodea (Young y Srivastava, 2007) en el marketing digital se da una tendencia en la que las empresas concentran sus esfuerzos en la construcción de relaciones y reconocen el valor de las mismas (Singh, 2012).

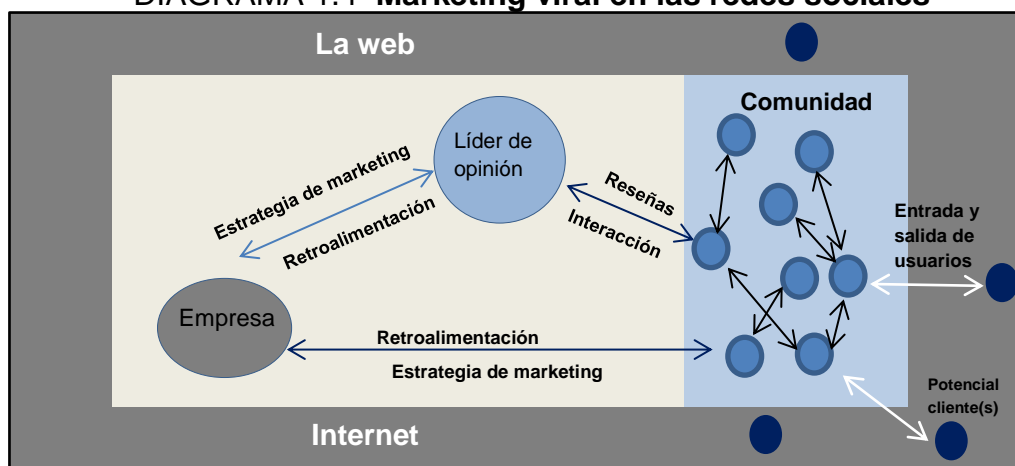
Se desarrollan estrategias enfocadas a crear comunidades virtuales alrededor del producto o el servicio, es decir, espacios a través de los cuales los consumidores comparten sus experiencias personales por medio de reseñas e interacción con otros usuarios (Young y Srivastava, 2007).

El marketing viral aprovecha la ubicuidad de las redes sociales digitales y el creciente número de usuarios en ellas para maximizar los efectos de la promoción de boca en boca (véase diagrama 1.4) (Young y Srivastava, 2007; Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012; Mata y Quesada, 2013). En este contexto, los consumidores confían más en otros usuarios o consumidores que en las marcas, dado que la información transmitida entre conocidos o personas que ya usaron el producto o servicio, se considera más real y confiable.

Se dice que el impacto de las recomendaciones electrónicas puede llegar a ser mayor que el que generan las empresas a través de la publicidad tradicional (Guerrero, 2017). Un estudio realizado por Wang, Zhao, Jiang y Guo (2012) muestra que por medio de las comunidades virtuales y las reseñas se puede influenciar las decisiones de compra. Entre mayor sea la confianza en una comunidad, menor es el riesgo que se percibe y mayor la probabilidad de que se incurra en una compra.

En este contexto, las redes sociales, sitios web cuyo objetivo es la socialización y creación de redes o estructuras sociales de individuos y organizaciones (Mata y Quesada, 2014) se pueden usar como un canal de comunicación para proveer de información a los clientes, conectar con grupos de interés y generar ventas (Pinheiro y Cristovao, 2014). Por su creciente número de usuarios (Mata y Quesada, 2014) y por su bajo costo (Young y Srivastava, 2007; IBM Institute for Business Value; 2011) son un canal para la estrategia de marketing que resulta atractivo, útil y accesible.

DIAGRAMA 1.4 Marketing viral en las redes sociales



Fuente: Elaboración propia a partir de Young y Srivastava (2007), Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012, Mata y Quesada (2013), Guerrero (2016) y Kutchera, García y Fernández (2016).

En virtud de lo anterior, se dice que la viralidad de las redes sociales en el comercio electrónico y en el marketing provee de múltiples beneficios. Primero, la disponibilidad y confianza en reseñas puede disminuir la incertidumbre del cliente al decidir si compra (Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012). Segundo, por medio de respuestas directas y detalladas por parte de los clientes, las empresas pueden predecir tendencias en el mercado. Tercero, las empresas pueden recolectar datos sobre la interacción de los usuarios para ofrecer productos o servicios personalizados y para mejorarlos. Las

empresas con presencia digital pueden darse a conocer e incrementar sus ventas con menores costos de marketing beneficiándose de la viralidad, rapidez y ubicuidad de las redes (Young y Srivastava, 2007).

Adicionalmente, a través de lo que se conoce como marketing de influencia los líderes de opinión también llamados *influencers* pueden proporcionar grandes ventajas a las empresas. En las redes sociales, los líderes de opinión tienen el potencial de ser integrados en las estrategias de marketing (Young y Srivastava, 2007; Carralón, 2018). De acuerdo a Carralón (2018), estos individuos pueden incrementar el alcance de la empresa.

d) *Data-driven marketing y marketing programático: evolución en el valor de los datos, nuevas métricas e integración de nuevos canales.*

En la economía digital, los medios de comunicación tradicionales como el radio, la televisión y la prensa escrita se complementan con nuevos canales de distribución para el contenido de las campañas de marketing, como son: sitios web, redes sociales, directorios en línea, blogs, videos, podcasts, correos electrónicos, webinars, workshops, ebooks, whitepapers, revistas digitales y aplicaciones móviles (Kutchera, García y Fernández, 2016).

Los nuevos canales y herramientas del marketing digital incluyen aquellos que utilizan datos electrónicos y aplicaciones digitales, por lo que dentro de estas se incluyen también los enfoques de mobile marketing y *e-mail* marketing (Eid y El-Gohary, 2013).

En este contexto, el ecosistema digital evoluciona de manera continua permitiendo a las empresas aprovechar los canales tradicionales y digitales para recolectar una inmensa cantidad de datos sobre sus clientes (Kumar et al., 2013). La disminución en costos de almacenamiento de datos y el incremento en el poder de procesamiento (Kumar et al., 2013, Gonzalez y Mochón, 2016) facilitan el que los datos sean aprovechados para mejorar la toma de decisiones estratégicas, la personalización de la oferta o el desarrollo de nuevos modelos de negocio (Kumar et al., 2013).

Se puede conocer el tráfico o comportamiento de los clientes en el entorno *web*, cuánto tiempo pasan viendo un anuncio, si dan *click* en él o no, se puede visualizar el número de visitas a una página y conocer cómo han llegado los clientes a la misma (Montesinos,

2017). Al respecto, emerge el concepto de marketing *data-driven* para introducir el uso de datos generados por interacciones en el entorno digital y de otras fuentes *offline* como son bases de datos de clientes que realizaron alguna acción de valor en tienda física, sucursal o *call center* (Kumar et al., 2013; Sundsøy et al. 2014).

Esta noción se presenta como una solución a la desconfianza existente entre directores y dueños de empresas respecto a los resultados que puede generar el marketing. El marketing *data-driven* se posiciona como un modelo que bajo ciertas condiciones logra transformar los datos en descubrimientos accionables y en consecuencia provoca que el marketing pase de ser percibido como una fuente de costos a un generador de valor (Kumar et al., 2013).

Este tipo de estrategia puede lograr que las tasas de conversión, llámese ventas, registros o suscripciones, incrementen en una proporción mayor a la tasas de conversión de campañas que no son alimentadas por modelos de *machine learning*⁵ (aprendizaje automático) y marketing *data-driven* (Sundsøy et al. 2014).

De acuerdo a Gonzalez y Mochón (2016) el modelo *data-driven* en conjunto con el *marketing programático* representan al actual mercado de publicidad *online*. Estos son resultado de los desarrollos tecnológicos de la última década como el aumento de capacidad computacional, una mayor rapidez para conectar datos, la disminución de costos de almacenamiento y la aplicación de modelos matemáticos e inteligencia artificial. En específico, el *marketing programático* ayuda a las marcas a ejecutar campañas digitales de publicidad pagada en diferentes medios y a aprovechar los beneficios potenciales del modelo *data-driven*. Este modelo usa los datos y conocimientos generados para llegar al público objetivo, en el momento exacto, con el mensaje adecuado (Comstock y Boff, 2011).

Rivillas (2017) describe el *marketing programático* como un modelo de compra-venta ejecutado a través de plataformas de tecnología basado en datos, *cookies*⁶ y algoritmos de *machine learning*. Este modelo permite mostrar anuncios personalizados y relevantes,

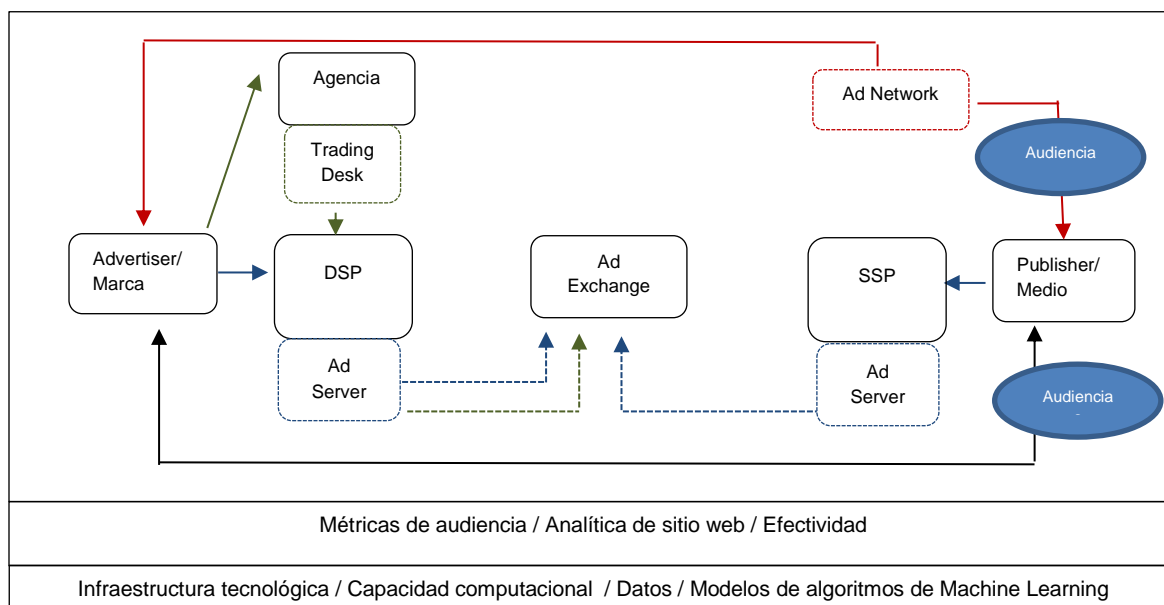
⁵ Rama de la inteligencia artificial que se puede definir como la capacidad de las máquinas de aprender a partir de los datos (BBVA, 2019).

⁶ Archivo que se guarda en la computadora de un usuario para ayudar a almacenar las preferencias y demás información que se utiliza en las páginas web se visita (Google, 2020).

en tiempo real (iab., 2019), además de permitir encontrar a un segmento de mercado en específico (*audiencia*) entre miles de sitios, *apps* y plataformas, incluso aun cuando esa audiencia se encuentre en distintos dispositivos (Cox, 2015).

En este escenario, se visualiza un ecosistema (véase diagrama 1.5) en el que el modelo de compra-venta tradicional evoluciona a un modelo que integra conceptos como *Ad Network*, *Ad Exchange* y plataformas como *Demand-Side Platforms (DSP)* y *Sell-Side Platforms (SSP)*. Además de incluir a nuevos participantes como son las marcas o *advertisers*, los *publishers* o dueños de los medios o sitios, las agencias de marketing digital, equipos in-house y los *trading desks*. Estos conceptos y su relación pueden ser explicados al entender la evolución del mercado de la publicidad pagada.

DIAGRAMA 1.5. Ecosistema actual del mercado de publicidad pagada



Fuente: Elaboración propia a partir de Gonzalvez y Mochón (2016) e iab.australia (2017).

De acuerdo a Gonzalvez y Mochón (2016), en sus inicios, en el mercado de publicidad online las marcas (*advertisers*) solían comprar espacios publicitarios al negociar directamente con los medios o dueños de los sitios *web* (*Publisher*). El precio se definía dependiendo del formato, espacio asignado y tiempo que iba a ser desplegado el anuncio. Desde ese punto, se comenzó a vender por CPM (Costo por cada mil impresiones), es decir, un costo por cada 1,000 veces que el anuncio es desplegado.

Este tipo de compra funcionó por un tiempo, pero había inventario remanente que no se vendía. La oferta era mayor que la demanda, dado que el Internet se popularizó, el número de sitios *web* creció y el volumen de contenido aumentó.

El inventario que no se vendía comenzó a agruparse por categorías y venderse a través de intermediarios conocidos como *Ad Networks*. Éstos resultaron una novedad, pero al usar tecnologías simples y trabajar con varias *Ad Networks* se corría el riesgo de impactar a la misma *audiencia* (segmentos de usuarios) varias veces, perdiendo el control del número de impactos recibidos por campaña.

Para atender a la falta de eficiencia y control, aparecieron los *Ad Exchanges* o mercados donde la oferta converge con la demanda. Este nuevo modelo de negocio implicó el que marcas y *publishers* pudieran ofertar y demandar no solo espacios, sino *audiencias* en tiempo real a través de plataformas de tecnología que se conectaban entre sí. De esta forma, se hizo posible encontrar al usuario exacto para mostrarle el anuncio adecuado determinado número de veces sin importar el lugar en donde se encuentre.

En este entorno, la plataforma para demandar espacios o audiencias toma el nombre de *DSP* y la plataforma de oferta el de *SSP*. Por medio de estas plataformas las marcas o *advertisers* compran audiencias en tiempo real a través de un sistema de puja, en el que aquella marca que haga la oferta más alta será quien muestre el anuncio al usuario.

Ambas plataformas se conectan a través de *un Ad Server* o software que se encarga de seleccionar el anuncio o material creativo adecuado para un usuario específico. El *Ad Server* recibe los datos recolectados sobre la interacción que se tuvo con el usuario impactado, ya sea en forma de un *click*, impresión o redirección a una página *web* específica para la elaboración de reportes de desempeño.

Las plataformas de *DSP* y *SSP* pueden ser usadas directamente por las marcas o manejadas por una agencia de digital y/o equipo especializado en la compra de medios, llamado *Trading Desk*. Adicionalmente, cabe mencionar que aún es posible recurrir a los *Ad Networks* o conectarse directamente al *Ad Exchange* (Gonzalvez y Mochón, 2016). Los conceptos mencionados previamente, integran el actual modelo de publicidad online llamado *marketing programático*.

Estas plataformas posibilitan la centralización de las compras, la optimización de los materiales creativos para desplegar aquel con mejor desempeño, la verificación de anuncios desplegados en un ambiente adecuado, la ejecución de reportes uniformes, así como el que se elimine la interacción humana y lo costos de transacción relacionados (Minnium, 2014).

Ejemplos de las aplicaciones del *marketing programático* y *data-driven* son la entrega de mensajes a usuarios localizados cerca de alguna sucursal (estrategias de geo localización), campañas optimizadas para entregar anuncios de productos que traen un mayor retorno de la inversión (ROI) y además están ligados a disponibilidad de inventario, la medición del impacto de campañas digitales en tienda física (estrategias omnicanal), generación de cientos de anuncios personalizados en una misma campaña (Field et al., 2018; Ingebretsen y Skard, 2019; Google, 2020), así como el tener control del número de veces que se impacta a un usuario con diferentes formatos en distintos dispositivos (Cox, 2015).

e) Segmentación y selección del mercado objetivo:

En el marketing tradicional la segmentación de mercado es una práctica a través de la cual los mercadólogos dividen el mercado en grupos homogéneos con base en características demográficas y psicográficas a través de la aplicación de instrumentos tradicionales como encuestas y entrevistas. En comparación, en el marketing digital la segmentación y selección del mercado objetivo se da considerando las comunidades existentes en la web. Es posible definir nuevos segmentos de mercado partiendo de las comunidades que los usuarios establecen de manera voluntaria (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017).

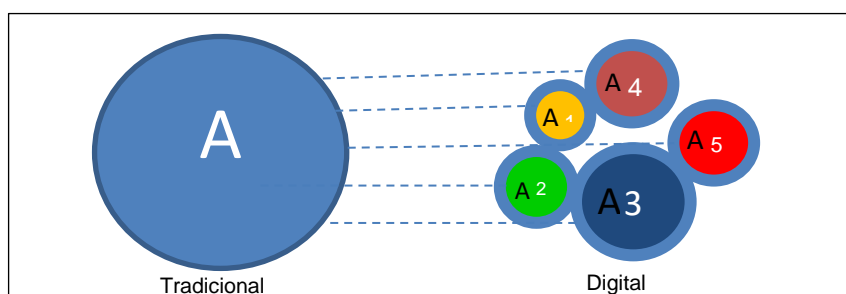
Con el uso de plataformas de tecnología, algoritmos de *machine learning* y los datos generados por los usuarios en la red, el marketing digital es más analítico (Alford y Page, 2015) y cuenta con una mayor capacidad de segmentación (Junta de Castilla y León; Red de asesores tecnológicos; Cámaras de Castilla y León, 2012).

Las audiencias se construyen de acuerdo al comportamiento observado de los usuarios en Internet. La tecnología facilita el que se haga un análisis diario en tiempo real (Gevlber, 2016). De esta forma, las marcas pueden identificar audiencias más allá de

características demográficas como son el género y la edad. Pueden decidir dirigir sus campañas a segmentos con intereses específicos como entusiastas de viajes, amantes de la comida, deportistas o interesados en comprar cierto producto o servicio (Gonzalvez y Mochón, 2016). Incluso se puede segmentar a usuarios por horas y días de la semana para detectar patrones de comportamiento que van más allá de las temporadas del año (Gevelber, 2016).

Es viable inferir que la segmentación en el entorno digital permite visualizar múltiples mercados en lo que antes se veía como una población entera con pocas características diferenciadoras (véase diagrama 1.6).

DIAGRAMA 1.6. Segmentación de mercado en el entorno digital



Fuente: elaboración propia a partir de Gonzalvez y Mochón (2016) y Google (2019).

Se concluye que el marketing tradicional ha evolucionado hacia un marketing más sofisticado de la mano con el advenimiento del Internet, el desarrollo vertiginoso de las TIC y el consecuente cambio en el comportamiento del consumidor. El marketing tradicional cambia para introducir un modelo de comunicación bidireccional, nuevos canales de comunicación y herramientas. Se da una redefinición del marketing mix donde el precio es transparente y personalizado, el producto es virtual y/o físico y abierto a la colaboración del consumidor, la plaza es un conjunto de canales físicos y virtuales y la promoción se caracteriza por ser conversacional, interactiva y basada en la confianza.

Gracias a desarrollos tecnológicos se logra aprovechar e integrar datos generados de múltiples puntos de contacto e interacciones con clientes para optimizar estrategias y entregar mensajes personalizados. La tecnología en este contexto se posiciona como un intermediario de valor que transforma no solo los modelos de compra-venta de espacios publicitarios, sino también incrementa la capacidad de segmentación de mercado, favorece la medición y análisis de la efectividad de las campañas.

1.5. Estrategias de marketing digital

Los beneficios derivados de la web dependen en gran parte del compromiso y dinamismo de las empresas al utilizar las nuevas herramientas y plataformas disponibles (Pinheiro & Cristóvão, 2014). Sumado a eso, el nivel de madurez digital tiene un impacto importante. Las estrategias, los beneficios y resultados que el marketing digital provee varían en parte porque el nivel de madurez digital fluctúa considerablemente entre organizaciones (Field et al., 2018).

Boston Consulting Group (BCG) en conjunto con Google desarrolló un modelo de madurez digital en el que existen 4 etapas en las que se identifican características y diferentes estrategias que las empresas siguen para monitorear los pasos que toman los consumidores en su camino a la compra (*purchase journey*), para interactuar en distintos canales ya sean digitales u *offline* y para desarrollar relaciones. En esencia, el modelo analiza la madurez de marketing digital de la empresa indicando en qué etapa está en su camino a una implementación completa del marketing *data-driven* (Field et al., 2018; Google y BCG, 2019).

La primera etapa se identifica como “naciente”. Aquí se desarrollan campañas de marketing que usan datos externos y tienen un vínculo limitado a las ventas. La optimización se hace de campaña en campaña, los reportes de resultados se elaboran individualmente por canal y se usan *modelos de atribución*⁷ *last-click* (Search laboratory, 2019).

La segunda etapa es llamada “emergente”. En esta se encuentran empresas que dan un uso básico a *data* propia para compras automatizadas de publicidad y para la optimización de un único canal. Posteriormente, en una tercera etapa se identifica a las empresas como “conectadas”, haciendo referencia a la integración de datos y la activación de los mismos en distintos canales. En esta etapa la estrategia está vinculada directamente a la generación de ventas y retorno de la inversión.

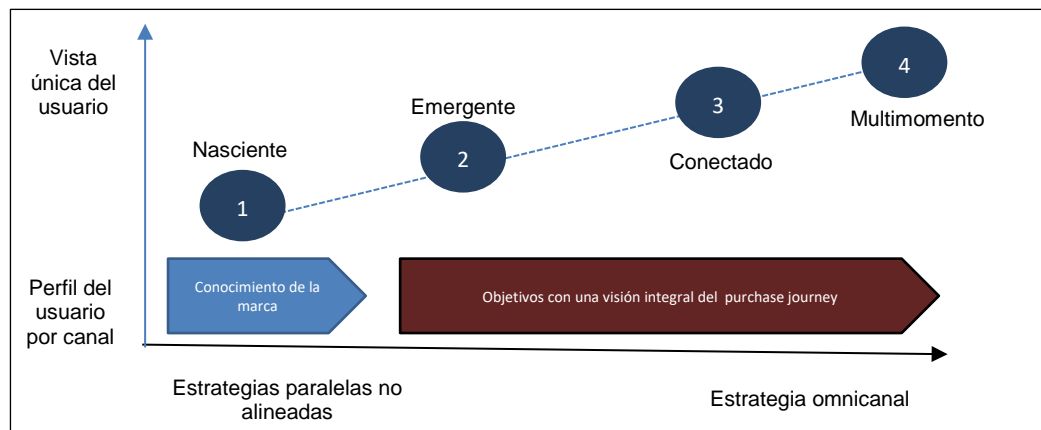
Por último, en la cuarta etapa llamada “multimomento”, la organización optimiza continuamente las estrategias de marketing en distintos canales, tiene una vista única de

⁷ Conjunto de reglas con las cuales se determina y asigna un valor a los distintos canales por lo cual un usuario pasa antes de realizar una acción interpretada como conversión (Web Analytics, 2016).

cada usuario al vincular los datos de diferentes puntos de contacto y en consecuencia es capaz de personalizar el contenido en momentos específicos del *purchase journey*. La empresa atribuye cada venta o acción de valor generada por el cliente a un punto de contacto específico (Field et al., 2018).

Al considerar el modelo de BCG y las aportaciones del mismo. Es factible decir, que el nivel de madurez digital impacta el tipo de estrategia usada y los objetivos definidos por la empresa (véase diagrama 1.7).

DIAGRAMA 1.6. Estrategias por etapa de madurez de marketing digital



Fuente: elaboración propia a partir de Field et al. (2018).

A continuación se describen estrategias que se considera pueden ser utilizadas por mipymes con un nivel incipiente de digitalización. Se hace especial énfasis en este tipo de estrategias ya que podrían ser las más usadas por las mipyme considerando que estas adoptan nuevas tecnologías con menor rapidez e intensidad que las empresas grandes (OCDE, 2014; Cataldo y McQueen, 2014). Este fenómeno se relaciona con la carencia de visión estratégica, experiencia y recursos (Cataldo y McQueen, 2014). En consecuencia, es viable inferir el que difícilmente se encuentren en etapas más avanzadas del modelo propuesto por BCG y Google.

Al respecto, cabe mencionar que el modelo de BCG y Google no representa a mipymes, dado que no lo especifica. A pesar de ello, el modelo y sus respectivas etapas se utilizan como referencia en este capítulo para identificar y clasificar las posibles estrategias de mipymes para su posterior análisis.

Se deduce que en una etapa de madurez digital naciente, las mipyme tienden a enfocarse en dar a conocer la marca, pues por la falta de infraestructura y/o conocimiento no

vinculan la generación de ventas con sus esfuerzos en línea. Se usan plataformas de publicidad pagada e implementan estrategias enfocadas a redes sociales, comunidades virtuales y marketing viral. En el caso de las mipymes, pueden encontrarlas atractivas y útiles por su bajo costo (Young y Srivastava, 2007) y efectividad para el posicionamiento de la marca entre los nuevos consumidores digitales (Pérez, 2012; Pinheiro y Cristovao, 2014).

Mata y Quesada (2014) proponen visualizar a la red social como una herramienta de marketing viral por medio de la creación, sin ningún costo, de perfiles para dar a conocer la marca o productos. Se propone la elaboración de contenido y dinámicas que motiven a los usuarios a compartir y hablar del contenido de publicidad.

En este sentido, Collins (2019) habla de transformar a los seguidores en consumidores, al publicar de manera continua promociones de productos nuevos o próximos, descuentos, concursos o exhibiciones transmitidas en vivo. Por ejemplo, Guerrero (2017) considera atractivas plataformas como Instagram por favorecer la asociación de la marca con imágenes para humanizar su contenido, así como por su utilidad para incrementar el número de seguidores, fortalecer la reputación y posicionamiento.

Al mismo tiempo, para incrementar el alcance de los mensajes se pueden integrar a líderes de opinión Implementando acciones como son el que el *influencer* haga público un producto recibido, pagar para que hable de la marca, invitar al líder a eventos de inauguración o para el lanzamiento de un producto (Brown, 2016).

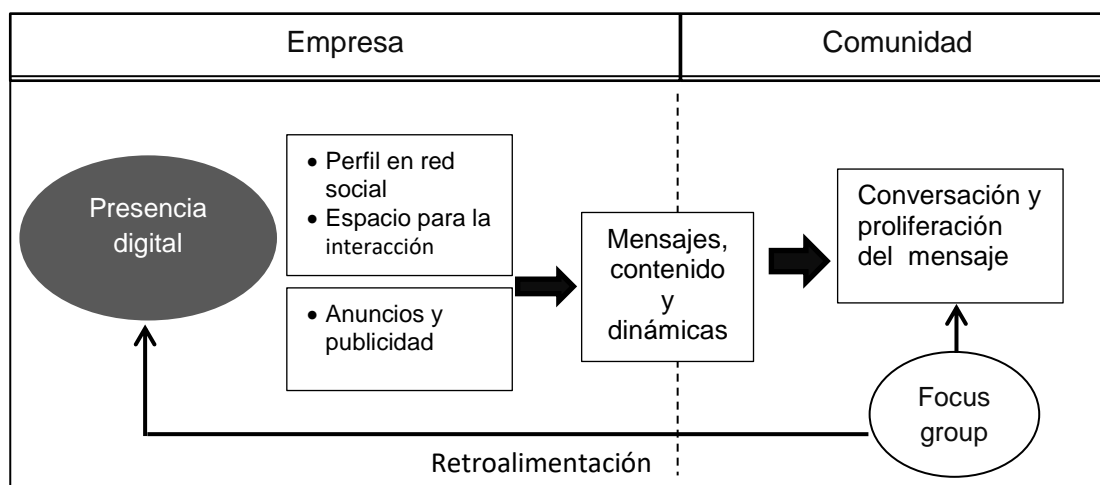
En esta estrategia se pueden utilizar las redes como un *focus group*, para escuchar las conversaciones de los clientes y retroalimentar las campañas, productos y/o servicios (Mata y Quesada, 2014). Así como para estudiar a la competencia por medio del monitoreo de cuentas de usuarios y competidores (Collins, 2019).

Incluso, si se cuenta con un sitio *web*, Wang, Zhao, Jiang y Guo (2012) sugieren enfocarse en la utilidad percibida de la información publicada en el sitio, además de en la generación de confianza entre los usuarios, en el fortalecimiento de los lazos y en la mejora de la credibilidad para el éxito de las comunidades virtuales de reseñas (promoción de boca en boca). Proponen mejorar la experiencia al incrementar el conocimiento del cliente para que las reseñas de los miembros de la comunidad sean

informadas. Y hablan de fortalecer los nexos entre usuarios para una mayor confianza y un menor riesgo percibido. La empresa puede motivar a sus clientes a invitar a familiares, amigos y conocidos a la comunidad.

Por otro lado, Kutchera, García y Fernández (2016) sugieren además integrar publicidad pagada, además de estrategias en redes sociales y de creación de comunidades como las mencionadas por Mata y Quesada (2014) y Wang, Zhao, Jiang y Guo (2012). Los autores introducen a la publicidad pagada para incrementar el alcance de la marca y herramientas de analítica como un elemento para la optimización de las estrategias (véase diagrama 1.5). Esta estrategia se diferencia de las introducidas anteriormente en su nivel de sofisticación, detalle y visión estratégica. Considerando lo anterior, para estudiar a la mipyme (que cuenta con características diferentes a la de grandes empresas) se sugiere una clasificación llamada “etapa naciente y emergente”. En esta se toma en cuenta la alineación de la estrategia en los distintos canales, así como la recolección y medición de datos, optimización y ejecución de pruebas a través de plataformas de tecnología.

Diagrama 1.7. **Marketing viral como estrategia**



Fuente: Elaboración propia a partir de Wang, Zhao, Jiang y Guo (2012), Mata y Quesada (2014) y Kutchera, García y Fernández (2016).

Retomando la estrategia de Kutchera, García y Fernández (2016), los autores sugieren monitorear a la audiencia para construir un perfil y entender su comportamiento, necesidades y deseos por medio de los canales de redes sociales en los que aparece la

empresa. A partir de los perfiles se pueden definir los elementos del plan: objetivos, plan de contenidos, líderes de opinión y plataformas.

Posteriormente, se decide sobre los canales (plataformas o medios digitales) a utilizar, el contenido y los diferentes formatos (texto, imagen, audio, encuestas, video, graficas). En esta etapa se sugiere ser cuidadoso e integrar los canales de comunicación, es decir, verificar que la estrategia, el contenido y la información que se comparten sean congruentes el uno con el otro. Más adelante se visualiza como importante el que a través de contenido se inicie conversaciones con los clientes, se integren líderes de opinión, y por último para un mayor alcance se incluya la compra de publicidad pagada y promociones.

Al introducir la compra de publicidad pagada entran en consideración nuevos elementos en la estrategia. Dependiendo de la plataforma de publicidad se pueden seleccionar diferentes formatos como son anuncios display (imágenes desplegadas en sitios web), anuncios *nativos* (se adaptan en estilo y forma al sitio web), anuncios de publicidad en motores de búsqueda (desplegados en la página de resultados de Google, Bing, Yahoo u otros), anuncios de video, entre otros (Gallego, 2017).

Es importante considerar que la selección de los formatos, además del presupuesto asignado y las métricas usadas para medir el éxito de la campaña están vinculados con el objetivo de la misma. En este ámbito, las campañas de publicidad pagada pueden clasificarse en *branding* y *performance*. Las campañas de *branding* buscan dar a conocer la marca y su éxito se mide con el número de *impresiones* generadas, es decir, el número de veces que el anuncio fue visto. A partir de ellas se pueden generar listas de *audiencias* para impactar en futuras campañas, lo que se conoce como estrategias de *remarketing* (Gallego, 2017; Estrada, 2014).

De acuerdo a Estrada (2017) las estrategias de *branding* y *performance* son complementarias. Usualmente las campañas de *branding* anteceden a las de *performance*, pues las últimas se realizan con el objetivo de motivar al usuario a realizar una *conversión* (acción de valor) después de que este conozca la marca; las últimas se alimentan de los datos generados en las primeras. Las campañas de *performance* suelen ser medidas por el número de *clicks* generados u otras acciones que el usuario haya

realizado en el sitio *web* (*una compra, registro, suscripción*) después de haber dado *click* al anuncio (Gallego, 2017).

En suma, al considerar las diferentes estrategias, se puede inferir la importancia y los beneficios que aportarían las redes sociales y la publicidad pagada a la mipyme, como herramientas estratégicas de bajo costo para tener un mayor alcance, conocer y fidelizar a los clientes, posicionar la marca e incrementar las ventas.

Sin embargo, el tipo de estrategia, el objetivo, las plataformas y el uso de los datos generados por las interacciones con los usuarios podrían cambiar dependiendo del nivel de madurez de marketing digital que tenga la empresa. Para las mipyme, las estrategias en redes sociales descritas por los autores se enfocarían a la primera etapa en la que se encuentra el consumidor en su camino a la compra, que es el descubrimiento y conocimiento de marcas y productos. Por lo tanto es factible concluir que estas serían usadas en una etapa de madurez digital naciente para maximizar los efectos de la promoción de boca en boca (*marketing viral*).

En comparación, la publicidad pagada se apoya de distintos formatos de anuncio para no solo dar a conocer la marca, sino también para mover al consumidor a las siguientes etapas del *customer journey* (consideración, compra, fidelización) a través de estrategias de *remarketing*. En el momento en que se usan datos propietarios generados de usuarios impactados previamente para estrategias de *remarketing* y optimización es entonces viable decir que este tipo de estrategias serían utilizadas en una etapa de madurez emergente.

CAPITULO 2. MARKETING DIGITAL Y LA MIPYME EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL Y NACIONAL

La micro, pequeña y mediana empresa (mipyme) es fundamental en México y en el mundo, por su representatividad e impacto en el empleo formal e informal dentro de la economía (Rodríguez J., 2002). De acuerdo a Eid y El-Gohary (2013) las mipyme se pueden considerar como un motor que impulsa el desarrollo económico a nivel mundial.

La mayoría de las empresas en países en desarrollo son mipyme, por ello es necesario su estudio para comprender y potenciar la contribución de las mismas al desarrollo económico, en términos de empleo y productividad (OCDE, 2004). El estudiar el cómo las mipymes integran el Internet y herramientas digitales como el marketing digital, resulta importante por los beneficios que estos pueden ofrecer a las mismas (Zilber y Braz de Araujo, 2012).

El advenimiento de nuevas tecnologías y el cambio en el comportamiento del consumidor impactan a la mipyme invitándola a integrar el marketing digital como una herramienta estratégica para insertarse en la economía digital y ser más competitiva.

El presente capítulo tiene como objetivo el brindar un panorama contextual del marketing digital en la mipyme. Se describe el contexto de la industria publicitaria, el grado de adopción de marketing digital en la mipyme, así como las limitantes que esta tienen para la adopción a nivel internacional y en México. Así mismo, se describe el perfil del consumidor mexicano en la era digital, para entender la importancia por la cual las mipymes en México deben tener presencia digital.

2.1. La mipyme y el marketing digital: contexto internacional

De acuerdo a Mckinsey and Company (2012) existen tres tendencias clave en los negocios digitales: el análisis de grandes datos (*big data*), el marketing digital y herramientas de redes sociales y el uso de plataformas de *cloud computing*. El marketing digital se está utilizando como una herramienta necesaria para posicionar a la marca en distintos medios y fidelizar a los clientes (Globalwebindex, 2019).

Las tendencias observadas en los consumidores invitan a las empresas grandes y pequeñas a integrar el marketing digital. De acuerdo a un estudio en Estados Unidos sobre millenials de 18 a 38 años las marcas deben considerar tener una presencia omnicanal (física y digital) para promocionarse y/o llevar a cabo transacciones comerciales y mejorar la experiencia del cliente, pues la innovación es bien recibida por los mismos (Chadha, 2019).

En este ámbito, Taiminen y Karjaluoto (2015) aseguran que las transformaciones y tendencias impactan a las empresas, los productos y las marcas. De acuerdo a Colombo, Croce y Grilli (2013) en Mazzerol (2015) la implementación de tecnologías en conjunto con operaciones estratégicas de marketing, cadena de suministro y programas de capacitación de recursos humanos puede proveer a las mipyme de potenciales incrementos en productividad. Las mipymes pueden aprovechar el acceso, previamente limitado a las grandes corporaciones y la reducción progresiva en costos de las nuevas tecnologías, para ponerse al nivel de las grandes empresas y acceder a mercados globales (Kim, Lee y Lee, 2011; Eid y El-Gohary, 2013; Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017; Digital Marketing Institute, 2019), mejorar procesos internos, mejorar productos y servicios más rápidamente, para una mejor promoción y distribución (Parida *et al.*, 2010).

Autores como Comstock y Boff (2011) concuerdan con Chadha (2019) al sugerir que la transición de los consumidores a medios digitales invita y obliga a las pequeñas empresas a trasladarse también a dicho entorno. De acuerdo al Digital Marketing Institute (2019) los pequeños negocios deben considerar el enorme mercado de potenciales clientes que se encuentran en línea.

La inserción del marketing digital en las mipyme es importante y necesaria si estas quieren mantener una posición competitiva en el mercado, crecer (Taiminen y Karjaluoto, 2015) y existir en el nuevo entorno digital. Al no tener presencia en este medio las mipymes son prácticamente invisibles para la desorbitante cantidad de potenciales clientes en línea (Kapoor en The Economic Times, 2017).

El marketing digital puede proveer a las mipymes de nuevos canales no solo para atraer nuevos clientes sino también para comunicarse más eficientemente y fidelizar a los ya existentes (Comstock y Boff, 2011; Taiminen y Karjaluoto, 2015). La mipyme puede llegar a un mayor número de clientes de los que atraería en un contexto local,

limitado a la promoción tradicional (Digital Marketing Institute, 2019), además de que lo haría con menores costos (Young y Srivastava, 2007; The Economic Times, 2017; Digital Marketing Institute, 2019; Martin, 2019).

Por las virtudes previamente mencionadas, se dice que la mipyme puede posicionar su marca, generar confianza y reputación con un mayor alcance (Kapoor en The Economic Times, 2017) y beneficiarse en términos de rapidez de respuesta y actualización al permitir retroalimentar y modificar el contenido de marketing publicado, de manera instantánea (Business Matters UK, 2018).

Un estudio realizado a 114 pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido concluye que existe un impacto positivo entre la adopción de marketing digital y el desempeño del marketing de la mipyme. Los esfuerzos de marketing de la pequeña empresa pueden mejorar considerablemente (Eid y El-Gohary, 2013).

No obstante, es indispensable considerar que las prácticas de marketing y el comportamiento del consumidor siguen diferentes patrones y tendencias de acuerdo a la industria y ubicación geográfica (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). Incluso, se observan diferencias de acuerdo al tamaño de la empresa, dado que el marketing aplicado por las mipymes difiere de las grandes empresas (Gilmore *et al.*, 2001). De acuerdo Eid y El-Gohary (2013), a diferencia de las grandes corporaciones, las mipymes podrían no obtener todos los beneficios que se dice el marketing digital puede ofrecer, siendo esto contrario a lo que la literatura sugiere.

En este contexto, destaca entonces la importancia de estudiar las particularidades de las mipymes, por su impacto en la economía a nivel mundial y por los beneficios que podrían aprovechar del marketing digital. Las mipymes son consideradas creadoras de riqueza por ser importantes generadoras de empleo, así como fuentes de innovación por su flexibilidad y potencial de emprendimiento (Eid y El-Gohary, 2013).

Por la importancia atribuida, se busca comprender mejor la relación de las mismas con el marketing digital en un contexto internacional, considerando las diferencias entre países. En este sentido, resulta relevante el aclarar que los estudios de países europeos (con excepción de España) y de Estados Unidos toman como referencia una clasificación diferente a la de "mipyme", estos utilizan el término pyme (Small and Medium Enterprise)

sin diferenciar entre micro y pequeña empresa. Por el contrario en Latinoamérica, específicamente en México, se agrega un sector adicional para la clasificación de estas organizaciones que es el de microempresa.

En este caso se resalta que el enfoque principal de la presente investigación es la mipyme. En esta sección se incluyen las nociones pyme y mipyme para respetar su uso en la literatura consultada. Esto afecta únicamente la granularidad al comparar datos a nivel micro. Considerando lo anterior, el contexto internacional se describe a continuación.

De acuerdo a un estudio realizado a 27 países de Europa en 2018 por el Interactive Advertising Bureau in Europe (iab.europe), se encontró que la inversión en publicidad digital en la región se duplicó en los últimos cinco años previos al estudio. La región dio un salto en términos de publicidad digital en 2008 y su crecimiento se mantuvo constante desde entonces. La inversión en medios de publicidad tradicional está cerca de ser superada por la inversión en medios digitales, lo cual sugiere que Europa sigue una tendencia hacia la adopción intensiva del marketing digital.

El estudio encontró que entre los diez mercados más desarrollados (de más a menos desarrollado) se encuentran el Reino Unido, Alemania, Francia, Rusia, Italia, Suecia, Holanda, Suiza, España y Bélgica. El Reino Unido se posiciona como un fuerte participante en el mercado de publicidad digital, teniendo un tamaño de mercado 240% más grande que Alemania, el segundo mercado más grande en Europa. En comparación, los mercados de publicidad digital más pequeños son principalmente países de Europa del Este como Eslovenia, Croacia, Rumania, Eslovaquia, Hungría, además de Grecia y Finlandia.

Se puede inferir que la industria del marketing digital en Europa se está fortaleciendo, empero, el estudio previamente descrito no habla específicamente de las mipymes en la región. En el contexto de la mipyme, un estudio sobre 500 pymes en Europa sugiere que éstas perciben los beneficios de las tecnologías digitales, pero no se especifica cuál es el grado de adopción de las mismas. El estudio encontró que las pymes europeas perciben beneficios de la integración de tecnologías digitales en su negocio, como son el poder tener una experiencia interactiva con clientes e incrementar la productividad (Trend Consulting, 2016).

En particular, las pymes del Reino Unido destacan por los niveles de adopción de tecnologías digitales. De acuerdo a Neil Dagger (2016), 53% de los 5 millones de pymes en el Reino Unido cuentan con una página web y 32% realiza transacciones activamente en línea. Las pymes de dicho país son conscientes de las ventajas que tiene la presencia digital. 83% de ellas considera que esto les provee de una ventaja competitiva en comparación con aquellos negocios que no cuentan con una página.

Otro estudio realizado a 24 pequeñas empresas del Reino Unido encontró que estas tienen un conocimiento considerable de cómo la adopción de la tecnología y el marketing digital pueden facilitar el tener una mejor orientación hacia el mercado. Las empresas analizadas ven a las redes sociales como medios para facilitar conversaciones y tener un mejor entendimiento del mercado. El estudio sugiere que las pequeñas empresas de Reino Unido tienen una actitud positiva, están motivadas a aprender y adoptar con intensidad tecnologías digitales para el marketing de la empresa, a pesar de las dificultades a enfrentar (Alford y Page, 2015).

En el caso de mipymes en Finlandia, un estudio realizado a 412 pymes mostró que entre las herramientas de marketing digital que estas utilizan se encuentran la página web, redes sociales, optimización en motores de búsqueda y publicidad en línea. Las pymes visualizan esas herramientas (en orden de importancia) como importantes para incrementar las ventas con clientes ya existentes, mejorar el servicio al cliente, facilitar la comunicación y la promoción. De acuerdo a este estudio las principales razones por las cuales comenzaron a utilizar marketing digital son: la rapidez de la comunicación, la reducción de costos y los cambios en el comportamiento del consumidor (Taiminen y Karjaluo, 2015).

En contraste en España, si bien las mipymes tienen niveles de conectividad y equipamientos altos, solo una tercera parte de estas utiliza las TIC habitualmente en sus procesos de compras y ventas. Con respecto a la disponibilidad de página web y adopción de *e-commerce*, la Cámara de Comercio de España (2018) identifica notables diferencias en las empresas en función de su tamaño. 31.14%, 75% y 88.8% de las micro, pequeñas y medianas empresas en España, respectivamente, disponen de conexión a Internet y de un sitio o página web. En este ámbito cabe destacar que

son las micro empresas las que dan mayor importancia al uso de medios como redes sociales y blogs que a contar con una sitio web.

Se observa que el rol y percepción de las redes sociales es similar al contexto de las pymes finlandesas y británicas. La mayoría de las mipymes en España consideran importante tener una página web y presencia en las redes sociales para publicidad y difusión de noticias sobre su empresa o sector (PuroMarketing, 2014). 22.6% de las mipymes españolas con más de 10 empleados realizan anuncios en Internet, encontrándose este porcentaje ligeramente por debajo de la media europea de 24.5% (Cámara de Comercio de España, 2018).

Por otro lado, en comparación con la industria europea se encontró que la industria de publicidad digital en Estados Unidos crece también de manera constante y amenaza con superar a la inversión en medios tradicionales como la radio, televisión, revistas y periódicos. De acuerdo a eMarketer en Wagner (2019) se espera que la inversión en medios digitales sea más de 50% del total invertido en publicidad.

En el contexto de las mipymes estadounidenses, éstas también reconocen la importancia que adquieren los medios digitales, como las redes sociales. De acuerdo a un estudio en 2012 a 500 pequeñas empresas en Estados Unidos, 66% de las empresas analizadas pasaron más tiempo en redes sociales con respecto al año anterior. La mayoría además de tener presencia en Facebook y Twitter, utilizan dichas redes en un rango de varias veces al día hasta una vez por semana. Tal es la importancia de dichas herramientas que los presupuestos destinados a redes sociales han incrementado, con la disposición para pagar por herramientas de análisis y publicidad de contenido (Moyle, 2012).

Otro estudio realizado a pymes estadounidenses, muestra que éstas utilizan en su mayoría herramientas de redes sociales y sitios web para el manejo y mejora de las relaciones con clientes, empleados y socios. El estudio encontró que las pymes estadounidenses usan más de una red social, siendo las más populares LinkedIn, Facebook y Twitter. Aun así, los autores destacan que, aunque el uso de herramientas para la comunicación, colaboración e interacción con usuarios (empleados, socios o consumidores) están creciendo, la tasa de adopción es aún mucho más baja que la de grandes empresas (Kim, Lee y Lee, 2011).

En comparación, en el contexto de Latinoamérica eMarketer (2016) menciona que la inversión en publicidad digital se expande impulsada por las inversiones en los cuatro mercados más grandes de la región, siendo estos Argentina, Brasil, Chile y México. Carolina Samsing, directora de marketing para América Latina de Hubspot, en Zúñiga (2016) menciona que el interés y la adopción del marketing digital en la región de Latinoamérica están creciendo rápidamente, pero aun así, el conocimiento de marketing digital está aún por detrás del de Norteamérica.

En este ámbito, cabe destacar que aunque las perspectivas previamente introducidas son prometedoras para la región, estas en su mayoría hablan de grandes actores y empresas de la industria, por lo que no son generalizables las tendencias de adopción y crecimiento del marketing digital a las mipymes de Latinoamérica. Si se comparan los casos de pymes de Estados Unidos, España y Finlandia con países de América Latina, se observa que el nivel de adopción y los conocimientos de marketing digital y TIC son menores.

En contraste con Estados Unidos, el Reino Unido, Finlandia y España, la percepción de las mipymes latinoamericanas respecto a los beneficios que el marketing digital puede ofrecer cambia. De acuerdo a Ferreiro en Cortés en 2011 en Chile los empresarios desconfiaban de los sistemas de comercialización en línea, como la compra y venta en Internet, así como del marketing digital para promocionar la marca y sus productos. Se consideró que las mipymes chilenas no están capacitadas y carecen de conocimiento específico sobre las herramientas de marketing digital existentes en el mercado. Aunque 76% de las empresas chilenas tiene al menos un computador y un 68% tiene conexión a Internet, solo 28% tiene página Web (Cortés, 2011).

En este sentido, México se encuentra también por detrás de los países desarrollados, ya que tan solo una de cada diez mipymes cuenta con una página web (INADEM, 2016). Un estudio realizado a 256 empresas micro, pequeñas, medianas y grandes en Aguascalientes encontró que varias de las empresas analizadas prefieren ignorar los medios digitales y por lo tanto no han adoptado el marketing digital como parte de sus estrategias de marketing, a pesar de contar con la infraestructura (computadora, Internet,

dispositivos móviles) para la implementación del mismo (Noyola, Pinzón y Maldonado, 2018).

En el caso de Colombia, el marketing digital se encuentra en un proceso de crecimiento y adaptación (Acosta y Martínez, 2017). Las mipymes colombianas aún no adoptan por completo las tecnologías digitales, evidencia de ello es que 79%, 43% y 23% de las mipymes, respectivamente, no cuentan con presencia en la web. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia en Acosta y Martínez, 2017). Siguiendo la misma tendencia que las pymes en España, se observa una variación en el grado de adopción de TIC y marketing digital en función del tamaño de las mipyme en Latinoamérica, entre menor es el tamaño de la empresa menor es el porcentaje de mipymes que cuenta con página web.

Por otro lado, Brasil se diferencia positivamente de los países latinoamericanos antes mencionados. Un estudio en el que se llevaron a cabo 13 estudios de caso y se aplicaron 156 cuestionarios a pequeñas empresas de bienes y servicios (Zilber y Araujo, 2012) encontró que las mipymes brasileñas adoptan herramientas digitales y modelos de *e-business* con el fin de mejorar los procesos de venta, promoción, disseminación de productos y mejorar la comunicación con los clientes. Las empresas analizadas identificaron como beneficios de los negocios virtuales el poder tener una mayor exposición de su marca, la competitividad en precios por la eliminación de intermediarios, una mayor visibilidad ante la competencia, un mayor alcance geográfico, rápida capacidad de respuesta a quejas o solicitudes de clientes y el potencial de incrementar las ventas. La mitad de las empresas analizadas utiliza redes sociales y las actualiza en intervalos de un mes o menos.

Por otro lado, a pesar de percibir los beneficios, el estudio encontró que las empresas brasileñas analizadas no tienen una planeación efectiva que les permita beneficiarse por completo de los medios digitales y subsistir con éxito en los mismos. Además de carecer de conocimiento al elegir las herramientas digitales que mejor se adaptan a sus necesidades, no cuentan con personal capacitado para la operación de tiendas virtuales lo cual sugiere que podrían tener también problemas al adoptar estrategias y herramientas de marketing digital. La frecuencia con que las empresas brasileñas objeto de estudio actualizan sus páginas web y redes sociales, contrasta con la frecuencia con

que lo hacen las pymes estadounidenses, siendo éstas últimas mucho más activas en redes sociales.

CUADRO 2.1. Contexto internacional del marketing digital en la pyme

| | Estados Unidos | Europa | Latinoamérica |
|-------------------------------|--|---|--|
| Estado de la Industria | <ul style="list-style-type: none"> • La publicidad digital se fortalece en comparación con la publicidad en medios tradicionales. • La industria del marketing digital crece de manera constante. | <ul style="list-style-type: none"> • Crece la inversión en publicidad digital. • La atención a los medios digitales está por superar a aquella en medios tradicionales. • La industria está más consolidada en los países de Europa del Norte y Oeste y menos desarrollada en el sur y este. | <ul style="list-style-type: none"> • Altas perspectivas de crecimiento. • Cuatro mercados (Brasil, Chile, Argentina y México) impulsan la inversión. Conocimiento de Marketing digital por detrás de Norteamérica. |
| Contexto de la mipyme | <ul style="list-style-type: none"> • Uso intensivo de redes sociales. • Inclínación hacia el uso de herramientas de análisis para mejorar la efectividad de las campañas de marketing digital. • La tasa de adopción es menor que la de grandes empresas • Reconocen como beneficios la comunicación y mejora de la experiencia del cliente. | <ul style="list-style-type: none"> • Reino Unido: mipymes destacan por conocimiento y adopción de páginas web y transacciones. • Mipymes de los tres países tienen una actitud positiva y reconocen los beneficios del marketing digital. • Las redes sociales se visualizan como medios para la comunicación, promoción y mejorar el servicio al cliente. | <p>Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia, México</p> <ul style="list-style-type: none"> • La realidad de la mipyme difiere de las perspectivas positivas de la industria. • Los beneficios del marketing digital no son del todo claros para los dueños de las mipymes. • Existe desconfianza y se carece de conocimientos sobre marketing digital. • El porcentaje de mipymes con página web es menor que el porcentaje en Europa. Las mipymes mexicanas son las que tienen el porcentaje más bajo. |
| Observación | <ul style="list-style-type: none"> • Las perspectivas positivas de la industria contrastan con la realidad de las pymes en la región. Las proyecciones de la industria consideran la inversión y adopción por parte de grandes actores. • Se identifican notables diferencias en la adopción de herramientas digitales en las pymes en función de su tamaño. | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de Kim, Lee y Lee (2011), Ferreiro en Cortés (2011), Cortés (2011), Moyle (2012), PuroMarketing (2014), Taiminen y Karjaluo (2015), Alford y Page (2015), Neil Dagger (2016), Trend Consulting (2016), eMarketer (2016), INADEM (2016), Carolina Samsing en Zúñiga (2016) Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia en Acosta y Martínez (2017), Interactive Advertising Bureau in Europe e IHS Markit (2017), Cámara de Comercio de España (2018) y Wagner (2019).

En suma, se observa que existe una tendencia a nivel internacional hacia la adopción del marketing digital y una mayor inversión en el mismo por encima de medios tradicionales. Sin embargo, la adopción, importancia y beneficios percibidos difieren entre las mipymes de diferentes países (ver Cuadro 2.1). Los mercados con mayor inversión en publicidad digital se encuentran en países desarrollados de Europa y Norteamérica, así como las mipymes que adoptan nuevas tecnologías y reconocen los beneficios del marketing digital.

Las pymes estadounidenses y europeas adoptan de manera intensiva herramientas como publicidad pagada, redes sociales, páginas web, blogs y posicionamiento en motores de búsqueda. En comparación las mipymes en Latinoamérica, tienen un grado de adopción más bajo, ejemplo de ello es el porcentaje menor de las mismas que cuenta con una página web.

Aunque diferentes autores y estudios predicen un crecimiento acelerado del marketing digital en Latinoamérica, dichos estudios se enfocan a la inversión realizada por grandes empresas y actores y no al estado actual de las mipymes. En este sentido, se infiere que los dueños de mipymes latinoamericanas suelen carecer de conocimientos sobre marketing digital y no reconocen todos los beneficios que esta estrategia y las TIC podrían proporcionarles.

Por lo tanto, a partir de la diferencia que se observa entre países se concluye que el grado de adopción y el desarrollo del marketing digital en la mipyme no son generalizables. Estos varían dependiendo del país y el tamaño de la empresa. En el caso de México, si bien la industria del marketing y la publicidad digital se reconoce como una de las más grandes en Latinoamérica, se observa que el marketing digital en la mipyme mexicana se encuentra aún en niveles incipientes, lo cual se aborda más a detalle en la siguiente sección.

2.2. Contexto del marketing digital y la mipyme en México

El sector de las TIC en México ha crecido sustancialmente en la última década (Pro México, 2015). Por su potencial de crecimiento y efectos favorables en otros sectores y

en la competitividad de la economía, las TIC son consideradas como clave en las estrategias de desarrollo del Gobierno Federal (Pro México, 2014).

El Gobierno Federal mexicano establece programas y políticas públicas encaminadas al desarrollo y promoción de las tecnologías digitales. Programas como MéxicoFIRST, MéxicoIT, TechBA y PROSOFT, el programa para el Desarrollo de la Industria del Software y la Innovación, buscan fomentar el crecimiento del sector de Tecnologías de la Información en México y la innovación en sectores estratégicos por medio de la capacitación de capital humano, el financiamiento y asesoría a empresas en sectores estratégicos y la generación de infraestructura para el desarrollo y adopción de las TIC (Pro México, 2016). Empero, los programas mencionados no especifican apoyos para la integración de las mipymes en dicho sector.

De acuerdo a la Secretaría de Economía (SE) (2016) la adopción de TIC por parte de las empresas puede incrementar su valor agregado y es necesaria considerando que gran parte de los servicios y actividades desarrolladas en la sociedad del conocimiento están soportadas por la infraestructura en TIC. Para la SE es necesario el que México fortalezca dicho sector para integrarse mundialmente a la economía digital y la sociedad del conocimiento (Pro México, 2014).

En el país se observan tendencias e industrias emergentes relacionadas con la economía digital. De acuerdo a Siemens en la Capital (2018) la cuarta revolución industrial, considerando a la digitalización, el Internet de las cosas y el análisis de *BIG DATA*, será una realidad en México.

Bajo esta línea de pensamiento, por los cambios en el comportamiento del consumidor mexicano (más detalle en subíndice 2.5.), la inserción de las TIC, la digitalización y el aumento en el número de usuarios de Internet en el país, es razonable el que el marketing digital tome cada vez mayor relevancia en grandes empresas y en la mipyme en México (INADEM, 2016), así como el que actividades como el comercio electrónico y la inversión publicitaria digital incrementen su participación e importancia en la economía del país.

En 2016 el comercio electrónico tuvo una participación del 4.3% en el Producto Interno Bruto (PIB) (INEGI, 2016). De acuerdo a la Asociación de Internet en México (2018) este

alcanzó un valor de 396 mil millones de pesos en 2018 y tuvo un crecimiento de 20% con respecto al año anterior.

Así mismo, la inversión publicitaria digital en México va a en aumento. De acuerdo al Estudio de Inversión en Comunicación en Internet en México realizado por Pwc e IAB México (2018), en 2016 la inversión en publicidad digital creció 28%, mientras que en 2017 aumento 34% representando una inversión que supera los 25 mil millones de pesos.

La inversión publicitaria en dispositivos móviles no solo se posiciono como líder en porcentaje de participación (en comparación con la publicidad por medio de Smart TV, consolas, desktop o laptop, entre otros dispositivos) sino que también siguió esta tendencia al tener un crecimiento de 65% en 2017. El mismo estudio mostró que los formatos en los que más se invierte en México son display (Banners, video, redes sociales o social media, contenido nativo, entre otros) seguidos de formatos de búsqueda y clasificados. Específicamente los formatos de video y publicidad en redes sociales tienen el liderazgo, al ser en los que más se invierte.

Aun así, a pesar del crecimiento evidente y la creciente importancia de la publicidad y marketing digital entre grandes empresas y agencias de marketing, México se encuentra aún por detrás de países desarrollados como Reino Unido, Estados Unidos y España en el porcentaje que representa la inversión publicitaria digital en relación con otros medios de comunicación. En 2017, la inversión publicitaria digital de México representó 30% de la inversión total en Medios, mientras que la de Reino Unido, Estados Unidos y España fue de 61%, 44% y 31% respectivamente. Además, mientras la publicidad en Medios en México contribuye con 0.39% al PIB, en Estados Unidos, Reino Unido, Brasil y España contribuye en 1.07%, 0.94%, 0.78%, 0.46% respectivamente (Pwc e IAB México, 2018).

De acuerdo a Siemens (2016) México necesita impulsar el crecimiento de la digitalización para consolidar su competitividad en el mercado global. Gian Fulgoni, CEO de ComScore, (2011) en Kutchera, García y Fernández (2016) concluyó que hay un amplio espacio para crecer en términos de inversión en publicidad en línea.

A pesar de eso, cabe hacer mención que aunque las perspectivas de la industria se vislumbran como prometedoras, en el contexto de las mipymes mexicanas se observa que existe escasa información sobre el monto que estas invierten en marketing digital,

así como las herramientas y estrategias que utilizan. La información encontrada y los diversos estudios pueden dar una idea del contexto de la mipyme mexicana y de aquellas tendencias que empresas más grandes están siguiendo y que por lo tanto también podrían seguir las mipymes, en cualquier caso, tal información no es generalizable.

De acuerdo a un estudio realizado por la Asociación de Internet de México (2018) de 52 comercios electrónicos (no se especifica su tamaño), se observa que aquellos negocios con presencia digital adoptan variadas herramientas de marketing digital y demás tecnologías digitales. La mayoría cuenta con una página web, una página de Facebook, una cuenta de Instagram y Twitter y además utilizan técnicas de mailing y Newsletter. En menor proporción también estos llegan a contar con alguna aplicación móvil, chat en vivo, blog, Whatsapp, Pinterest, chatbots, entre otras propiedades digitales.

Los negocios cuentan con diversos métodos de pago, además del pago en línea. El estudio muestra que los comercios están interesados en atraer más clientes a las tiendas en línea por medio de un servicio personalizado, eficiente y seguro. Los negocios en su mayoría consideran importante el conectarse vía redes sociales para dar respuesta a preguntas o preocupaciones de sus clientes.

Sin embargo, en el estudio previamente mencionado no se dice el tamaño de los comercios electrónicos estudiados, por lo tanto las actividades mencionadas bien podrían ser de empresas más grandes que las mipymes, teniendo las primeras un grado alto de adopción de TIC y marketing digital. En contraste, a los resultados previos, INADEM (2016) menciona que solo una de cada diez mipymes en México cuenta con una página web.

Un estudio enfocado al contexto de la mipyme es el de Leefmans (2017). En este se observaron las herramientas digitales y de marketing utilizadas por 63 mipymes mexicanas. El estudio mostró que todas las empresas en ese momento utilizaban redes sociales, lo cual denota la importancia que dan las empresas estudiadas a dicha herramienta. En su mayoría las mipymes analizadas adoptan estrategias de posicionamiento en buscadores como Google, cuentan con un sitio web, ofrecen diversas opciones de pago, promociones, garantías y hacen visibles a sus clientes preguntas frecuentes. Son pocas las mipymes que cuentan con una *App*, que incluyen *blogs* como herramientas de marketing y que aparecen en las búsquedas pagadas de Google.

El estudio de Leefmans sugiere que las mipymes ya adoptan varias herramientas de marketing digital, a pesar de ello, cabe destacar que tal estudio se enfocó a empresas que cuentan con el sello de confianza proporcionado por la Asociación de Internet en México, de lo cual se puede inferir que son empresas que tienen conocimiento, infraestructura y son conscientes de la importancia de estar en el entorno digital.

Esto indica que el estudio se enfocó a la minoría de mipymes que tienen presencia digital y que se encuentran dentro del 10% de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas que cuentan con página web, tal como menciona INADEM (2016). Se infiere que las empresas objeto de estudio no representan a la mayoría de las mipyme en el país, que por el contrario tienen menores capacidades y hacen uso de herramientas más simples a las mencionadas.

En este ámbito, el gobierno de México ha buscado incorporar a las mipyme del país a la economía digital al promover la adopción de las TIC por parte de las mismas, empero, hasta 2019 era escasa la difusión dada a tales iniciativas. De acuerdo a la Secretaría de Economía en 2016 existían programas por parte de INADEM con los que se buscaba brindar a las mipymes capacitación y acceso a herramientas digitales para aprovechar eficientemente los beneficios del Internet. No obstante, el INADEM desapareció en 2019 y aunque sus recursos se concentran en la Secretaría de Economía se desconoce cómo se ejecuta la difusión para acceder a los programas de capacitación en herramientas digitales.

En 2018 en el blog del emprendedor de la Secretaria de Economía se publicó un artículo sobre la Plataforma Integral para la Economía Mexicana (MIPYMES) (PIED). La plataforma provee servicios integrales en la nube con el objetivo de ayudar a las mipymes mexicanas a mejorar su competitividad a través de Internet, redes sociales y dispositivos móviles. A cambio de un pago mensual PIED proporciona capacitación y la infraestructura necesaria para la implementación de aplicaciones comerciales para el marketing y la promoción de la mipyme y para vender en Internet como es el punto de venta, directorio comercial, tienda virtual y blog, además de herramientas para el control y análisis de productos, clientes, proveedores, seguidores en redes sociales y visitas al sitio web (PIED, 2019).

Posterior a la publicación de 2018 en el blog de la SE, no se ubicaron artículos o iniciativas adicionales que promocionaran el programa PIED u algún otro para la inserción de las mipymes en la economía digital. Esto indicaría que el gobierno carece de consistencia para promover de manera activa la adopción de las TIC y marketing digital. Sin embargo, más tarde esto cambió, cuando en los primeros meses de 2020 a causa del desarrollo de la pandemia global del virus SARS-COV2, también conocido como coronavirus (Gobierno de México, 2020), se incrementó la conciencia digital (Riquelme, 2020) y la promoción de iniciativas privadas y gubernamentales para que las mipymes se promocionen y vendan a través de medios digitales.

Ejemplo de tales iniciativas son la propuesta de cursos y creación de tiendas en línea de Citibanamex, la empresa EVO Payments y la agencia ADN (Gutiérrez, 2020; ADN, 2020); y el plan de digitalización mipyme promovido por la Organización de Estados Americanos (OEA), la startup Kolau, dependencias de gobierno, cámaras de comercio, instituciones privadas y universidades (Riquelme, 2020; OEA y Kolau, 2020). Adicionalmente, se dio mayor difusión a plataformas que ya tenían presencia en el mercado desde hace algunos años como son Garaje Digital (iab.méxico, 2017) y Skillshop de Google (Ticbeat, 2013; Google, 2020), así como a recursos específicos de marketing digital para ayudar a las empresas a enfrentar la incertidumbre durante la pandemia (Google, 2020).

A causa de las medidas de distanciamiento social, una cuarentena generalizada, la suspensión de actividades en centros de trabajo, así como el cierre de negocios de actividades no esenciales como centros comerciales, cines, gimnasios, entre otros (Financiero, 2020; Nielsen, 2020; DOF,2020), las empresas se vieron limitadas en la oferta de productos y servicios en establecimientos físicos. Las compras en tienda física disminuyeron mientras que la descarga de apps de entrega a domicilio y las compras en línea incrementaron (Nielsen, 2020; Vargas, 2020). Por la desaceleración económica durante la pandemia, algunas empresas pequeñas comenzaron a comerciar en línea y adoptaron las redes sociales para vender sus productos más rápidamente y sostener su negocio (Vargas, 2020).

En suma, de acuerdo a los estudios y perspectivas encontrados se observa que la inversión publicitaria en línea en México crece y los negocios mexicanos que ya se

encuentran en el ecosistema digital son conscientes de la tendencia de los cibernautas o consumidores mexicanos a comprar en línea.

Pero, las mipymes en México aún no se insertan y aprovechan el medio digital de la misma forma que las empresas grandes, ejemplo de ello es el que solo un 10% del total de mipymes en el país cuenta con una página web. Si bien se encontraron dos estudios de mipymes en México, las conclusiones y resultados no son transferibles al universo de mipymes mexicanas. En México existen escasos estudios sobre la relación del marketing digital y la micro, pequeña y mediana empresa que permitan conocer representativamente y a detalle los obstáculos que enfrentan, las estrategias y herramientas que adoptan.

A pesar de ello, se esperaría que la literatura aumente, así como la difusión activa de iniciativas de inserción digital. La pandemia vivida en 2020 motivó a empresas, instituciones y gobiernos a reconocer la importancia del marketing digital y el comercio electrónico como canales alternativos para llegar a los consumidores en el lugar en que se encuentren.

2.3. Limitantes para la adopción de las TIC y marketing digital en la mipyme mexicana.

Para las micro, pequeñas y medianas empresas la tecnología digital representa oportunidades, pero también dificultades y amenazas. El reto está en que las mipymes deben ser cautelosas para evitar perder relevancia en un mercado que es altamente competitivo y que evoluciona rápidamente. Las mipymes que no aprovechen y utilicen adecuadamente las nuevas tecnologías se arriesgan a quedar marginadas (Mazzarol, 2015).

En este ámbito, para ellas es necesario identificar que tan profunda es la adopción de TIC y tecnologías digitales en su industria o mercado específico. Ya que cuando la adopción y penetración de la tecnología es alta, más allá de representar una ventaja competitiva representa una obligación el integrarlas a la empresa y a las estrategias de la misma para no quedarse atrás y ser superadas por los competidores y la evolución del mercado (Cataldo y McQueen, 2014).

Las mipymes se enfrentan a dificultades en este contexto. De acuerdo a un estudio llevado a cabo por Alonso-Almeida y Llach (2013) en Mazzarol (2015), donde se analizó a 405 micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en España, se encontró que entre menor es el tamaño de la empresa más es la dificultad que esta tiene para la implementación y uso de tecnologías. Las mipymes adoptan nuevas tecnologías con menor rapidez e intensidad que las empresas grandes (OCDE, 2014; Cataldo y McQueen, 2014), relacionándose este fenómeno con que llegan a carecer de una visión estratégica, capacidades, experiencia y recursos para poder implementar exitosamente nuevas tecnologías o sistemas (Cataldo y McQueen, 2014).

Con respecto a la adopción del Internet, las mipymes se preocupan por el manejo de los clientes en línea, el costo de las operaciones basadas en la web, su conocimiento, competencias al respecto y la seguridad del ambiente (Dholakia y Kshetri, 2004). De acuerdo a Parida *et al.* (2010) las mipymes pueden no implementar nuevas tecnologías por las siguientes razones:

- La empresa percibe que cierta tecnología, como el *e-commerce*, no es adecuada para su tipo de negocio. Es decir, no se aprecian los beneficios de dichas herramientas.
- Los dueños y empleados no tienen conocimientos y pueden llegar a creer que la implementación de tecnología corresponde a empresas más grandes.
- La percepción de la empresa con respecto a los costos de mantenimiento y adopción de las TIC (Modimogale y Kroeze, 2011) la disuade de implementarlas. Las mipymes suelen tener restricciones de presupuesto, por lo tanto, tienden a implementar tecnologías más simples como sitios web donde solo muestran información de sus productos o servicios (Parida *et al.*, 2010).
- Factores geográficos impactan la infraestructura y accesibilidad a la misma (Ngwenyama and Morawczynski, 2007 en Modimogale y Kroeze, 2011). Las mipymes pueden carecer de disponibilidad a conexiones de Internet de alta velocidad y herramientas de comunicación a precios accesibles (Parida *et al.*, 2010).
- El desconocimiento del marco legal.

En este sentido, el hecho de que las mipymes utilicen principalmente herramientas tradicionales para ser competitivas, representa un problema para su integración en la economía del conocimiento y la era de la digitalización (Modimogale y Kroeze, 2011). El no contar con sistemas sofisticados para medir la efectividad de herramientas, como el *e-marketing*, tiene un impacto importante en el que la mipyme decida adoptar dichas tecnologías (Dahnil *et al.*, 2014).

De acuerdo a Field *et al.* (2018) las dificultades técnicas y los retos organizacionales son barreras para una óptima implementación del marketing digital, en específico del modelo *data-driven*. Algunas empresas no tienen la tecnología y si llegan a tenerla sus sistemas no están integrados para medir en conjunto los beneficios del marketing. No tienen la capacidad para vincular datos y atribuir ventas a puntos de contacto específicos, los procesos no están automatizados y existen problemas de coordinación entre equipos.

Bajo esta línea de pensamiento, las dificultades para la integración del marketing digital en la mipyme pueden relacionarse con las de la implementación de las TIC y tecnologías digitales (Dahnil *et al.*, 2014), ya que el marketing digital implica el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (Mazzarol, 2015).

Se puede concluir que entre los factores que impactan la adopción del marketing digital se encuentran: la carencia de conocimiento especializado sobre marketing, la experiencia, las capacidades e ideas de los dueños, la afinidad e interés de los empleados por las nuevas tecnologías digitales, disponibilidad de tiempo limitada, la influencia de los clientes finales sobre la adopción de tecnologías, las tendencias del mercado, la estructura y el ambiente organizacional, la disponibilidad de recursos económicos, el contar con tecnología atrasada, las expectativas sobre el retorno a la inversión y la percepción de los costos (Gilmore *et al.*, 2001; Parida *et al.*, 2010; Modimogale y Kroeze, 2011; Dahnil *et al.*, 2014; Taiminen y Karjaluoto, 2015 y Field *et al.*, 2018).

En soporte a las limitantes introducidas previamente, el estudio en el que se entrevistó a 13 mipymes de la región central de Finlandia encontró que entre otros obstáculos para la implementación efectiva del marketing digital se encuentran: la inseguridad sobre cómo

utilizar nuevas tecnologías digitales y el encontrar una persona que se responsabilice del marketing digital dentro de la empresa.

En el caso de las mipymes de la región central de Finlandia, la adopción de redes sociales se ve imposibilitada por los prejuicios que los administradores de las empresas encuestadas tienen con respecto a las mismas. Estos no perciben los beneficios y el objetivo de utilizar las redes sociales en parte porque las desconocen y no están familiarizados con ellas (Taiminen y Karjaluoto, 2015), lo cual concuerda con Parida *et al.* (2010) quien sugiere que la empresa percibe ciertas tecnologías como no adecuadas para su tipo de negocio al desconocer los beneficios.

Adicional a las dificultades previamente mencionadas, las mipymes dependiendo de su tamaño (Dholakia y Kshetri, 2004; Reijonen, 2010), el mercado, la industria y país en que se encuentren se enfrentarán a diferentes problemas para la adopción de las TIC (Parida *et al.*, 2010).

Por lo anterior, se infiere que el marketing llevado a cabo por las mipymes no es convencional y difiere de aquel aplicado por empresas más grandes. Las limitaciones claramente afectan no solo la adopción, sino también las características del marketing dentro de estas organizaciones (Gilmore *et al.*, 2001). En consecuencia la toma de decisiones de marketing en las mipymes tiende a ser “aleatoria, informal, caótica, reactiva, espontánea y construida conforme a las normas de la industria” (Gilmore *et al.*, 2001:6).

Específicamente en el contexto de México, las micro, pequeñas y medianas empresas son de gran importancia para la economía, y por lo tanto lo es también su estudio. Estas representan un 99.8% del total de empresas en el país, aportan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y generan 78% del empleo a nivel nacional (FORBES, 2018). De acuerdo a la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (2015) un 97.6% de las mipymes son micro, un 2.0% son pequeñas y un 0.4% son medianas.

CUADRO 2.2. Clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa según personal ocupado

| | Manufacturas | Comercio | Servicios |
|---------|--------------|----------|-----------|
| Micro | 1-10 | 1-10 | 1-10 |
| Pequeña | 11-50 | 11-30 | 11-50 |
| Mediana | 51-250 | 31-100 | 51-100 |

Fuente: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, INEGI (2015).

En un contexto de adopción de las TIC, la encuesta muestra que las micro empresas mexicanas, es decir aquellas que cuentan con menos de 10 empleados (cuadro 2.1), a pesar de ser las empresas más representativas son las que menos usan equipo de cómputo, un 74.5% no lo usa (en comparación con un 6.6% y un 0.9% de las pequeñas y medianas empresas, respectivamente). Encontrándose entre las principales razones para no usarlo: el creer no necesitarlo, el no contar con él y la falta de recursos económicos.

En lo que respecta al uso de Internet, las mipymes siguen casi la misma tendencia, entre menor es el tamaño, menor es el uso de esta tecnología. Un 74.9% de la micro empresas en México en 2015 no usaban Internet. A partir de dichos datos se deduce que la penetración de las Tecnologías de Información y Comunicación es baja en este sector empresarial entre más pequeña es la empresa. Por lo tanto, también puede llegar a ser baja la adopción del marketing digital en las empresas más pequeñas.

De acuerdo al estudio realizado por Leefmans (2017) a agencias de mercadotecnia y mipymes mexicanas, se encontró que las mipymes mexicanas tienden a no estar bien informadas sobre el marketing digital y cuentan con pocas habilidades en el uso de tecnologías de la información. De acuerdo al estudio, las mipymes mexicanas primeramente implementan estrategias y herramientas de marketing digital por cuenta propia, sin ayuda de alguien especializado, hasta que se dan cuenta que requieren de un especialista.

Los dueños de las empresas tienen un impacto importante en la adopción del marketing y las tecnologías relacionadas, entre más jóvenes son estos más creen en las nuevas tecnologías y están más abiertos a adoptarlas. Por el contrario, los empresarios de mayor

edad creen menos y por lo tanto representan por si mismos una limitante para la implementación del marketing digital. Además de esto entre otras limitantes se encontró que algunas mipymes no tienen claro su modelo de negocio, no investigan detalladamente a clientes y competencia, y por lo tanto no los conocen como creen hacerlo.

En un principio las mipymes mexicanas no perciben los beneficios que ofrece la correcta implementación de una estrategia de marketing digital, a pesar de ello apoyadas de expertos como agencias de mercadotecnia con el tiempo evolucionan en conocimiento, herramientas e incrementan su inversión (Leefmans, 2017). Lo cual concuerda con Mazarrol (2015), quien dice que es factible a pesar de las dificultades y los retos, incluso para las más pequeñas empresas, el integrar exitosamente a las tecnologías digitales. Si el marketing digital se integra a la empresa de manera estratégica, es posible obtener buenos resultados con costos bajos (Leefmans, 2017).

En resumen, se observa que a nivel internacional (véase cuadro 2.3) y en el contexto de la mipyme mexicana, existen factores internos y externos que impactan la adopción de las TIC y el marketing digital. Entre las limitantes más destacadas en la literatura revisada se encuentran los costos percibidos, la disponibilidad de recursos, la incertidumbre, el tamaño de la empresa, el limitado conocimiento y la actitud de los dueños de la empresa hacia las nuevas tecnologías digitales.

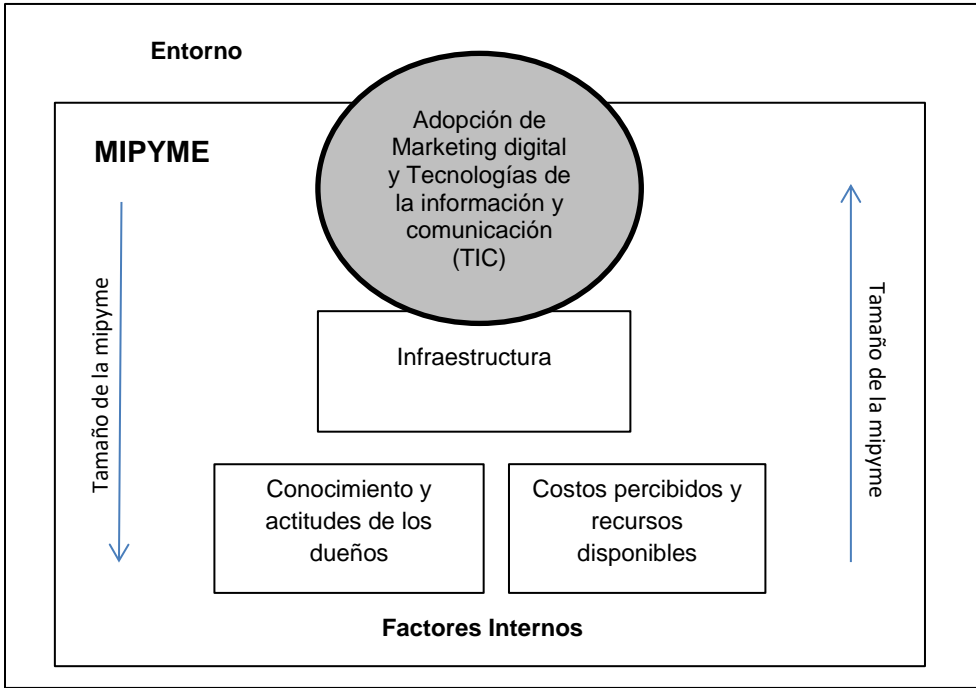
CUADRO 2.3. Factores que impactan la adopción de TIC y marketing digital en la mipyme

| Factores Internos | Factores Externos |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Tamaño. • Recursos tecnológicos y de tiempo. • Recursos económicos: percepción de los costos de las tecnologías digitales • Capacidades: experiencia, conocimiento y habilidades. • Ambiente organizacional: Actitud, Interés y percepción de los dueños de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de penetración de las TIC en determinada industria. • Influencia del cliente final. • Tendencias del mercado. • Factores geográficos: infraestructura disponible. • Marco legal. |

Elaboración propia a partir de Cataldo y McQueen (2014), Modimogale y Kroeze (2011), Gilmore *et al.* (2001) y Taiminen y Karjaluo (2015).

En el contexto de México, la literatura sugiere que la adopción del marketing digital en la mipyme tiene como principales limitantes (Cuadro 2.4) la falta de conocimiento sobre TICs y marketing y la percepción y capacidades de los dueños de la empresa sobre estas tecnologías.

DIAGRAMA 2.4 Limitantes para la adopción del marketing digital en la mipyme mexicana



Elaboración propia a partir de INEGI (2015), INADEM (2016), Leefmans (2017) y Noyola, Pinzón y Maldonado (2018).

Se observan tendencias en las que entre más pequeñas son las empresas, menor es el porcentaje de las mismas que cuenta con la infraestructura necesaria para incursionar en el comercio electrónico y el marketing digital. Adicionalmente entre más edad tienen los dueños de la empresa menores son los beneficios percibidos del Internet, el marketing digital y herramientas como las redes sociales. Las limitantes de la mipyme mexicana concuerdan con varias de las limitantes descritas en la literatura y estudios del contexto internacional.

La representatividad de las mipymes en la economía mexicana es un área de oportunidad para incrementar la aportación de las mismas al PIB de México. Resulta preocupante el que solo un 10% de las mipymes mexicanas cuente con una página web, cuando en el

país existen ya alrededor de 72.7 millones de mexicanos conectados a la red que podrían ser potenciales clientes para las micro, pequeñas y medianas empresas.

2.4. Perfil del internauta mexicano

Para la mipyme, resulta preponderante el saber que el consumidor mexicano ha modificado sus hábitos de consumo por la evolución, inserción e impacto del Internet en la vida diaria del mismo. Tales son las transformaciones en su comportamiento que organizaciones como IAB, Televisa, KANTAR, Infotec, Estadística Digital y la Asociación de Internet en México llaman al consumidor mexicano “internauta mexicano”.

La tasa de penetración de Internet en México aumenta cada año, es decir, cada vez más mexicanos se conectan a Internet. De acuerdo al Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas Mexicanos (2018) en 2017 la tasa de penetración de Internet en México creció 3% con respecto al año anterior y 1% en 2018. En el periodo de 2009 a 2018 la penetración de Internet en México se duplicó, llegando a ser de 64%, es decir, en el país existen ya 72.7 millones de Internautas, cuyo tiempo pasado en Internet aumenta cada año.

El mismo estudio, realizado a personas entre 13 y 70 años, muestra que la mayoría de los internautas mexicanos tiene una estrecha relación con Internet. Además de utilizarlo para funciones básicas como es la búsqueda de información para la elección de productos lo utilizan para expresarse e influir en los demás. El mexicano es activo en la red, ya que en comparación con la media global de 13 actividades por semana el internauta mexicano realiza alrededor de 16 actividades online por semana, entre las que se encuentran el comunicarse, socializar, entretenimiento, videos en línea y transacciones. El estudio sugiere que el estar conectado a Internet es una necesidad y parte de la vida cotidiana de los mexicanos, ya que estos buscan estar conectados incluso cuando comen, esperan hacer algo, estudian, hacen tarea y limpian la casa. La Asociación de Internet en México, Estadística Digital e Infotec (2017) estiman que poco más de la mitad de los internautas en México (52%) se conecta a Internet las 24 horas.

En lo que respecta al tipo de dispositivos que usan y las actividades que realizan los internautas mexicanos, en el Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos (2018) se encontró que estos se conectan principalmente por medio de un teléfono inteligente, seguido de la computadora, Smart TV y Tablet. Los consumidores mexicanos prefieren escuchar música y comunicarse con sus contactos por medio de Internet, mientras que el leer libros y revistas, ver televisión y escuchar la radio prefieren hacerlo aún a través de los medios tradicionales. Empero, mientras realizan estas actividades los internautas siguen conectados.

Las redes sociales destacan como elementos básicos en la vida diaria del mexicano. El estudio menciona que estas son el tipo de aplicaciones preferidas por los internautas, en comparación con el e-mail y los chats. Entre las redes sociales que más se usan se encuentran (ordenadas por uso más frecuente) Facebook, Whatsapp, Youtube, Instagram y Twitter.

El mexicano tiene un alto grado de participación en redes sociales en comparación con otros países, ya que el tiempo promedio que se pasa en redes sociales supera la media global (1.5 horas) al ser de 2.2 horas. Específicamente, es la *generación z* (nacida a partir de 1995) la que más tiempo pasa en redes sociales, seguida de los *millenials* (nacidos a partir de 1981), la *generación X* (a partir de 1965) y los *Baby Boomers* (a partir de 1946). Lo cual sugiere que entre más edad tiene el internauta en México menor es la adopción y uso de las redes sociales.

Por otro lado, en relación con los formatos que los mexicanos prefieren para buscar o adquirir información sobre cierto tema, se observó que recurren a videos para buscar contenido de tecnología, entretenimiento, deportes y belleza. Los formatos en texto se consumen más para buscar contenidos informativos de salud, noticias, viajes, finanzas e información sobre marcas. Y el formato en imagen predomina para buscar información sobre moda, estilo y automóviles.

En este contexto, la percepción y aceptación de la publicidad del consumidor en línea tiende a ser positiva. Se encontró que 8 de cada 10 internautas mexicanos prestan atención a la publicidad cuando esta es atractiva, relevante y provee de beneficios como descuentos, promociones y novedades. En contraste, el internauta no presta atención o se molesta cuando la publicidad es intrusiva, satura la página y no llama la atención. Los

internautas respondieron que prestarían más atención a la publicidad por medio de redes sociales, buscadores y buscando ofertas. Dichas respuestas permiten reconocer la oportunidad existente en la publicidad pagada y en las redes sociales como medios para la promoción de marcas.

En comparación con el *Estudio de Consumo de Medios y Dispositivos entre Internautas Mexicanos* del año anterior (2017), el mismo estudio concluye que la participación de los mexicanos con la publicidad en línea ha mejorado y se ha vuelto más dinámica, ya que un porcentaje mayor de personas interactuó a través de redes sociales, compró en línea o visualizó un producto y se motivó a comprarlo, aunque no fuera en Internet. En este sentido, las empresas en México tienen una oportunidad importante en el medio digital. La presencia digital de las marcas es vista positivamente por la mayoría de los internautas mexicanos (Pwc e IAB, 2018), dado que estos se benefician al enterarse de las novedades, promociones y descuentos.

En conclusión, es factible decir que los cambios en el comportamiento del consumidor, representan una oportunidad para las mipymes en México y el mundo. En México, la relación del consumidor con el Internet se estrecha cada vez más, ya que éste pasa gran parte de su tiempo conectado a la red y la integra en varios aspectos de su vida diaria. Incluso cuando realiza actividades no relacionadas con Internet el mexicano tiene la necesidad de permanecer conectado para socializar, influir en los demás y complementar actividades diarias realizadas en el medio físico tradicional.

Los consumidores mexicanos reconocen los beneficios del Internet y tienen una perspectiva positiva de la publicidad. Están dispuestos a interactuar con las empresas siempre y cuando éstas ofrezcan seguridad y publicidad atractiva, relevante y poco intrusiva.

Aun así, no todas las mipymes adoptan y aprovechan los beneficios del marketing digital de la misma forma. Las TIC y marketing digital son adoptadas con mayor intensidad por mipymes en Europa y Estados Unidos. En Latinoamérica y México la literatura sugiere que las mipyme se encuentran rezagadas en la adopción y el aprovechamiento de estas. En consecuencia, resulta importante el que la mipyme supere las limitantes a las que se enfrenta. Es necesario para mantenerse competitiva ante los cambios del consumidor, crecer e incrementar su aporte a la economía.

CAPITULO 3. PROPUESTA METODOLOGICA PARA EL ANALISIS DE MARKETING DIGITAL COMO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA MIPYME

En el presente capítulo se propone una metodología para analizar el uso del marketing digital como una estrategia de negocio para que la mipyme crezca y sea más competitiva.

La estrategia de marketing digital se describe como un modelo planeado, secuencial y controlado que considera las limitantes y retos a los que se enfrenta la mipyme, descritos en el capítulo 2. El modelo propuesto integra variables que se transforman en término de atributos y relaciones dependiendo de la etapa de madurez de marketing digital en la que se encuentra la mipyme. Las variables y elementos incluidos muestran cómo se vería la estrategia en una mipyme para aprovechar los beneficios que ofrece el marketing digital.

Para complementar el estudio, se realiza una propuesta metodológica de estudio de caso para el análisis de 3 microempresas ubicadas en el Estado de México y la Ciudad de México dedicadas a la comercialización de productos gourmet, ropa, accesorios y zapatos. Por medio del estudio de casos se busca analizar el marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme considerando las variables del modelo propuesto en este capítulo y elementos del contexto como son las limitantes. Las variables incluidas permiten hacer un análisis estructurado de la mipyme en un contexto real.

3.1. Propuesta para el análisis de la estrategia de marketing digital en la mipyme

De acuerdo a Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las cinco funciones administrativas de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar son esenciales para el desempeño exitoso de estrategias, proyectos y empresas.

La planeación implica seleccionar una misión, es decir la tarea básica que realiza la organización y definir objetivos, es decir, los fines hacia los que se dirige la actividad. La organización se refiere a la definición de los puestos y actividades que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. La integración implica la evaluación y selección del personal que cubrirá los puestos y llevará a cabo las actividades definidas. La dirección habla de liderar e influir en las personas parte de la organización para que contribuyan al logro de objetivos, a la constante innovación y revitalización del ecosistema organizacional. Y el control se refiere a la medición, evaluación y corrección de la

estrategia para garantizar que los objetivos propuestos se cumplan y que la estrategia se optimice.

En este contexto la estrategia se puede definir como la determinación de los objetivos, los recursos disponibles y demandados, el personal necesario y los cursos de acción considerando la integración de las cinco funciones administrativas esenciales.

En el caso de la mipyme, Bárbara *et al.* (2007) opinan que, para beneficiarse del uso de las nuevas tecnologías, como podría ser la implementación del marketing digital, es necesario que las mipymes evalúen y ajusten su estructura organizacional, capacidades y recursos a las aplicaciones tecnológicas, lo cual coincide con la visión de Koontz, Weihrich y Cannice (2012), quienes consideran estos factores dentro de las funciones administrativas y dentro de una estrategia exitosa.

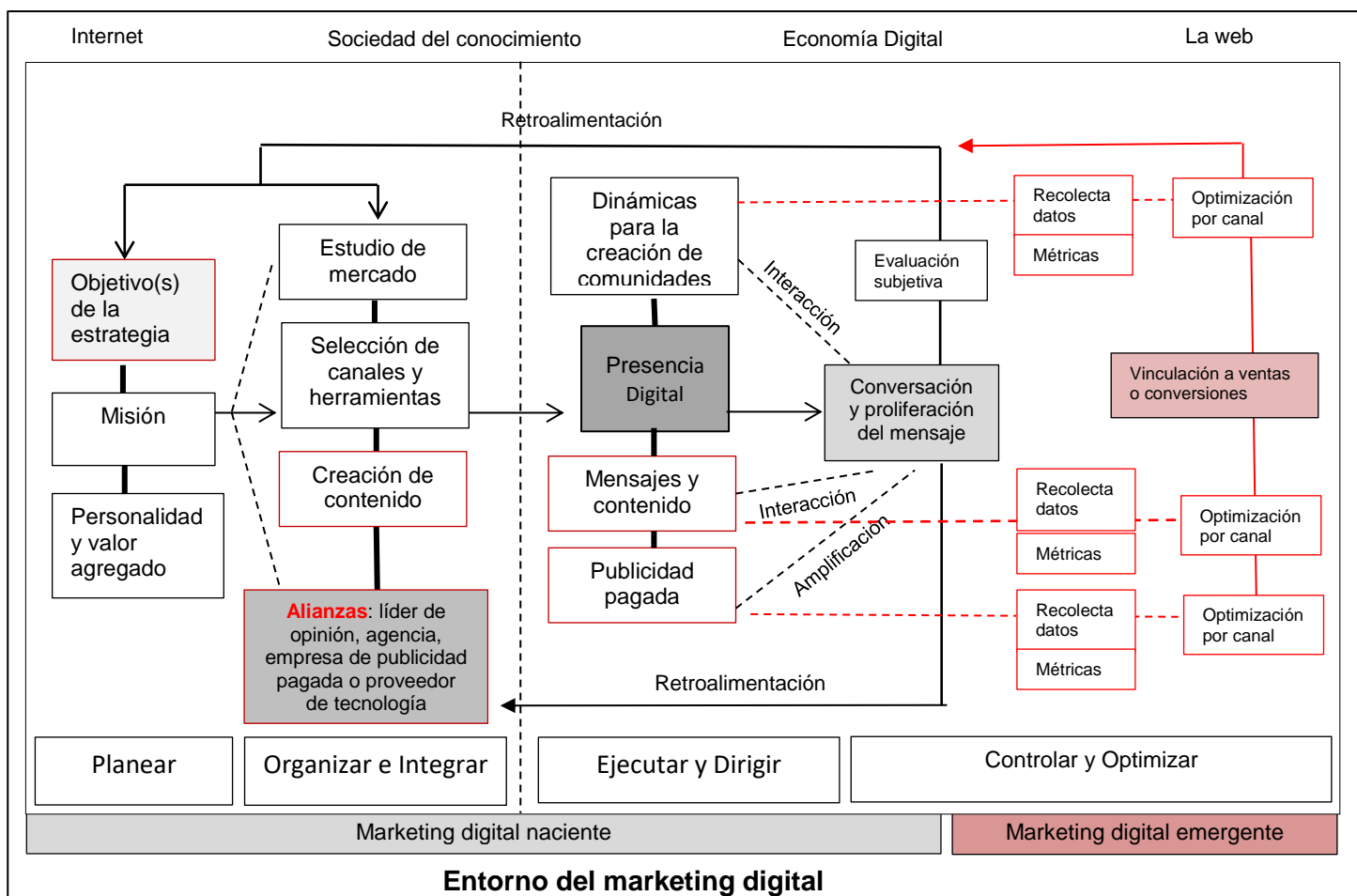
Al considerar las limitantes expuestas en el capítulo 2 y a las que se enfrenta la mipyme, el modelo de marketing digital que a continuación se propone integra las funciones administrativas como base fundamental del mismo. El contar con una estrategia estructurada y basada en las funciones de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar podría ayudar a las mipymes a superar las limitantes de falta de conocimiento, inseguridad sobre cómo utilizar las tecnologías digitales a su favor (Parida *et al.*, 2010), el desconocimiento del perfil del cliente (Leefmans, 2017) y las tendencias del mercado, además de la carencia de una visión estratégica dentro de la misma (Cataldo y McQueen, 2014).

Si bien Gilmore *et al.*, (2001) mencionan que las decisiones de marketing de las mipymes tienden a carecer de estrategia y a ser espontáneas, aleatorias e informales, con la estrategia propuesta se cree que las mipymes pueden llegar a desarrollar una visión estratégica para desempeñar un marketing digital exitoso para su crecimiento y competitividad.

Considerando el rol esencial de las funciones administrativas (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012), el modelo de marketing data-driven y programático y las estrategias de marketing digital de Wang, Zhao, Jiang y Guo (2012), Mata y Quesada (2014), Kutchera, García y Fernández (2016), Brown (2016), Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) y Collins

(2019) se propone una estrategia (diagrama 3.1) representativa de una mipyme en una etapa de madurez digital naciente o emergente.

Diagrama 3.1. **Propuesta para el análisis de marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme**



Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las variables y elementos de la estrategia propuesta se encuentran en todas las etapas de madurez de marketing digital. Pero, la dinámica cambia dependiendo de la etapa. En etapas más avanzadas se agregan nuevos elementos y algunos otros se transforman. Dentro del diagrama se incluye una parte dinámica (en color rojo) que se transforma para representar a aquellas mipymes que se encuentren más avanzadas en términos de madurez de marketing digital.

En una etapa naciente, se tiene como objetivo el dar a conocer la marca y en una etapa emergente se buscan generar ventas y dar un mayor seguimiento a clientes en su camino

a la conversión por lo que las variables objetivo, alianzas, contenido y mensajes se transforman. En este sentido, es importante también considerar que el modelo puede variar considerablemente al pasar del contexto teórico al práctico, pues cada mipyme puede implementar de manera particular el marketing digital.

Considerando lo anterior, el primer paso para la elaboración de la estrategia de marketing digital consiste en la planeación. Se define la misión y perfil de la empresa, para entender la razón de ser de la misma. Así se conoce lo que la empresa representa más allá de los productos o servicios que oferta. El definir la personalidad de la empresa en términos de valores, ideas, emociones y experiencias ofrecidas al cliente facilitará la creación de contenido y la fidelización de clientes potenciales o ya existentes. Además de que permite definir de manera uniforme el mensaje que se transmitirá tanto en los medios digitales como en los medios tradicionales.

Considerando las ideas de Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), en el siglo XXI los consumidores buscan transparencia y se identifican con aquellas empresas que pueden llegar a ser reconocidas por sus valores, ideales e iniciativas firmes. Esto implica que más allá de ser reconocidas por un logo, un slogan, una imagen o un símbolo, son reconocidas a través de experiencias relacionadas con sus productos y/o servicios. De esta forma, la mipyme debe considerar su valor agregado.

Simultáneamente en la fase de planeación se define el objetivo de la estrategia de marketing digital, considerando que este sea específico, medible, alcanzable y temporal. Los objetivos son necesarios para saber hacia donde dirigir las actividades y esfuerzos de la empresa. Estos ayudan a la mipyme a tener una visión estratégica, dejando a un lado las decisiones espontáneas, aleatorias e informales de las que habla Gilmore et al., (2001). Partiendo de la bibliografía consultada en el capítulo 1 y 2, los objetivos de la estrategia se pueden clasificar en objetivos de marca, estratégicos y objetivos económicos.

Cuadro 3.2. **Clasificación de los objetivos en la etapa de planeación**

| Selección del objetivo | |
|--|--|
| De marca y estratégicos | Económicos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la marca: ser reconocida por un mayor número de usuarios • Fidelización del cliente: lograr que el cliente reincida en la compra y forme parte de la comunidad de leales seguidores de la marca. Incrementar la participación • Promoción de productos y servicios: nuevos o existentes • Mejora de productos ya existentes: a través de la retroalimentación del cliente. • Posicionamiento de canales para la comunicación y la venta: página web o perfil en redes sociales. Se puede buscar incrementar el número de subscriptores, el tiempo de permanencia, el número de páginas visitadas por el usuario. • Detectar tendencias del mercado • Incrementar el alcance geográfico: entrar a nuevos mercados | <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de las ventas (tienda física o virtual) • Disminuir costos en promoción y publicidad |

Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos que persiguen el posicionamiento y conocimiento de la marca sin estar vinculados a ventas se visualizarían en mipymes en una etapa de madurez naciente. Mientras que los objetivos que consideran de manera integral el posicionamiento, las ventas y los costos se ven en una etapa de madurez emergente. Dependiendo de cuál sea el objetivo, la estrategia cambiará para integrar además los datos recolectados de campañas previas.

Posteriormente, comienza la etapa de organización e integración. Una vez definidos los objetivos se propone estudiar el perfil del consumidor. Las redes sociales y comunidades de reseñas representan una fuente valiosa de información sobre los clientes o potenciales clientes.

Se sugiere observar y analizar el comportamiento de los clientes en diferentes medios digitales con el fin de conocer además de las características demográficas y psicográficas, qué opinan sobre la marca de la mipyme, qué quejas o dudas tienen y qué les agrada sobre los productos o servicios de la misma.

La mipyme puede establecer un perfil sobre el cliente al que le venderá basándose en los resultados de la observación y estudio de mercado, además de identificar a sus competidores y evaluar los esfuerzos y campañas digitales que estos ejecutan para tomar lo que más le sirva.

Gracias a la transparencia y facilidad con que se puede acceder a la información y a las conversaciones entre clientes y competidores, el Internet resulta un medio estratégico para que la mipyme conozca mejor a su mercado objetivo. La mipyme se puede apoyar de herramientas como Formularios de Google para levantar encuestas digitales y encuestas disponibles en redes sociales. Para llevar a cabo este análisis se sugiere a la mipyme analizar las siguientes preguntas (cuadro 3.3):

Cuadro 3.3. Estudio de mercado

| | |
|-------------------------------|---|
| Definir el perfil del cliente | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué comunidades existen alrededor de productos o servicios similares a los que ofrezco? ¿Qué características comparten los miembros de tal comunidad? • ¿Qué palabras son clave en las conversaciones de clientes o potenciales clientes? • ¿Qué características demográficas y psicográficas identifico? ¿Qué valores, deseos y preocupaciones puedo identificar? • ¿Existe ya una comunidad de consumidores leales a mi marca? En caso de ser así ¿Qué es lo que más y lo que menos le gusta de mis productos, servicios y/o marca? |
| Tendencias en el mercado | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué marcas, productos y servicios están de moda en la industria a la que pertenezco? • ¿Qué temas son populares entre las comunidades digitales? |
| Competencia | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo son las campañas, perfiles en redes sociales y contenido de la competencia? <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuántos seguidores tiene la competencia y cómo es el perfil de tales seguidores? |

Fuente: Elaboración propia.

Ya definido el perfil del cliente, se procede a la selección de canales y herramientas. La estrategia deberá implementarse en aquellas plataformas o canales en los que están presentes los clientes y comunidades que le interesan a la empresa. De acuerdo a Kutchera, García y Fernández (2016) se sugieren los siguientes canales, por sus costos flexibles e importancia entre los internautas mexicanos (detectada en el capítulo 2): sitios web, blogs, redes sociales, plataformas de video, motores de búsqueda.

Las redes sociales como medios gratuitos se pueden usar para dar la cobertura y reconocimiento inicial que necesita la mipyme para construir una comunidad alrededor de su marca. Posteriormente, se podría integrar la publicidad pagada en redes sociales, así como de otras plataformas de marketing programático para llegar a más usuarios con perfiles específicos y en tiempo real a través de campañas de display, video y en motores de búsqueda.

En cada caso, se manejan diferentes formatos y posiblemente audiencias, por lo que la elección de una de ellas impactara en el tipo de contenido de la estrategia y el formato. En esta parte de la estrategia es conveniente que la información, los mensajes y el contenido que se compartan en los distintos canales de comunicación sean congruentes el uno con el otro, para evitar confusiones y desconfianza por parte de los clientes.

Posterior a la selección de plataformas y formatos, se prosigue a la creación de contenido, es decir, la información que se transmitirá a la audiencia y la forma en que se hará. El contenido se construye tomando como referencia la misión, objetivos y personalidad de la empresa previamente analizados. A través de anuncios, imágenes, videos, dinámicas y publicaciones la empresa cuenta una historia o experiencia para promocionar sus productos y/o servicios o alcanzar algún otro objetivo. Lo que se busca lograr es que el cliente realice una acción en específico que se alinee con el objetivo de la estrategia. Cabe mencionar que el contenido creado será más personalizado y dinámico entre mayor sea el nivel de madurez de marketing digital de la empresa. Siempre y cuando tenga las herramientas e infraestructura de tecnología para hacerlo.

La etapa de organización e integración finaliza con la evaluación de alianzas, la definición de puestos y personas encargadas. Se define quién se encargara del estudio de mercado, la selección de canales, la creación y distribución del contenido, la publicidad pagada, la supervisión, medición y optimización de la estrategia.

En una etapa emergente además habrá que definir quién estará a cargo de las plataformas para servir anuncios, comprar espacios publicitarios, recoger datos de las interacciones en el sitio web, la construcción de audiencias a partir de los datos recolectados para estrategias de *remarketing*, así como la elaboración de reportes.

Para la selección de aliados estratégicos, se consideran además de la plantilla de empleados, una agencia de marketing digital, un líder de opinión (si es que va con la personalidad de la empresa), la empresa de tecnología de publicidad pagada u otros proveedores de tecnología. Estos ayudan a la mipyme en la implementación y ejecución de la estrategia.

La intervención de una agencia de marketing digital puede proveer a la mipyme de grandes beneficios. De acuerdo a Leefmans (2017) la agencia se puede visualizar como

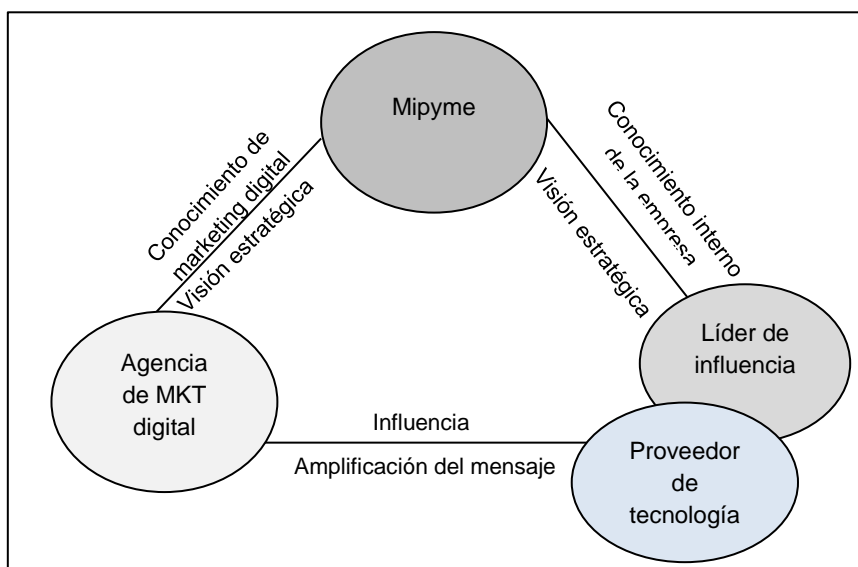
un asesor para la transformación digital. La agencia ayuda a entender los beneficios del marketing digital, analizar la información obtenida de los medios sociales, incrementar el conocimiento del mercado y evolucionar en el uso de tecnología para las actividades de marketing.

Por otro lado, un aliado como el líder de opinión puede amplificar el mensaje de la empresa con reseñas. El líder de opinión suele contar con una comunidad de seguidores que confían en él. De acuerdo a Wang, Zhao, Jiang y Guo (2012) la confianza, las reseñas, los lazos estrechos y la credibilidad facilitan el que los clientes incurran en una compra.

Si la madurez digital y conocimientos de la empresa son emergentes, se podría integrar a proveedores de tecnología para estrategias de marketing *programático* y *data-driven*. El contar con la infraestructura ayudaría a impactar a más usuarios en miles de sitios y plataformas fuera de redes sociales, además de ayudar a recolectar datos de las interacciones para la personalización de mensajes y una estrategia más sofisticada.

De cualquier modo, ya sea que la mipyme cuente con la ayuda de una agencia de marketing digital u otra alianza, su participación en la estrategia no debe desaparecer (diagrama 3.4). La mipyme aporta una visión estratégica y conocimiento interno de la empresa, por lo que su papel como supervisora de las funciones administrativas, las etapas y actividades es esencial.

DIAGRAMA 3.4. Alianzas en la estrategia de marketing digital



Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizada la planeación y organización, la estrategia se ejecuta y dirige. La presencia digital de la mipyme se hace visible en el momento en que esta distribuye el contenido creado. El contenido y los mensajes distribuidos inician una interacción y conversación entre la empresa y sus clientes, lo que posteriormente resulta en la proliferación de los mensajes. Cuando el contenido es emocional, polémico, atractivo y útil para la audiencia es probable que este se vuelva viral y sea compartido con las redes y comunidades de aquellos que lo hayan visto.

En el caso de la publicidad pagada, se amplifica el mensaje y la estrategia se puede optimizar en tiempo real. Dependiendo de la etapa de madurez de marketing digital la mipyme puede implementar estrategias de branding o performance. Para implementar una campaña de performance, la mipyme deberá contar con un sitio web optimizado para la visita de cientos o miles de usuarios y además deberá de tener capacidades de procesamiento y análisis de datos para poder dar un seguimiento a los usuarios que fueron impactados por campañas iniciales de conocimiento de marca.

La mipyme en una etapa emergente sería capaz de recolectar datos sobre el comportamiento de los usuarios re direccionados al sitio web para personalizar sus mensajes a cada usuario en futuras campañas y así lograr conversiones (ventas en el sitio web o tienda física, registros o lo que la empresa considere como una acción importante).

Simultáneamente, la interacción con los consumidores se considera importante para la proliferación de mensajes, construcción de comunidades y fidelización. Por medio de dinámicas y conversaciones (cuadro 3.5) se busca no solo llevar al cliente a la compra sino también fidelizarlo. Aquellos usuarios que son fieles seguidores de la marca tienen la capacidad de influir en su círculo cercano, recomendar la marca y amplificar aún más el mensaje de la mipyme.

CUADRO 3.5 Dinámicas para la interacción y fidelización

| Interacción, fidelización y creación de comunidades | |
|---|--|
| Sitio Web y blog | <ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar información detallada, evitando información inútil. • Contenido sobre temas relacionados al producto o servicio que despierten la curiosidad e incrementen el conocimiento del cliente. • Proporcionar un segmento de reseñas para facilitar la conversación entre usuarios y la influencia entre los mismos. • Publicación de evidencia de clientes satisfechos con el producto o servicio que recibieron. |
| Redes sociales | <ul style="list-style-type: none"> • Dinámicas de <i>giveaways</i>: se regala una muestra del producto o un descuento para el servicio, solicitando a la audiencia que etiquete a conocidos, amigos, familiares. • Publicación continua de Fotografías, Videos, texto o en caso de no contar con contenido propio se puede compartir el de un tercero reconociendo su aporte. • Trivias para probar el conocimiento del cliente sobre la marca. • Encuestas para la interacción. • Publicación de evidencia de clientes satisfechos con el producto o servicio que recibieron. • Colaborar con líderes de opinión, enviando muestras del producto. |
| Presencia omnicanal | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar tráfico de un canal a otro, para que el cliente conozca los diferentes puntos de contacto. |

Fuente: Elaboración propia a partir de observación de plataformas digitales.

De acuerdo a Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017), existen tres fuentes de influencia que impactan al consumidor en su camino a la compra, especialmente en las primeras etapas en las que el consumidor se vuelve consciente de la existencia de la marca, investiga y pregunta sobre ella. El cliente se puede ver influenciado por su experiencia y conocimientos propios, por otras personas o comunidades y por fuentes externas de publicidad.

Por último, está la etapa de control. En esta parte la empresa analiza los mensajes entregados y recibidos, reclamos o recomendaciones que los usuarios hicieron en los distintos canales, así como las conversaciones que tuvieron dentro la comunidad. La retroalimentación permite optimizar y revitalizar la estrategia al re orientar los objetivos, modificar el perfil del cliente en caso necesario, modificar el contenido y las dinámicas.

En el modelo de marketing digital propuesto la retroalimentación puede venir de cuatro fuentes, directamente del análisis hecho por la mipyme, el cual puede ser subjetivo; de los clientes, miembros de la comunidad y los aliados como el líder de opinión y la agencia

de marketing. Kutchera, García y Fernández (2016) mencionan que para medir con precisión las interacciones se pueden utilizar programas computacionales que permitan organizar las grandes cantidades de datos y/o conversaciones sin estructura en redes sociales, en el blog, las interacciones en la página web y publicidad pagada.

En este contexto, se pueden definir métricas o indicadores de desempeño. En una etapa de madurez emergente, la definición de indicadores viene de la mano con la recolección de datos de los diferentes canales de comunicación usados por la empresa. Se utilizan para medir el éxito del marketing digital de la empresa en relación con los objetivos del negocio.

Las métricas de acuerdo a Smith (2016) se definen partiendo del objetivo principal de la campaña. Estas ayudan a dar sentido a los grandes volúmenes de datos e información generados en redes sociales y otros canales en los que se tiene interacción con usuarios (Rockcontent, 2018).

Algunas de las métricas usadas para medir la efectividad del marketing en redes sociales son el alcance, impresiones, el número de seguidores, sentimiento, el engagement o interacción de los seguidores con el contenido, menciones de popularidad (Smith, 2016; Rockcontent, 2018). En el caso de la publicidad pagada, la retroalimentación se encuentra en forma de métricas como el número de impresiones, *clicks* y conversiones generadas, el costo por *click*, el costo por adquisición, CTR o tasa de *click*, la permanencia de los usuarios en el sitio, las páginas visitadas, las fuentes de tráfico al sitio, entre otros.

En esta última etapa, es necesario entender que la estrategia es un ciclo continuo que no finaliza con la medición y optimización. La mipyme debe constantemente monitorear posibles mejoras, clientes insatisfechos y tendencias en el mercado objetivo. La mejora continua y la innovación son esenciales para que la mipyme subsista en el medio digital y destaque entre todos los competidores con presencia digital.

En conclusión, se dice que el modelo propuesto sirve para identificar las variables, elementos y dinámicas necesarias para la ejecución de una estrategia de marketing digital en la mipyme. Dichas variables pueden estar presentes en las estrategias de mipymes. El nivel de madurez digital impactará los atributos y número de variables

incluidas. En este sentido, el modelo puede variar considerablemente al pasar del contexto teórico al práctico, pues cada mipyme puede implementar de manera particular el marketing digital o incluso carecer por completo de una estrategia.

En segundo lugar, se debe considerar que, aunque la presencia digital resulta atractiva e importante por los cambios en el comportamiento del consumidor mexicano en el siglo XXI, ésta no sustituye a la presencia física. Para aquellos modelos de negocio que lo permitan, lo ideal sería que la mipyme tenga una presencia omnicanal (física y virtual) para facilitar al cliente el contacto en cualquier circunstancia.

3.2. Metodología del estudio de casos para el análisis del marketing digital como estrategia de negocio en la mipyme.

Por las cualidades y el tipo de fenómeno que se pretende estudiar, se decidió utilizar la metodología de investigación basada en el estudio de casos. El análisis del marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme y los factores que intervienen en ese contexto, como son las limitantes, son un fenómeno complejo. En este caso, el objeto de estudio no puede ser analizado de manera independiente a su contexto.

Para este trabajo, el estudio de casos permite analizar el fenómeno en su contexto real, al obtener información de primera fuente y considerar diversos factores y elementos que lo impactan. Por las aportaciones prácticas y profundas que este puede brindar, se considera como una metodología útil para el estudio de fenómenos cambiantes y complejos en el contexto empresarial, como son los procesos de toma de decisión, procesos directivos, implementación, cambios e innovación dentro de las organizaciones (Villareal y Landeta, 2010).

De manera especial, el estudio de casos se recomienda para estudiar aquellos fenómenos que no pueden ser comprendidos de forma independiente a su contexto, por la existencia de un gran número de elementos que lo impactan y que deben ser considerados para una adecuada comprensión (Johnston *et al.*, 1999 en Villareal y Landeta, 2010).

Y aunque este tipo de metodología ha sido criticada por tener ciertas limitaciones como la confiabilidad de sus resultados y la generalización de conclusiones, se considera que si se sigue un procedimiento riguroso, serio y sistemático, el estudio de casos puede ser

una metodología confiable y válida (Villareal y Landeta, 2010). El estudio de casos llega a enriquecer la teoría existente, sugerir nuevas líneas de investigación e incluso ayuda a establecer límites a la generalización basado en las particularidades encontradas en el estudio (Stake, 1994).

El obtener información de primera mano, directamente de los dueños de las microempresas a analizar proveerá de valiosas contribuciones para entender mejor la posición de la mipyme mexicana en el contexto del marketing digital. Los resultados y conclusiones obtenidos aportarán al marco teórico existente de la mipyme, siendo esto favorable al existir escasa información sobre ésta en México.

Considerando lo anterior, se seleccionó la metodología de estudio de casos propuesta por Villareal y Landeta (2010). De los nueve pasos propuestos por los autores, en el presente capítulo se decidió utilizar solo los cinco siguientes, los pasos de análisis y las conclusiones se detallan en los siguientes capítulos:

1. Propósito, Objetivos y preguntas de investigación.
2. Selección e identidad de la unidad de análisis.
3. Diseño de instrumentos y protocolos.
4. Registro y clasificación de los datos.
5. Análisis de la evidencia.

3.2.1. Propósito, Objetivos y preguntas de investigación

El propósito de este capítulo es proponer una metodología para analizar al marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme. Por el porcentaje que representa la mipyme del total de empresas establecidas en México (INEGI, 2015), su impacto en el empleo y en la economía (Rodríguez J., 2002; FORBES, 2018), esta investigación resulta relevante. En específico la importancia del estudio se observa al analizar el contexto del marketing digital en México y las áreas de oportunidad que existen para la mipyme.

En este sentido, la metodología de estudio de caso permite describir el contexto real en que ocurre el fenómeno de estudio, así como la relación causal entre diferentes variables del contexto. Se dice que este es un estudio observacional, de tipo cualitativo y transversal. El estudio de casos requerirá de una observación objetiva, sistemática y

rigurosa para la interpretación de resultados y generación de conclusiones, además de que se llevará a cabo en un momento específico en el tiempo.

Partiendo de la metodología se plantean los siguientes objetivos generales y específicos factibles de estudio y análisis. Como objetivo general se plantea analizar el marketing digital como estrategia de negocio para las mipyme en México, a partir del estudio de tres microempresas ubicadas en el Estado de México y la Ciudad de México.

En paralelo, se plantean como objetivos específicos:

- Discutir los enfoques teóricos de la sociedad del conocimiento, la economía digital y el marketing digital.
- Analizar el contexto internacional y nacional del marketing digital en la mipyme.
- Desarrollar una propuesta metodológica para el análisis del marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme.
- Analizar a partir de la propuesta metodológica, al marketing digital como estrategia de negocio en las mipyme objeto de estudio.

Partiendo de los objetivos anteriores, los resultados permitirán comprobar la siguiente hipótesis (Ho): El marketing digital es una estrategia de negocio adecuada para las mipyme en México, no obstante, las empresas se ven limitadas en su aplicación por factores tanto internos como externos. Se tratará de responder a las siguientes preguntas, ¿De qué manera es el marketing digital una estrategia de negocio para las mipyme en México?, ¿Qué factores impiden a la mipyme adoptar al marketing digital como una estrategia de negocio?

3.2.2 Selección e identidad de la unidad de análisis

Con el objetivo de delimitar las fronteras del estudio, se selecciona e identifica la unidad de análisis y el número de casos a estudiar. De acuerdo a Villareal y Landeta (2010) el número puede ser definido con el criterio del investigador. Se seleccionan aquellos casos que pueden mejorar el entendimiento y teorización de un fenómeno (Stake, 1994). Para la selección de las unidades de análisis, Stake (1995) ejemplifica un caso de estudio en el que se define una lista de atributos a considerar para seleccionar a la unidad de análisis.

En línea con lo anterior, para este estudio la unidad de análisis seleccionada son tres microempresas ubicadas en el Estado de México y la Ciudad de México. Las cuales se eligieron considerando los atributos de tamaño de la empresa, una brecha generacional entre los dueños y una variación en presencia digital entre las mismas. Se considera que las diferencias entre la empresa A, B y C pueden brindar aportaciones valiosas al estudio y la variación que se observa en herramientas de marketing digital adoptadas puede ayudar a identificar diferencias en la visión estratégica de las microempresas.

La empresa A es una microempresa ubicada en el Oro, Estado de México, dedicada a la elaboración y comercialización de productos gourmet. Ésta cuenta con un perfil en Facebook y un sitio web para promocionarse, aunque no realiza transacciones en línea.

La empresa B es una microempresa ubicada en la ciudad de Toluca, Estado de México dedicada a la comercialización de productos de marcas mexicanas como son ropa y accesorios. Ésta empresa además de contar con un perfil en Instagram y publicar continuamente información sobre sus productos, cuenta con una aplicación web que permite llevar a cabo transacciones en línea.

Por último, la empresa C es una microempresa ubicada en la Ciudad de México, dedicada a la comercialización de zapatos. La empresa C inicio operaciones a través de medios digitales y posteriormente abrió una tienda física. Tiene un sitio web de *e-commerce*, presencia en diversas redes sociales y usa publicidad pagada.

3.2.3. Diseño de instrumentos y protocolos

El diseño de instrumentos y protocolos es esencial para identificar y estandarizar los procesos de recolección de datos. Por medio de la descripción de los protocolos e instrumentos se transmite una mayor fiabilidad y validez al investigar, además de que se cimentan las bases para conectar los resultados y las conclusiones con la cuestión inicial a investigar (Villareal y Landeta, 2010).

En este caso, el instrumento utilizado para la recolección de datos es la encuesta, la cual se aplica a través de una entrevista. La encuesta se define como un instrumento de investigación que por medio de preguntas indaga en aspectos objetivos y subjetivos del objeto de estudio (Ferrando en Amérigo, 1986). Para la elaboración de la encuesta se consideran los siguientes aspectos descritos por Amérigo (1993):

- Evitar que las primeras preguntas sesguen las respuestas de las siguientes.
- Aproximación gradual al problema. Se puede utilizar una secuencia tipo embudo, la cual consiste en ordenar las preguntas partiendo de temas generales para llegar a temas específicos.
- Las preguntas estrechamente relacionadas a los objetivos planteados deberán de encontrarse separadas en el cuestionario.

Por medio de la encuesta elaborada, se buscó evaluar las variables de la propuesta metodológica para el análisis del marketing digital como estrategia de negocio en la mipyme, además de analizar otras variables inherentes al contexto como son las limitantes.

La encuesta se integra por 55 preguntas en su mayoría abiertas y se aplicó a través de una entrevista. Las entrevistas fueron grabadas y se realizaron a los dueños o fundadores, las personas involucradas en la dirección y toma de decisiones de la empresa, así como aquellas encargadas del área de marketing o *IT*.

En el caso de la entrevista se consideró la metodología de Anderson y Jack (2002) para seguir un proceso riguroso y objetivo al momento de entrevistar. Esta metodología ayuda a evitar asumir respuestas e interpretar la perspectiva del entrevistado con base en la experiencia previa.

Las autoras comentan que, si bien el objetivo de la entrevista está enfocado a la recolección de información a través de preguntas, es importante enfocarse también en el proceso y la dinámica para descubrir el punto de vista del sujeto. Sugieren prestar atención al discurso del entrevistado para solicitar aclaraciones cuando sea necesario, escuchar la lógica de la narrativa para identificar contradicciones en su discurso, indagar en aquellas áreas en las que el investigador se siente confundido o seguro de haber entendido y por último ser cuidadoso de no traspasar los límites de la privacidad e integridad. Los atributos de flexibilidad e interacción de la entrevista permiten al investigador aclarar dudas e ir más allá de las respuestas esperadas y convencionales.

Para efectos de esta investigación se utiliza la entrevista semiestructurada. Esta parte de preguntas previamente planteadas a forma de encuesta, que pueden ajustarse al momento de entrevistar. La entrevista semiestructurada tiene la ventaja de adaptarse con

la posibilidad de identificar ambigüedades (Díaz et al., 2013) tal y como lo mencionan Anderson y Jack (2002).

Como parte del diseño del estudio, además se elaboró un escrito de presentación para dar a conocer a las microempresas entrevistadas el objetivo del estudio y el tratamiento dado a la información obtenida.

Cabe destacar que el instrumento se validó y modificó después de realizar la una entrevista de prueba a una de las microempresas objeto de estudio, con el objetivo de evitar respuestas sesgadas en las siguientes entrevistas y mejorar la recolección de datos. Los cambios realizados incluyeron la modificación de la redacción de algunas preguntas, así como cambios en la forma de entrevistar. Para ver la encuesta véase al Anexo.

3.2.4. Registro y clasificación de los datos

Al concluir las entrevistas se procede a la recolección y clasificación de la evidencia, con el fin de organizar, sintetizar y facilitar el análisis de la información. En esta etapa se propone una matriz de congruencia (cuadro 3.6) que permite clasificar las preguntas que se harán a las microempresas en función de las variables a analizar.

CUADRO 3.6 Matriz de congruencia

| Categoría | Variables | Pregunta |
|----------------------|---------------------------------|----------|
| Perfil de la empresa | Giro Comercial | 1 |
| | Antigüedad | 2 |
| | Tamaño de la empresa | 4 |
| | Orígenes: digital o tradicional | 3, 3.a |

Elaboración propia.

CUADRO 3.6 Matriz de congruencia (continuación)

| Categoría | Variables | | Pregunta |
|---------------------------------|------------------------------|--|--------------------|
| Estrategia de marketing digital | Existencia de una estrategia | | 12, 13, 14, 15 |
| | Planeación | Misión | 19 |
| | | Personalidad | 20, 20.a, 20.b |
| | | Existencia de objetivos definidos | 21 |
| | Organización e integración | Estudio de Mercado | 22, 23, 24, 25 |
| | | Selección de Canales y herramientas | 17, 17.a, 27, 27.a |
| | | Creación de contenido | 54, 54. a |
| | | Existencia de alianzas | 28, 29, 30 |
| | Ejecución y dirección | Presencia digital | 12 |
| | | Dinámicas para la creación de comunidades | 31, 31.a |
| | | Mensajes y contenido en redes sociales o sitio web | 33 |
| | | Publicidad pagada | 34 |
| | | Interacción | 32 |
| | | Amplificación con publicidad pagada | 35 |
| | | Conversación y proliferación del mensaje | 36, 36.a |
| | Control y optimización | Evaluación (subjetiva) | 37, 38 |
| | | Recolección de datos | 39, 39.a |
| Retroalimentación | | 40, 41, 41.a | |

Elaboración propia.

CUADRO 3.6 Matriz de congruencia (continuación)

| Categoría | Variables | Pregunta | |
|---------------------------------------|--|--|----|
| Etapa de madurez de marketing digital | Uso de plataformas de tecnología de marketing programático y analítica | 34. a, 34.b | |
| | Prácticas de recolección de datos | 42 | |
| | Definición de métricas | 44 | |
| | Objetivos y resultados vinculados a ventas | 43, 43.a, 43.b, 43.c | |
| | Optimización por canal | 45, 45.a | |
| Variables del contexto: | Herramientas y canales | 16 | |
| | Frecuencia de uso | 17.b | |
| | Presupuesto asignado | 46, 46. a | |
| | Conocimiento de marketing digital y TICs | 5, 5.a, 5.b, 7, 7.a, 7.b, 10, 10.a, 10.b | |
| | • Grado de adopción | 8, 9, 11, 26, 47, 48, 49, 50, 51, 51.a, 51.b | |
| | • Limitantes | Infraestructura | 6 |
| | • Otras | Motivación en la adopción | 18 |
| | Sociedad del conocimiento | 52, 53, 55 | |

Fuente: Elaboración propia.

Para facilitar el estudio, dentro de la matriz las variables se ordenan en categorías. Las preguntas 1, 2, 3, 3.a, 4 identifican a las variables de tamaño de la empresa, antigüedad y origen. Son parte del contexto en el que se implementa la estrategia de marketing digital, por lo que se consideró importante incluirlas en el cuestionario.

En la categoría de la estrategia de marketing digital se incluyen preguntas sobre las variables misión, personalidad, objetivos, canales, la definición de puestos y personas encargadas del marketing digital, dinámicas para la interacción con clientes, uso de publicidad pagada para amplificación de mensajes, evaluación, retroalimentación y prácticas de recolección de datos. A estas variables corresponden las preguntas 12, 13, 14, 15, 17, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 31,32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 54. Permiten analizar el marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme y funcionan como indicadores de la viabilidad del modelo propuesto.

Para identificar las diferencias de las estrategias implementadas entre las 3 micro empresas objeto de estudio se incluyeron preguntas (34, 42,43, 44, 45) sobre el nivel de madurez de marketing digital en términos de objetivos orientados a todas las etapas del *purchase funnel*, al uso de plataformas de marketing programático y prácticas de recolección y activación de datos.

Por último, en la categoría de variables del contexto, como son limitantes y grado de adopción se incluyeron las preguntas 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 16, 17, 18, 26, 32, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 y 55. Además se incluyó una pregunta sobre las limitantes percibidas por la propia empresa para identificar otras que no se hayan incluido en las preguntas previamente definidas.

3.2.5. Análisis de Evidencia

Una vez realizadas las entrevistas se procede a la interpretación de las mismas. Se escuchan las grabaciones, se transcriben para su análisis y se realiza un informe de investigación. El investigador debe percibir, ordenar y comparar las variables o categorías objeto de estudio y sus propiedades, así como establecer nexos o relaciones entre las variables y la literatura previamente revisada (Díaz et al., 2013).

Díaz y Badano (2015) aconsejan transcribir la entrevista como una narración ordenada alrededor de los temas centrales, variables o categorías. Proponen recordar el contexto original en que se dio la misma, intentando no perder de vista la postura original del entrevistado. Se buscará tener claridad acerca de qué se quiere saber del texto para poder resaltar aquellas partes que ayuden al investigador a responder sobre el fenómeno objeto de estudio.

Para estructurar, interpretar y reportar los descubrimientos, Lester (1999) sugiere evitar modificar el sentido original de las respuestas del entrevistado, así como presentar las conclusiones hablando de implicaciones y recomendaciones identificadas en la investigación.

CAPITULO 4. ANALISIS DE LAS ENTREVISTAS SOBRE EL MARKETING DIGITAL COMO UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA LA MIPYME

4.1. Microempresa A: productora y comercializadora de productos gourmet

Perfil de la empresa.

La empresa A es una microempresa familiar ubicada en el Estado de México que ha estado en el mercado por 25 años. Su origen se remonta a un contexto tradicional de presencia física. Se dedica a la transformación de fruta en productos de calidad gourmet. Actualmente cuenta con 6 empleados en nómina más adicionalmente recibe ayuda de familiares dependiendo de la época y la demanda, estos incluyen a los dueños quienes son esposos y a sus hijos.

Para el análisis de la microempresa A se entrevistó a la directora, al encargado de ventas y a alguien que funge como apoyo de tecnología y ventas. Estas tres posiciones están ocupadas por esposa, esposo (pertenecientes a la generación Baby boomer) e hijo respectivamente (millennial). Los tres intervienen en las decisiones de toda la empresa y por lo tanto sus perspectivas sobre marketing digital resultan de valor para este estudio al integrar en su conjunto la visión estratégica de la microempresa.

Análisis del Marketing Digital como una Estrategia de Negocio.

La entrevista permitió identificar las variables y funciones administrativas presentes en la estrategia de marketing digital de la microempresa A. De esta manera, se identificó no solo la inexistencia de una estrategia definida de marketing digital, sino que también no se sigue un proceso estructurado como el propuesto por Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

La microempresa usa medios impresos tradicionales como tarjetas, folletos y se promociona a través familiares, amigos y con la asistencia a eventos gubernamentales y ferias comerciales. Su presencia digital se materializa a través de una página web y un perfil en Facebook.

Los entrevistados aceptaron no tener una estrategia. A pesar de ello, se les pregunto qué elementos considerarían importantes en una para validar la propuesta metodológica e

identificar su nivel de conocimiento y visión estratégica. Se mencionaron con ambigüedad pocas variables de las incluidas en el diagrama 3.1. En este aspecto tuvieron respuestas alineadas en cuanto a conocer el nicho de mercado a quien van dirigidos. El director de ventas agregó el destacar la calidad del producto como valor agregado y su hijo mencionó como importante el saber las diferencias entre los clientes en Internet y aquellos que compran directamente en la tienda o por otros medios más tradicionales, adicionalmente visualizó una estrategia de marketing digital como una oportunidad para realizar un estudio de mercado directo.

Se analizó si la microempresa incluye la etapa de planeación y las variables de misión, personalidad y objetivos en sus esfuerzos de promoción y se encontró que la planeación no existe y que por lo tanto tampoco integran las variables mencionadas como sugieren Kutchera, García y Fernández (2016). Tienen opiniones divergentes respecto a la personalidad de la empresa y en ningún momento la mencionan para guiar la creación de contenido promocional o generación de experiencias humanas para el cliente como proponen Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017). Se enfocan a la venta directa de los productos y a cómo quieren que la marca sea percibida, ignorando la experiencia del cliente o lo que esta representa más allá de ser identificada como un producto con ciertos atributos.

Considerando lo anterior, de acuerdo a la teoría de Kotler (2017) de la transición del marketing 1.0 al 4.0 es viable el visualizar a la microempresa A en la etapa 1.0 por tener un enfoque centrado en el producto y los costos. Bajo esta línea de pensamiento, la empresa tiene una visión tradicional del marketing que coincide con las críticas de Constantinides en Möller (2006).

Aunque se observó que la empresa tiene conocimiento sobre el significado de las variables e identifica su importancia, de las respuestas resultó visible el que no tiene objetivos definidos ni tangibles para la promoción.

En la etapa de organización, para estudiar al mercado la empresa no sigue las prácticas de Mata y Quesada (2014) de investigación en redes sociales, pues no lleva un registro de los datos generados por interacciones y utiliza herramientas tradicionales como encuestas realizadas en puntos de venta físicos.

Los entrevistados en este caso reconocen el no haber realizado aún un estudio de mercado formal, por lo que el contenido que suben a su página de Facebook es empírico y se enfoca a dar prestigio a su empresa a través de publicaciones sobre eventos o ferias a las que acuden, se observa que en este medio se ignora la promoción detallada de los productos. Contrario a lo que sucede con su página web donde existe información detallada de cada producto, pero que no se actualiza de manera constante. Contrario a lo propuesto por Collins (2019), no se aprovecha la presencia en redes sociales, ni el acceso a Internet para investigar a la competencia. La empresa conoce de su competencia local, pero desconoce su comportamiento en línea y las prácticas o estrategias que siguen en medios digitales.

En línea con Kutchera, García y Fernández (2016), para la selección de canales para la difusión de contenido, los entrevistados reconocen como importante el diferenciar que canales son más efectivos para comunicarse con sus clientes, empero, ellos mismos no identifican aún cuales son los canales que los consumidores de sus productos utilizan.

La empresa no se apoya de alianzas para implementar una estrategia de marketing digital. Los dueños, con excepción de su hijo, desconocen el concepto de líder de influencia, sin embargo, estarían dispuestos a trabajar con una agencia de marketing digital si tuvieran el presupuesto y además si el marketing digital les diera previamente resultados positivos.

En la etapa de organización e integración, los entrevistados reconocen que debería haber alguien dedicado al marketing digital y promoción de la empresa, pero por el momento todos influyen en la toma de decisiones respecto al marketing por lo que no hay una integración formal de puestos y personas. Lo que provoca que exista desorganización y no se dé un correcto seguimiento a iniciativas de marketing digital.

Para la etapa de ejecución, se observó que la empresa tiene presencia digital y una estrategia reactiva. Esperan a que los clientes los contacten para contestarles, no tienen planeadas dinámicas o estrategias para iniciar conversaciones. La publicación de contenido no sigue una calendarización, es variable.

La microempresa aprecia algunos beneficios de la presencia en redes sociales, como el poder interactuar con los clientes para conocerlos mejor y resolver quejas o solicitudes.

Esto sugiere que no han identificado en la interacción los beneficios de construir relaciones (Singh, 2012) y una comunidad de clientes leales para maximizar los efectos de la promoción de boca en boca (Young y Srivastava, 2007; Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012; Mata y Quesada, 2013), provocar interés (Pinheiro y Cristovao, 2014), influenciar las decisiones de compra (Young y Srivastava, 2007), generar datos e integrar al consumidor con ideas en el diseño y elaboración del producto (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017). En ningún momento mencionan como estratégico el convertir a sus audiencias en comunidades, a pesar de que en algunas de sus respuestas hablan de los beneficios de la viralidad de las redes.

Para amplificar sus mensajes, no utilizan publicidad pagada. El hijo de los dueños quien funge como apoyo principal para el uso de TIC y redes sociales, menciona que primero verificarían si el marketing digital funciona en redes sociales antes de pagar herramientas con costo como las de Google o Facebook.

Por último, en la etapa final de la estrategia de marketing digital para medir y optimizar los esfuerzos realizados, se encontró que la microempresa no utiliza herramientas pagadas o software para medir los resultados de sus promociones, en parte porque aún no han implementado formalmente una campaña digital. Lo que hacen para hacer tangibles sus esfuerzos es observar los comentarios que reciben o los clientes que les hablan de sus promociones, pero no llevan ningún registro. Esto nos lleva a concluir que la evaluación de sus esfuerzos es subjetiva. Por lo tanto, no hay retroalimentación efectiva para mejorar sus estrategias de promoción en medios tradicionales ni digitales.

Sobre las variables del contexto, importantes en el desenvolvimiento de la mipyme en un entorno digital, se observó que el grado de adopción de la empresa es bajo, utilizan 2 herramientas de marketing digital con una frecuencia de en promedio 1 vez al mes, además de que no se asigna ningún presupuesto a marketing digital y los entrevistados no tienen bien definido quien se encarga del mantenimiento de dichas herramientas.

Como limitantes se identificaron principalmente la falta de conocimiento sobre TIC y marketing digital. Aunque se tiene la infraestructura y se cuenta con conexión a Internet los esfuerzos en digital no se ejecutan adecuadamente y ni se aprovechan por completo las herramientas con las que ya cuentan. Los entrevistados relacionan la importancia del

concepto TICs con la empresa, más no vinculan el concepto con la sociedad del conocimiento al desconocer su significado. El entrevistado más joven tiene una mayor claridad respecto a las herramientas que incluyen las TIC y marketing digital, pero los dueños las identifican de manera más simple como un mayor flujo de información, redes sociales y promoción siendo ambiguos respecto a las herramientas y estrategias disponibles.

La empresa tiene un sitio web, pero no le encuentra beneficios pues cree que es más efectivo para empresas más grandes, lo utiliza solo para promoción. El miembro más joven de la empresa identifica oportunidades en otros medios digitales y herramientas, pero las ve solo como medios para la promoción y no como nuevos canales de ventas. Esto coincide con Taiminen y Karjaluo (2015) y Parida et al. (2010) quienes dicen que las pymes suelen no implementar nuevas tecnologías por carecer de conocimiento para la implementación y desconocer los beneficios de las mismas, lo que les lleva a pensar que no son adecuadas para su tipo de negocio.

Los entrevistados identifican los beneficios centrales del marketing y reconocen que deben prepararse más y aprovechar las oportunidades que las tecnologías digitales y el Internet pueden darles. Pero, dicen no tener tiempo y personal capacitado pues la empresa tiene otras prioridades enfocadas a la producción y administración del negocio. Al superar estas limitantes, considerarían el incrementar su presupuesto en marketing digital y trabajar en un futuro con una agencia especialista. En esta línea, cabe destacar que antes de dedicar presupuesto a nuevas herramientas y aliados de marketing digital, buscarían obtener resultados positivos implementando una estrategia por ellos mismos. Eso se alinea con la opinión de Leefmans (2015).

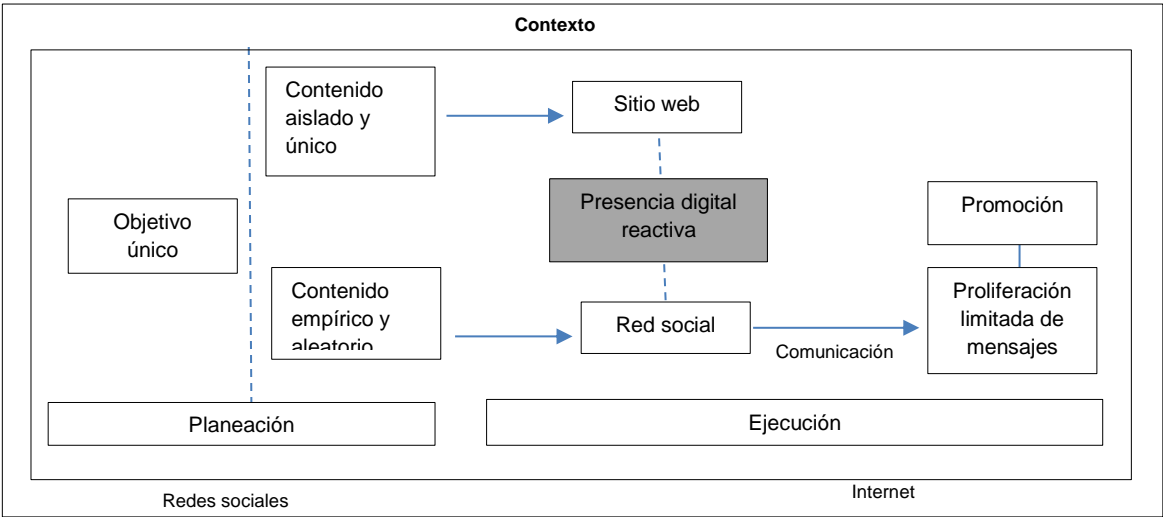
Considerando lo anterior y tomando como referencia el modelo de madurez digital de BCG y Google (2018) la empresa se encuentra en una etapa de madurez digital incipiente, al enfocar la tecnología digital y sus aplicaciones únicamente a la promoción. No recolecta ni aprovecha datos propios, no define métricas de desempeño y en consecuencia no optimiza sus esfuerzos en los distintos canales en los que tiene presencia.

Es factible decir que la microempresa A carece de una visión estratégica al implementar una estrategia de marketing digital (Gilmore, 2001; Cataldo y McQueen, 2014), toma decisiones espontaneas, reactivas y aleatorias (Gilmore et al., 2001) basándose en su experiencia subjetiva y usa tecnologías simples para la promoción de sus productos (Parida et al., 2010). En consecuencia, carece de una estrategia estructurada tanto de marketing tradicional como digital.

Contrario a lo mencionado en la literatura revisada el presupuesto no es una limitante (Cataldo y McQueen, 2014) y además la microempresa tiene una actitud y perspectiva positivas respecto a la futura implementación de tecnología y marketing digital (Parida et al. 2010; Taiminen y Karjaluo, 2015). Los dueños aclaran que principalmente es la falta de tiempo, el conocimiento y personal capacitado lo que les impide aprovechar los beneficios que el marketing digital puede ofrecerles. Afirman estar dispuestos a aprovechar las oportunidades que las nuevas tecnologías traen dado que observan cómo ha cambiado el comportamiento del consumidor y por las recomendaciones que han recibido de expertos en la materia en cursos a los que han asistido.

En suma, se observó que las variables propuestas para el estudio de marketing digital como una estrategia de negocio fueron consideradas importantes por la microempresa, pero éstas y las variables (limitantes) del contexto no se vinculan ni integran dentro de la organización de la misma forma a la propuesta en el capítulo 3 (véase diagrama 4.1).

Diagrama 4.1. Marketing digital como una estrategia de negocio en la microempresa A



Fuente: elaboración propia.

Los esfuerzos por tener una presencia digital se realizan de forma paralela en los distintos canales en los que tienen presencia (sitio web y la red social Facebook). Se tiene como objetivo único la promoción, el contenido se genera sin conectar con el objetivo, un estudio de mercado, ni las particularidades de los canales. Y las variables de la etapa de control y optimización son inexistentes por lo que no se recolectan datos, no existe una optimización ni retroalimentación. Las únicas etapas administrativas identificadas fueron la planeación y ejecución.

4.2. Microempresa B: comercializadora de productos artesanales

Perfil de la empresa.

La empresa B es una microempresa ubicada en Toluca, dedicada a la promoción del diseño mexicano a través de la comercialización de productos de bisutería, ropa y calzado hechos en México por artesanos. La empresa tiene 6 años de antigüedad y cuenta con 4 empleados. Se fundó de forma tradicional buscando tener un lugar físico para la venta y comercialización, aun así, desde antes del primer día de operación contó con presencia digital en redes sociales para la promoción de la apertura y futura venta de sus productos.

Las fundadoras pertenecen a la generación millennial y cuentan con una formación creativa en Diseño Gráfico. Para el análisis de marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme, se entrevistó a una de las dos fundadoras de la empresa.

Modelo de Análisis del Marketing Digital como una Estrategia de Negocio.

La entrevista permitió identificar las variables y funciones administrativas presentes en la estrategia de marketing digital de la microempresa B.

La empresa mencionó no seguir una serie de pasos estructurados al momento de planear una estrategia. A pesar de ello, en la entrevista se observó que si se integran todas las funciones administrativas propuestas por Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Empero, la microempresa estructura e integra las variables de manera particular, lo cual difiere con lo propuesto en el capítulo 3.

La estrategia de la microempresa se resume en el uso ocasional de publicidad impresa para eventos, estrategias en redes sociales y publicidad pagada en las mismas para el

posicionamiento de la marca, promoción y generación de ventas. Se definen objetivos mensuales, se desarrolla el contenido considerando la misión de la empresa, los atributos de la marca, tendencias en el mercado y los objetivos definidos. Se trabaja con un especialista en redes sociales para la administración de perfiles y dinámicas para la interacción con clientes.

Por último, la retroalimentación es constante, no obstante, es subjetiva alimentada por la observación, experiencia y evaluación de las dueñas. No se utilizan herramientas para análisis del sitio web, no se optimizan los esfuerzos de publicidad pagada y no se vinculan las ventas a los esfuerzos de marketing digital. Únicamente se optimizan los canales de redes sociales para mejorar las dinámicas de interacción y publicación de contenido. Aunque se observa que la empresa incluye variables del modelo propuesto en el capítulo 3, al preguntar qué variables o elementos considera importantes en una estrategia menciono únicamente el contenido y la constante innovación del mismo.

Se analizó si la microempresa incluye la etapa de planeación y las variables de misión, personalidad y objetivos en sus esfuerzos de promoción y se encontró que estas variables forman parte importante de su estrategia de negocio.

La misión y personalidad se integran en los mensajes que se entregan al público no solo para diferenciarse en el mercado, sino también para promover una cultura de interés por productos como los ofrecidos por la microempresa. Se definen principalmente objetivos de ventas y otros objetivos que de acuerdo a la empresa también llevan a las ventas como son el generar y promover una cultura de compras de productos artesanales hechos en México. Para cada red social en la que tienen presencia se definen objetivos específicos, con excepción de la página web a la cual no se le presta atención por atraer a pocos clientes.

Considerando lo anterior, de acuerdo a la teoría de Kotler (2017) de la transición del marketing 1.0 al 4.0 es viable visualizar a la microempresa B en la etapa 3.0 por tener un enfoque humano centrado en el cliente, en los valores mostrados y experiencias del consumidor. Se busca motivar a los usuarios hacia un estilo de vida en el que se puede integrar la marca de la empresa.

En la etapa de organización, se identificó la existencia de todas las variables propuestas: estudio de mercado, selección de canales, creación de contenido y existencia de alianzas. Para estudiar al mercado, específicamente para construir el perfil del cliente, la empresa aplica ocasionalmente encuestas en tienda física y a través de redes sociales. No hace una investigación previa al lanzamiento de una campaña, ya que se basa en la observación y la información obtenida de encuestas previas. A pesar de eso, en línea con lo propuesto por Mata y Quesada (2014), si toma en cuenta los comentarios e interacciones con clientes a través de redes sociales para identificar tendencias y preferencias, desarrollar contenido e incluso determinar que productos serían más exitosos.

Respecto a conocer su competencia, la microempresa B identifica a sus competidores. Se alinea con la propuesta de Collins (2019) al usar los medios digitales como las redes sociales para conocer que estrategias sigue su competencia en términos de promoción y creación de contenido. Se inspira en las prácticas de competidores para mejorar sus esfuerzos en redes sociales.

Para la selección de canales, la empresa reconoce la importancia de saber qué canales usa su público objetivo con mayor frecuencia, para poder saber de qué forma dirigirse al mismo. Para seleccionar las redes sociales en las que se promocionan consideran los criterios de practicidad y aquellas donde se encuentra su público objetivo. Así mismo, tiene claro el objetivo de cada canal. Lo anterior, cumple con la teoría de Kutchera, García y Fernández (2016).

Además de las redes sociales para la promoción, el sitio web se seleccionó para cautivar a más clientes, al brindar un canal adicional u opción para la comunicación y la compra cuando potenciales clientes tienen como barrera los horarios o el espacio en el que se encuentran.

La elaboración de contenido toma en cuenta las variables previas: personalidad, misión, objetivos, experiencia propia y tipo de canal. El contenido creado toma en consideración lo anterior para definir el tipo de imágenes y colores para promocionar los productos y la marca. En este proceso, se cumple con las características de contenido que menciona Kutchera, García y Fernández (2016) donde la microempresa B busca que el contenido

sea personal, emocional, atractivo y facilite las conversaciones entre clientes. La empresa ignora la promoción enfocada en vender directamente el producto, prefiere resaltar los atributos del mismo y lo que representa para que el cliente se sienta bien comprando algo hecho en México.

La empresa cuenta con una alianza. Se apoya de un especialista en redes sociales encargado de monitorear el crecimiento de las cuentas, la interacción con clientes, dinámicas y publicaciones de contenido. En el pasado trabajó con líderes de influencia obteniendo resultados positivos, pero no dieron continuidad por falta de tiempo. No trabaja con una agencia de marketing digital, pero estaría dispuesta a hacerlo.

Respecto a la definición de puestos, las fundadoras en conjunto supervisan toda la estrategia de marketing digital, ellas mismas se encargan de operar las plataformas de publicidad pagada y delegan la implementación de dinámicas y monitoreo de redes sociales al especialista.

Posteriormente en la etapa de ejecución, se identificó la existencia de las variables: presencia digital, mensajes y contenido en redes sociales, publicidad pagada, interacción y conversación con clientes. En específico, cabe mencionar que la variable de dinámicas para la creación de comunidades se observó se implementa con un objetivo diferente al de crear una comunidad, pues con las dinámicas la empresa quiere que los usuarios se den cuenta que detrás de la tecnología hay personas.

La presencia digital de la microempresa B se materializa a través de la distribución de mensajes y contenido en las redes sociales Facebook e Instagram, además de contar con un canal de ventas en una página web, en la cual se da la publicación esporádica de contenido.

Se implementan dinámicas para interactuar con los usuarios como son rifas, preguntas personales y compartir contenido de temas alusivos a la personalidad de la empresa con el objetivo de dar a conocer la marca y que sus clientes la reconozcan como una persona detrás de la pantalla, para generar empatía y consideración hacia la empresa. Además, se aprovecha la interacción para tomar en cuenta comentarios para la selección de productos e identificar preferencias. Esto sugiere que aunque se identifican beneficios de la interacción, aún no se reconocen los beneficios de construir relaciones (Singh, 2012)

y una comunidad de clientes leales para maximizar los efectos de la promoción de boca en boca (Young y Srivastava, 2007; Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012; Mata y Quesada, 2013).

La publicidad pagada en redes sociales se integra para amplificar los mensajes. Adicionalmente, para dar reconocimiento, reputación y apariencia de solvencia a la marca. La microempresa cree que los clientes piensan que las empresas que usan publicidad pagada son grandes y confiables.

Por último, en la etapa de control y optimización se encontraron las variables de evaluación subjetiva, recolección de datos y retroalimentación.

La microempresa B evalúa el éxito de su estrategia de marketing digital de manera subjetiva a través de la observación, puesto que le resulta difícil medir el impacto en las ventas en tienda física. En redes sociales mide el éxito de sus esfuerzos con ciertas métricas como son el número de likes, comentarios y seguidores. Por otro lado, cabe destacar que no tiene un histórico del desempeño de las estrategias año tras año. Y además no define métricas de desempeño para la página web, por lo que no recolecta datos ni evalúa este canal.

En publicidad pagada, a pesar de que las plataformas arrojan datos de manera automática se reconoció no optimizar la estrategia. No se mencionó si la especialista de redes sociales recolecta datos adicionales, a pesar de ello se mencionó que si monitorea y retroalimenta. La retroalimentación más importante va enfocada a modificar el contenido y ver qué tipo de productos o marcas les interesan más a los usuarios con base en los comentarios que dejan en los perfiles de redes sociales.

Sobre las variables del contexto, importantes en el desenvolvimiento de la mipyme en un entorno digital, se observó que el grado de adopción de la empresa es intermedio al usar frecuentemente publicidad pagada, redes sociales diariamente, WhatsApp ocasionalmente y con menor frecuencia una página web. La empresa reconoce no utilizar ninguna tecnología compleja, lo que tiene implementado al momento le parece sencillo.

El conocimiento de la empresa de la empresa sobre TIC es nulo, mientras que el de marketing digital no es profundo y se ha adquirido con la experiencia. Se desconoce el

concepto de marketing programático. Además de redes sociales y publicidad pagada se conocen herramientas como mailing, apps y base de datos.

Como limitantes para aprovechar mejor las herramientas de marketing digital y adoptar nuevas tecnologías, se encontró que la empresa carece de tiempo y personal, además de no tener motivación para investigar sobre nuevas herramientas que podrían adoptarse. Esto también lleva a la empresa a no trabajar con más aliados y a no dar seguimiento a propuestas de terceros para implementar nuevas herramientas.

Contrario a lo mencionado en la literatura la empresa reconoce que el presupuesto no es una limitante (Cataldo y McQueen, 2014), pues por si misma ha descubierto que los costos del marketing digital son bajos (Young y Srivastava, 2007; The Economic Times, 2017; Digital Marketing Institute, 2019; Martin, 2019).

La perspectiva de las dueñas de la empresa es positiva respecto al marketing digital y la tecnología, por lo que tampoco es una limitante, lo cual refuta lo propuesto por Parida et al. (2010) y Taiminen y Karjaluo (2015). La empresa visualiza al Internet como un medio para tener una comunicación inmediata y más cómoda con los clientes. Reconoce que el marketing digital además de ayudar a promocionar los productos puede traer mayor presencia y reconocimiento (Comstock y Boff, 2011; Taiminen y Karjaluo, 2015).

La presencia en redes sociales se ve como importante para que la marca este presente todo el tiempo, ayudando a romper con las barreras de tiempo y espacio a las que se enfrentan los clientes.

A partir de lo mencionado, se identificó que la microempresa B se encuentra en una etapa de madurez digital naciente. No cuenta con tecnología para la recolección y análisis de datos propios generados en todos los canales en los que tiene presencia. Define métricas de desempeño solo en redes sociales, en consecuencia se optimizan únicamente esos canales, prestando menor atención a la publicidad pagada y sitio web.

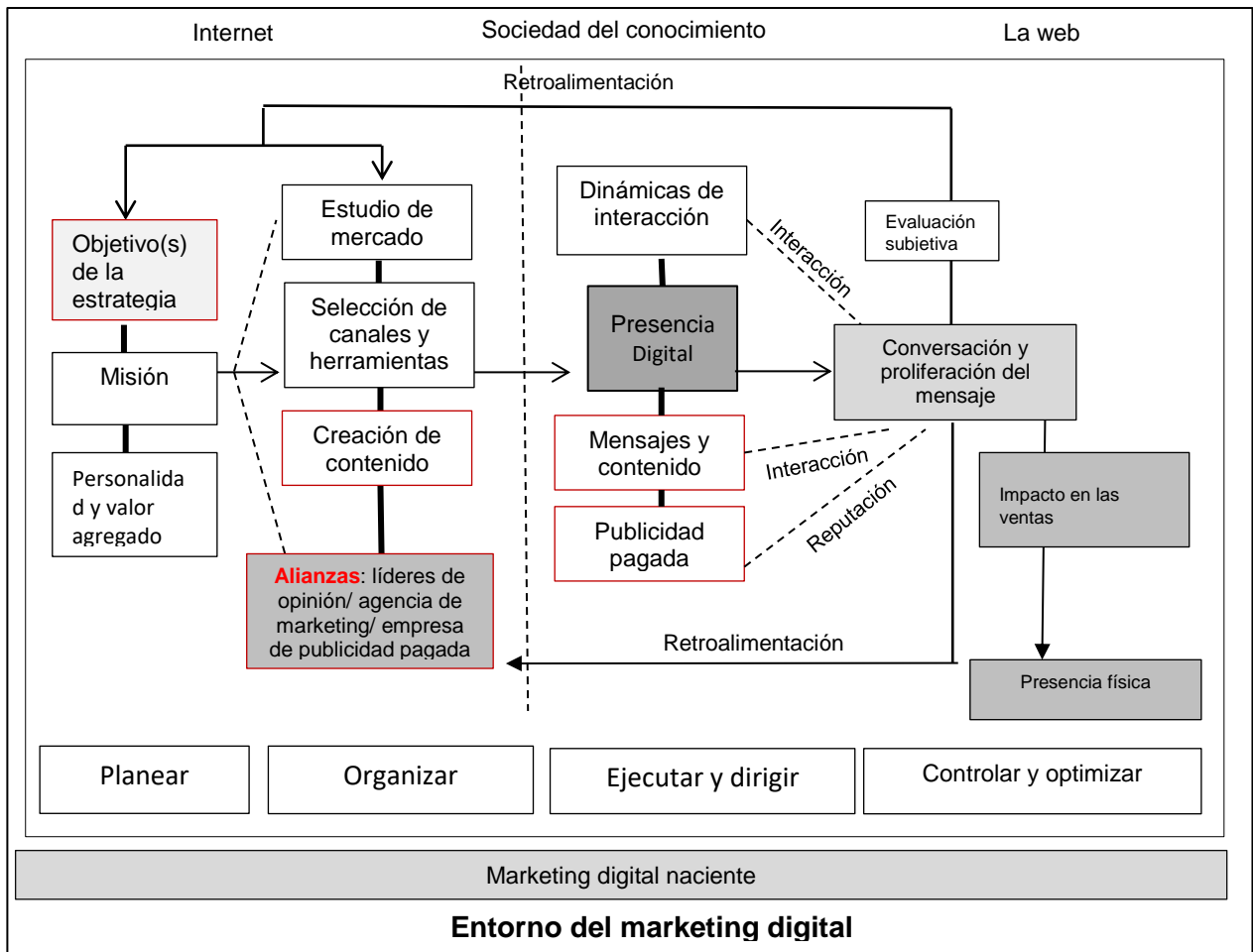
Por otro lado, se encontró que aunque se definen objetivos de ventas en su estrategia de marketing digital, no es posible medir directamente y atribuir las ventas a los esfuerzos en digital. Por estas razones no se puede categorizar a la microempresa en la etapa emergente.

En conclusión, es factible decir que el marketing digital es reconocido por la microempresa B como una estrategia de negocio importante. La empresa implementa una estrategia medianamente estructurada y proactiva para promocionar su marca y productos e impulsar las ventas. Es consciente del impacto que el marketing digital puede tener en las ventas, a pesar de no poder medirlo.

Contrario a la literatura, la perspectiva de las dueñas respecto al marketing digital y las nuevas tecnologías es positiva. Se vieron motivadas a estar presentes en redes sociales al conocer personalmente la herramienta. Por la generación en la que crecieron la adopción de este tipo de tecnología resulta natural. No obstante, su posición es reactiva respecto a la adopción de nuevas tecnologías, es decir, las fundadoras no tienen motivación para investigar sobre nuevas tendencias en marketing digital y en este caso adoptarían herramientas que desconocen solo si las buscan empresas proveedoras, les plantean un costo razonable y un proceso de implementación sencillo.

En suma, se observó que la mayoría de las variables propuestas para el estudio de marketing digital como una estrategia de negocio son importantes y están presentes en la estrategia de la microempresa B (véase diagrama 4.2). Así mismo, se observa la existencia de todas las funciones administrativas.

Diagrama 4.2. **Marketing digital como una estrategia de negocio en la microempresa B**



Fuente: elaboración propia.

Aquellas variables no encontradas, son las que identifican a empresas en una etapa más avanzada de madurez digital. Por último, cabe mencionar que se agregaron variables particulares al contexto de la microempresa B, como son el impacto en las ventas y la presencia física. La microempresa B ejecuta una estrategia y la optimiza pues reconoce el impacto positivo que tiene en la presencia física de su negocio (su principal canal de ventas) aun cuando no puede medir directamente el impacto.

4.3. Pequeña empresa C: productora y comercializadora de zapatos

Perfil de la empresa.

La empresa C es una pequeña empresa ubicada en la Ciudad de México, dedicada a la creatividad e innovación a través del calzado. Ha estado en el mercado por 10 años. Su creación se remonta a un origen digital, es decir, comenzó a operar a través de medios digitales sin tener una presencia física como lo es una tienda o sucursal. Actualmente cuenta con alrededor de 35 empleados y tiene clientes en toda la república mexicana.

Por observación, se infiere que las fundadoras pertenecen a la generación millennial. Para el análisis de marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme se entrevistó a una de las dos fundadoras. La persona entrevistada es la directora comercial, por lo que cuenta con un amplio conocimiento de la estrategia de marketing digital de la empresa.

Análisis del Marketing Digital como una Estrategia de Negocio.

El presente análisis permitió identificar en la empresa C la existencia de una estrategia estructurada y la presencia de todas las variables propuestas en el capítulo 3 para el análisis del marketing digital como una estrategia de negocio para la mipyme. Se observó la presencia de todas las funciones administrativas propuestas por Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

La estrategia de la empresa se resume en el uso de Newsletter, redes sociales, publicidad pagada en redes sociales y en el resto de la web a través de plataformas de publicidad de Google. La estrategia se visualiza como un ciclo continuo y se observó que ésta se divide en tres grandes bloques, el crecimiento orgánico a través de dinámicas e interacción en redes sociales, la publicidad pagada y la retroalimentación. El contenido y mensajes utilizados en redes sociales y Newsletter alimentan los anuncios de publicidad pagada, estos canales se evalúan y retroalimentan para posteriormente volver al inicio de la estrategia con información y datos que permitan mejorarla.

La empresa identificó como elementos importantes dentro una estrategia de marketing digital la planeación estratégica, alineación, ejecución y medición. Siendo esto positivo al

validar la estrategia propuesta en el capítulo 3 y al denotar la existencia de una estrategia estructurada de negocio.

Se analizó si la microempresa incluye la etapa de planeación y las variables de misión, personalidad y objetivos en sus esfuerzos de promoción y se encontró que estas variables forman parte importante de su estrategia de negocio y además se integran de manera muy similar a la propuesta por Kutchera, García y Fernández (2016) y Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017). La misión se utiliza para orientar las acciones de la empresa y la personalidad se visualiza como esencial para que los clientes puedan identificarla. Se dice que ambos elementos se integran en la elaboración del contenido promocional y en todos los medios de contacto con clientes al dictar el tipo de imagen, colores, palabras, tono y comunicación utilizada. La personalidad se visualiza como una variable estratégica que lleva al cliente a pensar en la marca y trasladar el concepto de la personalidad de la misma incluso a otros objetos, personas o experiencias con las que convive en el día a día.

La empresa tiene claros los objetivos que persigue. Se busca no solo incrementar las ventas año con año, sino también posicionar la marca, aportar a la economía y humanizar la tecnología. La empresa C tiene objetivos que humanizan su marca y le dan una cierta imagen ante sus clientes resultando en una mayor generación de ventas y un impacto social además de económico. Para cada medio en el que tienen presencia digital se definen objetivos específicos.

Considerando lo anterior, de acuerdo a la teoría de Kotler (2017) de la transición del marketing 1.0 al 4.0 es viable visualizar a la microempresa C en la etapa 4.0 por observarse en ella una estrategia en la que se humaniza la tecnología, la marca se representa con una personalidad y valores propios y el cliente se reconoce como un ser humano que se conecta a través de experiencias y emociones.

En la etapa de organización, se identificó la existencia de las variables: estudio de mercado, selección de canales, elaboración de contenido y alianzas. Para estudiar al mercado la empresa sigue las prácticas de Mata y Quesada (2014), lleva un registro histórico del desempeño de estrategias previas por lo que es capaz de hacer reportes año con año, identificar tendencias y patrones. Además de utilizar los canales en los que

tiene presencia y herramientas de tecnología para construir un perfil detallado de sus clientes incluyendo no solo características demográficas sino también psicográficas y de comportamiento en medios digitales.

En comparación con lo propuesto por Collins (2019), la empresa aprovecha la presencia digital para ser consciente de la competencia. Pero, no se inspira o toma en cuenta las prácticas o estrategias que estos siguen en medios digitales. Prefiere guiarse por empresas más grandes y más avanzadas en tecnología, que podrían no ser competencia directa, pero que la inspiran a mejorar.

Para la selección de canales, los criterios tomados por la empresa se alinean con lo propuesto por Kutchera, García y Fernández (2016). La empresa considera importante el que el canal se alinee con la personalidad de la empresa y que en el mismo exista presencia de su mercado objetivo.

Respecto a la definición de puestos, la directora comercial está al frente del área de marketing, cuenta con un equipo de soporte para implementación y una agencia. Sobre la existencia de alianzas, se encontró que la empresa se apoya de una agencia de marketing digital y un equipo que se encarga de planear, implementar e innovar respecto a nuevas tendencias en tecnología. Lo cual confirma la idea de Leefmans (2017) respecto a visualizar a la agencia de marketing como un asesor para la transformación digital de la empresa. Adicionalmente, la empresa C ha llegado a trabajar con influencers, sin embargo, no es una parte esencial de su estrategia pues el modelo se considera inefectivo cuando no se puede medir el impacto real del mismo y el influencer no se apega a los valores de la marca. Para la empresa C los influencers más importantes son los propios clientes.

La elaboración de contenido se desarrolla considerando las variables ya mencionadas, misión, personalidad, objetivos. El contenido se calendariza y cada vez que se va a crear una comunicación o mensaje se estudia la fotografía, el texto, los colores. Y además se busca que el contenido provoque una acción por parte del usuario.

Al ejecutar la estrategia, se identificaron las variables de presencia digital, dinámicas para la creación de comunidades, mensajes y contenido en redes sociales y sitio web,

amplificación con publicidad pagada, interacción, conversación con los clientes y proliferación del mensaje.

La presencia digital de la empresa se materializa al momento de distribuir los mensajes y contenido a través de las redes sociales Facebook e Instagram, al realizar ventas a través de la página web y al implementar campañas de publicidad pagada en redes sociales, en motores de búsqueda y redes de sitios web externos.

Se implementan dinámicas para la interacción con usuarios con el objetivo principal de construir y fortalecer una comunidad de leales seguidores. Se da seguimiento a clientes y se tiene disposición para comunicarse a través de distintos canales. Los mensajes además de expresar valores y experiencias con las que el usuario se sienta identificado, siempre van acompañados de un CTA (Call-to-action), es decir, de un botón o aplicación de tecnología que permita actuar al usuario para re direccionarlo a la página web para una compra o más información de productos. Ciertamente, la empresa da gran importancia a la interacción con clientes, mucho más que a la visibilidad que se observa a través de likes. Los comentarios se ven como valiosos al dar una respuesta visible de cómo se siente el cliente respecto a la marca o comunicaciones recibidas.

Del análisis resultó visible el que la empresa reconoce en la interacción los beneficios de construir relaciones (Singh, 2012) y una comunidad de clientes leales para maximizar los efectos de la promoción de boca en boca (Young y Srivastava, 2007; Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012; Mata y Quesada, 2013), provocar interés (Pinheiro y Cristovao, 2014), influenciar las decisiones de compra (Young y Srivastava, 2007), conocer más detalladamente a sus clientes (Hoffman y Novak, 1996), generar datos e integrar al consumidor con ideas en el diseño y elaboración del producto (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2017).

La empresa C dice haber integrado la publicidad pagada para amplificar sus mensajes una vez iniciada la construcción de su comunidad. Utiliza las plataformas de publicidad pagada de Facebook e Instagram y adicionalmente también una plataforma que considera más compleja por el alcance que da, que es la de Google. Implementa campañas en motores de búsqueda y en Google Maps, además de que comienza a probar las campañas de display para aparecer en una extensa red de sitios web.

Como resultado de los canales utilizados y sus atributos, la empresa reconoce que la ejecución de la estrategia de marketing digital ayuda a que exista una conversación con los clientes y a la proliferación de los mensajes, siendo destacable el impacto que se puede llegar a tener.

Por último, en la etapa de control y optimización se identificó el nivel de madurez de marketing digital y la existencia de las variables de evaluación subjetiva, uso de plataformas de tecnología para el análisis, prácticas de recolección de datos, definición de métricas, retroalimentación, optimización por canal y vinculación de objetivos a las ventas.

La empresa C evalúa el éxito de su estrategia a través de métricas de rendimiento, inversión y ventas. La evaluación subjetiva, es decir, la opinión de las fundadoras y los descubrimientos que obtienen a través de la observación se complementan con los datos duros de cada canal generados por las plataformas de tecnología y la evaluación objetiva de las métricas definidas.

Cuentan con herramientas de análisis de sitio web, comercio electrónico y reportes automatizados. Se definen métricas y analizan los comentarios en redes sociales y servicio al cliente. Además de que se cuenta con una herramienta para medir el desempeño de ventas en tienda física considerando las variables de horario y días de la semana.

La empresa tiene la capacidad de vincular las ventas a sus esfuerzos de marketing digital. Dado que cuenta con la tecnología para vincular el impacto de los anuncios de publicidad pagada a las ventas en la tienda digital. Sin embargo, la empresa reconoce que existe aún una brecha que no se puede medir, de aquellos clientes que terminan comprando en la tienda física. A menos de que le pregunten al cliente como los conoció cuando va a comprar, no tienen otra forma de vincular esa venta a digital.

Tomando en consideración lo mencionado, la empresa es capaz de retroalimentar su estrategia. Las interacciones y comentarios a través de redes sociales y servicio al cliente han permitido identificar tendencias, resolver quejas y dudas. Así como innovar en el diseño de producto considerando los colores o modelos que los clientes a través de comentarios recomiendan o dicen que prefieren. La publicidad pagada les ha permitido

verificar y agregar más detalle al perfil del cliente, al identificar también características ligadas a la edad, independientes del género, como son las formas de pago, el estilo y preferencias. Por último, las métricas han servido como indicadores de lo que funciona y lo que no.

Gracias a las herramientas de tecnología con las que cuentan, se tienen medidos casi todos los canales de la empresa por lo que se tiene la capacidad de optimizar cada canal alineándose a un objetivo de negocio global, que es un crecimiento porcentual anual de las ventas.

Sobre las variables del contexto, importantes en el desenvolvimiento de la mipyme en un entorno digital, se observó que el grado de adopción de la empresa es avanzado al usar herramientas avanzadas, publicidad pagada y revisar diariamente su página web y redes sociales, además de enviar semanalmente Newsletter a clientes. La empresa reconoce el contar con tecnologías complejas de análisis, para cuya operación se necesita un conocimiento específico. Por el hecho de contar con una herramienta de análisis del sitio web es factible concluir que cuentan con una estrategia de tagging y un equipo especializado.

El presupuesto asignado está distribuido únicamente en iniciativas de tinte digital y no tradicional como son medios impresos, o de comunicación masiva.

Aunque se desconoció el concepto de marketing programático, en las respuestas de la entrevista se observa que su conocimiento al respecto es amplio y que además se tiene todo un equipo especializado en marketing digital *data-driven*.

Contrario a la literatura revisada (Cataldo y McQueen, 2014) se dice que el presupuesto no es una limitante para iniciar una estrategia de marketing digital puesto que los costos en realidad son bajos. Así mismo, la infraestructura y las ideas y perspectivas de los dueños de la empresa (Parida et al. 2010; Taiminen y Karjaluoto, 2015) no fueron una limitante para la adopción del marketing digital, ni lo son para la adopción de nuevas tecnologías. La adopción se dio de manera natural por el potencial que las dueñas observaron en los medios digitales. La empresa reconoce la importancia del Internet como una herramienta de tecnología para la información y comunicación que ha permitido su crecimiento.

De la misma forma que Comstock y Boff (2011) y Chadha (2019) la empresa C reconoce que la transformación en el comportamiento de los consumidores invita a las empresas a trasladarse a un entorno digital. Dado que el comportamiento del consumidor cambia, hablando no solo de las generaciones jóvenes sino también de adultos como lo Baby Boomers. Se cree que aquellas empresas sin presencia digital no existen y están limitadas a un reconocimiento local.

Por otro lado, la empresa reconoce que para seguir adoptando nuevas tecnologías la falta de conocimiento siempre va a estar ahí como una limitante. Dado que la tecnología evoluciona constantemente, es factible decir que siempre va a existir una brecha de conocimiento. En este caso los dueños de la empresa procuran estar actualizados y están abiertos a la prueba de nuevas tecnologías.

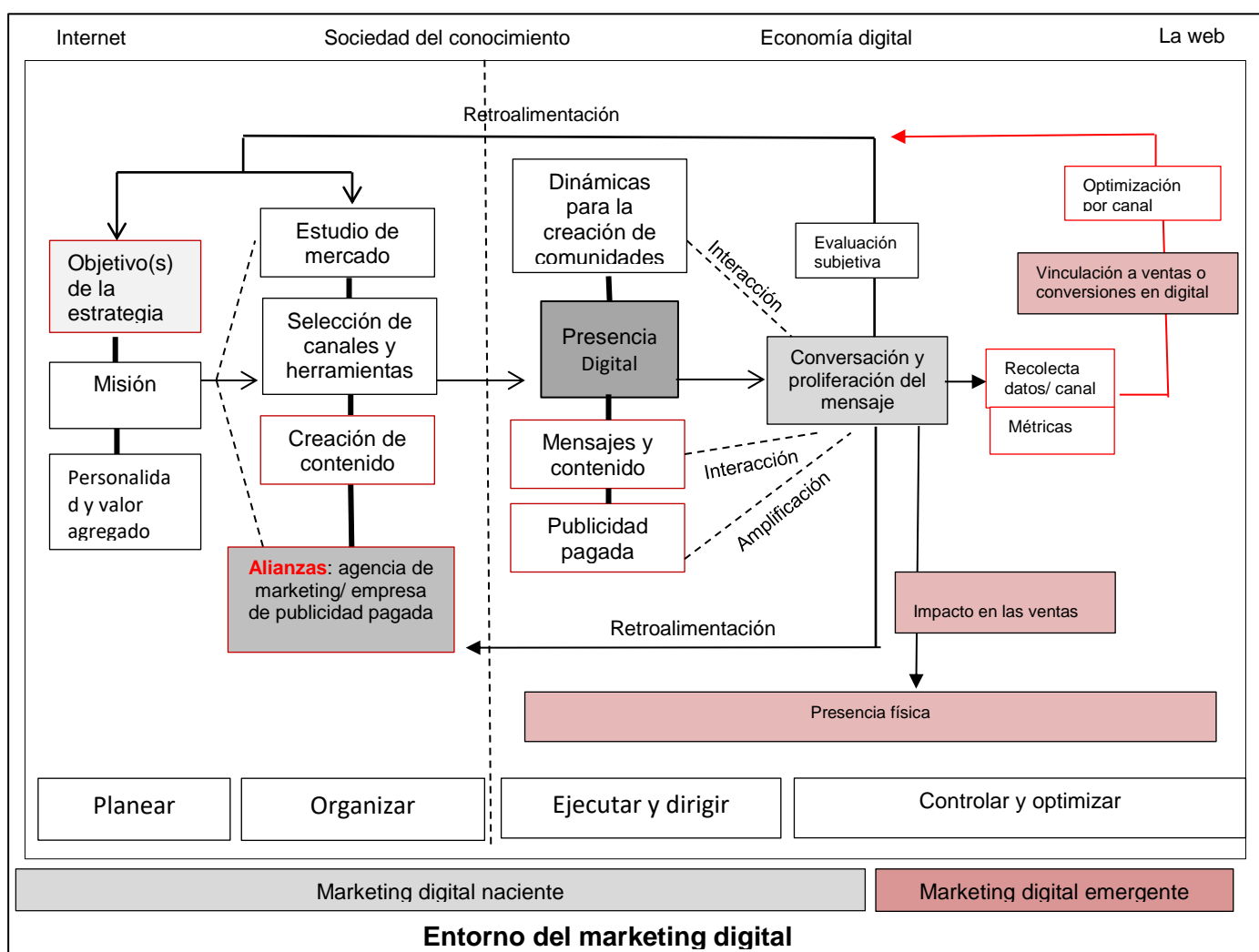
Por lo anterior y tomando como referencia el modelo de madurez digital de BCG y Google (2018) es viable decir que la empresa C se encuentra en una etapa de madurez digital emergente. La empresa utiliza plataformas de marketing programático, tiene prácticas formales de recolección para el aprovechamiento de datos propios, cuenta con tecnología para el análisis del desempeño de cada uno de los canales en los que tiene presencia y además de vincular los objetivos de sus campañas a las ventas y a un objetivo global de negocio, tiene la capacidad para medir dicho vínculo.

La empresa C reconoce el marketing digital como una estrategia de negocio clave para la comercialización. La implementación estructurada del marketing digital, así como la adopción de plataformas de tecnología otorgan a la empresa beneficios como son el escuchar a los clientes, conocerlos mejor, establecer una conexión y una comunidad de clientes leales, así como potenciar las ventas físicas y digitales a través de un canal que ofrece facilidad y comodidad a los clientes. Adicionalmente, la evolución y transformación tecnológica de la empresa le ha permitido ser más eficiente en procesos de análisis y más efectiva en la toma de decisiones lo cual confirma las ideas de Parida et al. (2010).

A partir del análisis de la empresa, se validó la estrategia de marketing digital propuesta en el capítulo 3 como efectiva y viable de aplicación para que la mipyme sea más competitiva y acceda a los beneficios del marketing digital.

Se observó que la presencia e importancia de todas las variables propuestas para el estudio de marketing digital como una estrategia de negocio (véase diagrama 4.3). La única diferencia encontrada es la existencia en la empresa C de la variable de impacto en las ventas y presencia física. Tal y cómo propone Kotler, Kartajaya y Setiawan (2017) la estrategia de marketing digital se integra como una estrategia omnicanal, es decir, los medios digitales y la presencia física se complementan para así brindar una experiencia más completa a los consumidores y traer mejores resultados a la empresa.

Diagrama 4.3. **Marketing digital como una estrategia de negocio en la mediana empresa C**



Fuente: elaboración propia.

En conclusión, la metodología propuesta en el capítulo 3 permitió evaluar con éxito a las empresas A, B y C y las particularidades de su contexto. Esta se reconoce como una

propuesta novedosa y viable para aplicarse a otras micro, pequeñas y medianas empresas.

Ciertamente, con el análisis se puede responder al objetivo de la investigación y validar la hipótesis propuesta, pues se identificó el cómo cada mipyme implementa una estrategia de marketing digital, los beneficios que obtiene y las limitantes a la que se enfrenta.

CONCLUSIONES

Las TIC como son el Internet, la web y los dispositivos móviles se integran dentro del concepto de sociedad del conocimiento para identificar una etapa de desarrollo en la que la rapidez para generar conocimiento, la ubicuidad de la información y la practicidad para comunicarse no tienen precedentes. En este ecosistema, no solo la economía se transformó sino también las actividades culturales y de socialización.

En este sentido, en la presente investigación las TIC además de posicionarse como un pilar fundamental de la sociedad del conocimiento y la economía digital, se reconocieron como un motor que impulsó una transformación en el comportamiento del consumidor y en áreas como el marketing y la publicidad. De la misma forma que en el concepto de sociedad del conocimiento, el marketing evolucionó para dar importancia al uso de la tecnología y análisis de grandes volúmenes de datos para captar la atención de los consumidores, conocerlos mejor, interactuar con ellos en tiempo real y entregar propuestas personalizadas que respondan al nuevo perfil y demandas de éste en el siglo XXI.

En este ámbito, se observó que la tecnología se posicionó como un intermediario de valor que transformó no solo los modelos de compra-venta de espacios publicitarios, sino también incrementó la capacidad de segmentación de mercado, favoreció la medición y análisis de la efectividad de las campañas de publicidad.

En consecuencia, resulta factible decir que las empresas, sin importar su tamaño, han sido impactadas por la sociedad del conocimiento y las TIC. En este contexto, el marketing digital se posiciona como una estrategia para que la empresa responda a los cambios en el consumidor y mantenga su competitividad.

Sin embargo, la literatura revisada permitió descubrir que los beneficios del marketing digital difieren entre las empresas de diferentes países, industrias y tamaños. Al compararse los casos de mipymes en Europa y Estados Unidos con países de América Latina, se observó que el nivel de adopción y los conocimientos de marketing digital y TIC son menores en esta última región.

Considerando lo anterior, la presente investigación reconoció la existencia de escasa información sobre marketing digital y la mipyme en México. Lo que resultó en una oportunidad para aportar al marco teórico existente y además conocer las particularidades del contexto del marketing digital en la mipyme mexicana.

El objetivo general de la investigación se cumplió de manera satisfactoria al analizarse el marketing digital como una estrategia de negocio en las mipyme objeto de estudio. A través de la metodología de estudio de caso se logró analizar el fenómeno en el contexto particular de cada mipyme, resultando esto de gran importancia para evitar la generalización de resultados respecto a la forma de implementación de una estrategia, los beneficios, motivación y limitantes en la adopción de marketing digital.

Se alcanzaron los objetivos específicos al discutir los enfoques teóricos de la sociedad del conocimiento, economía digital y marketing digital; al analizar el contexto internacional y nacional; al desarrollar una propuesta metodológica para cumplir con el objetivo general de la investigación y al analizar a las mipyme objeto de estudio a partir de la propuesta metodológica.

Los resultados obtenidos permitieron comprobar la hipótesis. Se confirmó que el marketing digital es una estrategia de negocio adecuada para la mipyme en México, no obstante, las empresas se ven limitadas en su aplicación principalmente por factores internos. Con mayor detalle el análisis mostró que aunque la empresa pueda carecer de una estrategia, los dueños reconocen al marketing digital como una estrategia de negocio adecuada que puede ayudar a la mipyme a promocionarse y crecer en términos de clientes y ventas. Si la empresa carece de una estrategia esto se debe a factores internos. Dependiendo de la generación y conocimiento de los dueños se observó que los factores externos (tendencias del mercado, la competencia, solicitudes de clientes y recomendaciones de conocidos) más que ser una limitante motivan a la mipyme a adoptar el marketing digital y nuevas tecnologías.

Los resultados de la investigación permitieron responder a las preguntas ¿De qué manera es el marketing digital una estrategia de negocio para las mipyme en México? y ¿Qué factores impiden a la mipyme adoptar al marketing digital como una estrategia de negocio? Las respuestas se describen a continuación.

Partiendo de la experiencia y opiniones de las mipyme objeto de estudio, se concluyó que el marketing digital como una estrategia de negocio ayuda a la mipyme a alcanzar objetivos de crecimiento y competitividad. En este sentido, la estrategia y los beneficios obtenidos varían dependiendo de factores internos como son el nivel de conocimiento de los dueños sobre TICs y marketing digital, el tiempo disponible, el contar con personal capacitado y el nivel de madurez de marketing digital (que incluye el tipo de tecnología o infraestructura con la que cuenta la empresa y el tipo de objetivo que persigue).

Cuando la mipyme se encuentra en una etapa de madurez inicial o naciente implementa una estrategia de marketing digital para promocionarse, incrementar su alcance y conocer más detalladamente a su mercado objetivo. Mientras que cuando se encuentra en una etapa más avanzada como es la emergente aprecia los beneficios de la interacción para construir relaciones (Singh, 2012) y comunidades de clientes leales para maximizar los efectos de la promoción de boca en boca (Young y Srivastava, 2007; Wang, Zhao, Jiang y Guo, 2012; Mata y Quesada, 2013), generar interés y ventas. La mipyme en una etapa emergente define objetivos para impactar a sus clientes en cada paso de su camino a la compra, es decir, trabaja en estrategias no solo para darse a conocer, sino también para influenciar y generar decisiones de compra por parte de usuarios previamente impactados.

El análisis permitió concluir que las mipyme que cuentan con tecnología más sofisticada para la recolección y análisis de datos generados de interacciones con usuarios en medios digitales, además tienen la posibilidad de identificar tendencias y verificar el perfil del cliente para corregir sesgos creados por la opinión de los dueños. Por ello ha sido factible inferir que la edad, género y nivel socioeconómico han dejado de ser características únicas para el desarrollo de contenido publicitario y por el contrario se han transformado para romper con prejuicios asociados a éstas.

En relación a la forma en que la mipyme implementa una estrategia, en la microempresa A se encontró que aunque se tiene presencia digital (en redes sociales y sitio web) la estrategia es inexistente. Se tienen objetivos ambiguos, la toma de decisiones es espontanea y empírica, en consecuencia se carece de una visión estratégica. Esto coincide con las perspectivas de Gilmore et al. (2001) y Cataldo y McQueen (2014). En

este caso, la inexistencia de una estrategia se debe a la falta de conocimiento sobre las TIC y marketing digital, falta de tiempo y personal capacitado (factores internos).

En comparación, se observó que las empresas B y C al tener más conocimiento de marketing digital y TICs siguen una serie de pasos estructurados que se alinean con las funciones administrativas propuestas por Koontz, Weihrich y Cannice (2012). Ambas empresas toman en cuenta la misión, personalidad y valores de la marca para generar contenido publicitario, trabajan con alianzas, tienen presencia en redes sociales, cuentan con un sitio web e implementan publicidad pagada. Empero, se diferencian en la forma en que evalúan y retroalimentan su estrategia.

La empresa B realiza una evaluación subjetiva de su estrategia al no contar con la tecnología para medir el impacto de sus esfuerzos en las ventas en tienda física. Al respecto, se observó que la empresa C a diferencia de la B si logra vincular las ventas a sus campañas de marketing digital gracias a que tanto la estrategia como las ventas se realizan en un mismo ambiente, en digital. Cuando se trata de vincular esfuerzos digitales a ventas en tienda física (diferentes ambientes) ambas empresas reconocen tener dificultades y por eso medir de manera subjetiva (por observación). No identifican aún algún tipo de tecnología para hacer la vinculación omnicanal.

De lo anterior, se encontró que cuando el sitio web es el principal punto de venta, este tiene mayor atención por parte de la mipyme. En el caso de la empresa C, está implementa tecnología para la optimización del sitio y lo considera como un elemento central en las ventas que se complementa con la tienda física para mejorar la experiencia del usuario. Por el contrario, la empresa A y B dan menor importancia y atención al sitio web al no percibir beneficios tangibles del mismo y al no ser este el principal canal de ventas. Esto se alinea con la opinión de Dahnil et al. (2014) quienes mencionan que el no contar con sistemas sofisticados para medir la efectividad tiene un impacto importante en el que la mipyme decida adoptar nuevas tecnologías o como es el caso de la empresas A y B de no prestar atención y evolucionar en el uso de ciertas herramientas.

Bajo esta línea de pensamiento, las redes sociales se reconocieron como la principal herramienta de marketing digital de las empresas en una etapa naciente, mientras que la

publicidad pagada se visualizó como una estrategia que puede adoptarse posterior a la presencia en redes sociales para incrementar el alcance de la empresa.

Se observó que para que la empresa pueda tener como objetivo la generación de ventas en línea es necesario contar con la infraestructura, es decir, un sitio web integrado con una plataforma de ventas. El no contar con un sitio web impide el integrar la publicidad pagada para re direccionar tráfico al sitio y recolectar una mayor cantidad de datos sobre el desempeño de la estrategia. En este caso se limita la publicidad pagada a re direccionar tráfico al perfil en redes sociales.

En virtud de lo anterior, se identificó que en aquellas empresas que si cuentan con una estrategia las limitantes existentes obstaculizan la adopción de nuevas tecnologías y herramientas de marketing digital. Como obstáculos se identificaron: una brecha entre el conocimiento de los dueños y la emergencia de nuevas tecnologías en el mercado, la falta de tiempo y motivación por parte de los dueños para mantenerse actualizados. Por otro lado, conforme aumenta el tamaño de la empresa, se tiene más tiempo para adoptar nuevas tecnologías y desarrollar una estrategia estructurada pues se cuenta con un mayor número de empleados. En el caso de las empresas analizadas tal diferencia se observa cuando la empresa pasa del tamaño micro a pequeña.

Contrario a lo que sugiere la literatura (Parida et al. 2010; Taiminen y Karjaluoto, 2015; Cataldo y McQueen, 2014), todas las empresas analizadas tienen perspectivas positivas respecto a la implementación de nuevas tecnologías de marketing digital y ninguna considero el presupuesto como una limitante. Tanto la empresa B que ya trabaja con publicidad pagada, como la C que además ya implementa herramientas de medición reconocen que no se necesita una gran inversión para tener presencia digital y comenzar una estrategia de marketing digital. No obstante, se observó que el presupuesto si puede ser una limitante para implementar tecnologías más sofisticadas que permitan a la empresa evolucionar en su estrategia. En este último caso se necesita de una inyección de capital o financiamiento para delegar, reunir a un equipo especialista e implementar herramientas nuevas y más avanzadas.

En el caso de la microempresa B, está cuenta con un sitio web cuya infraestructura y mantenimiento es otorgado por un tercero, si está quisiera implementar tecnología propia

para la optimización del sitio necesitaría presupuesto adicional para instalar un sitio web propio que le permita ser dueña de sus datos e implementar nuevas tecnologías para el análisis y optimización. Es viable concluir que el contar con infraestructura propia, como es el caso de la empresa C, facilita la experimentación y rápida adopción de nuevas tecnologías. Adicionalmente, el contar con un equipo especialista y el apoyo de una agencia de marketing digital permite a la empresa estar actualizada sobre nuevas herramientas e innovar.

Por último, se observó que factores internos como son la preparación, perspectivas y generación de los dueños de la empresa tienen un impacto en la motivación para adoptar el marketing digital. La motivación de los dueños que pertenecen a una generación de migrantes digitales (Baby Boomers) es reactiva, estos adoptan nuevas tecnologías y marketing digital como resultado de factores externos como son las tendencias en el mercado y recomendaciones externas. En comparación, los fundadores que pertenecen a generaciones más jóvenes (millennials) visualizan la adopción de tecnología como algo natural. Desde el primer momento en que deciden crear un negocio, reconocen por motivación y observación propia la necesidad de tener presencia digital para promocionarse y hacer crecer su negocio.

En suma, es factible concluir que el marketing digital es una estrategia de negocio adecuada para la mipyme. Este brinda a la mipyme la oportunidad de competir con grandes empresas a un costo bajo, puesto que una estrategia inicial en el entorno digital puede enfocarse al crecimiento orgánico de clientes y ventas.

Sin importar si la mipyme vende en línea o a través de una tienda física. Aun cuando la empresa no pueda medir el impacto directamente, los esfuerzos para promocionarse en medios digitales tienen un impacto positivo en los clientes y las ventas en tienda física. La presencia física y la presencia digital son complementarias, una se alimenta de la otra, son un círculo virtuoso que ayuda a la empresa a potenciar su crecimiento.

Aquellas empresas que no tienen presencia digital, son invisibles ante el ojo del consumidor, quien al pasar la mayor parte de su día conectado probablemente conocerá marcas y comprará de aquellas que estén presentes en la red. En consecuencia, las

mipymes deberán buscar aprovechar las redes sociales, las páginas web, la publicidad pagada y demás plataformas como canales para la comunicación, promoción y venta.

Al contar con diversos canales (tienda física, redes sociales, sitio web, publicidad pagada), la mipyme puede atender a las exigencias del consumidor del siglo XXI respecto a acceder a información de la marca, resolver dudas o quejas y poder realizar una compra desde cualquier lugar y a cualquier hora. En este caso, el marketing digital es una estrategia que puede ayudar a la mipyme a darse a conocer, incrementar su alcance, tener una comunicación inmediata, interactuar con clientes, construir una comunidad de fieles seguidores a la marca e incrementar sus ventas.

Considerando lo anterior, se concluye que la propuesta metodológica introducida es novedosa y puede aplicarse a otras micro, pequeñas y medianas empresas. Aunque la investigación permitió observar que cada mipyme puede implementar de manera particular el marketing digital, la propuesta aporta elementos viables de aplicación que beneficiarían a diferentes tipos de mipyme.

Gracias al análisis realizado, después de observarse que el contexto en el que se desenvuelve la mipyme impacta en el si la empresa adopta nuevas tecnologías y la forma en que lo hace, se sugiere una mayor difusión de programas gubernamentales e iniciativas privadas para el acceso a financiamiento y capacitación en temas de desarrollo de estrategias de comercialización, tendencias del mercado, TIC y marketing digital. El objetivo es ayudar a las mipymes a integrarse a la economía digital, mantenerse competitivas e incrementar su aporte a la economía.

En este sentido, es viable decir que la presente investigación aporta valiosos descubrimientos al marco teórico existente. Esta ha permitido identificar futuras líneas de investigación sobre los siguientes temas: marco legal del comercio electrónico, regulaciones de protección de datos en México a considerar por la mipyme, infraestructura de una estrategia omnicanal de ventas y formas de financiamiento para la adopción de marketing digital y nuevas tecnologías.

Antes de finalizar, es importante resaltar que aunque la investigación se considera satisfactoria por cumplir con su objetivo, esta tiene limitantes. En Latinoamérica y México existe escasa información sobre el marketing digital como una estrategia de negocio para

la mipyme, por lo que el marco teórico contextual no es amplio y en consecuencia la metodología y los resultados obtenidos no se pudieron apoyar y fundamentar en los de otras investigaciones. Por otro lado, se descubrió que en México no existe una clasificación de las mipyme que considere a aquellas que tienen giro completamente digital o que por otro lado implementan actividades de comercialización en Internet. En este sentido, la clasificación de INEGI utilizada para el análisis de las empresas objeto de estudio podría no representar adecuadamente a todas las mipymes por las características particulares de las mismas.

La metodología propuesta para el estudio de las mipyme objeto de estudio integró con éxito las variables presentes y necesarias en la estrategia de marketing digital de la mipyme mexicana. Sin embargo, es importante mencionar que solo en una de las empresas objeto de estudio se identificó la existencia de todas las variables (véase en diagramas 3.1 y 4.3) y se validó por la dueña de la empresa.

Respecto a la metodología de estudio de caso, en las entrevistas se tuvo como limitante el tiempo y conocimiento de los entrevistados.

A diferencia de las empresas A y C, en la entrevista de la empresa B no se tuvo tiempo suficiente para validar el diagrama 3.1, lo que contribuye a un posible sesgo en el análisis al no contar con la misma información que se tiene del resto de las empresas. Adicionalmente, al momento de entrevistar a los dueños de las empresas, se detectó una falta de conocimiento formal sobre conceptos de marketing digital. El conocimiento de la mayoría de los entrevistados es empírico, lo que resultó en un obstáculo para el investigador al tener que tomarse tiempo adicional para explicar conceptos o elaborar de forma diferente las preguntas.

Por otra parte, el modelo de madurez de marketing digital propuesto por BCG y Google no especifica el tamaño de la empresa a partir de la cual fue desarrollado. Considerando que se desconoce la metodología utilizada para dicho modelo bien podría no aplicar al contexto de la mipyme. A pesar de ello, las etapas del modelo se utilizaron como referencia para clasificar a la mipyme y el tipo de estrategia que esta puede llegar a implementar. El modelo se consideró como útil para identificar y explicar factores adicionales presentes en el contexto particular de la mipyme.

Una vez mencionadas las limitantes de la investigación, se concluye la presente. Se invita al lector a considerar las restricciones de la misma, así como la probabilidad de que los resultados se repliquen antes de intentar generalizar los mismos.

BIBLIOGRAFIA

- Acosta, D., & Martínez, A. (2017). *Marketing digital y su evolución en Colombia*. Recuperado el 6 de Mayo de 2019, de Repositorio de la Universidad Libre de Colombia:
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11280/Marketing%20Digital%20y%20su%20Evoluci%C3%B3n%20en%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Alford, P., & Page, S. J. (2016). Marketing technology for adoption by small business. *The Service Industries Journal*, 655-699.
- Alford, P., & Stephen, P. (2016). Marketing technology for adoption by small. *Service Industries Journal*, 655-669.
- Amerigo, M. (1993). Metodología de cuestionarios: Principios y aplicaciones. *Boletín de la ANABAD*, 263-272.
- Anderson, K., & Jack, D. C. (2002). Learning to Listen: Interview Techniques and Analyses. En *The oral history reader* (págs. 171-185). Routledge.
- Asociación de Internet.MX. (Mayo de 2017). *13° Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2017*. Recuperado el 9 de Abril de 2019, de Asociación de Internet.mx:
https://www.infotec.mx/work/models/infotec/Resource/1012/6/images/Estudio_Habitos_Usuarios_2017.pdf
- Asociación de Internet.mx. (6 de Diciembre de 2018). *Estudio de Comercio Electrónico en México 2018*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de Asociación de Internet.mx:
<https://www.asociaciondeinternet.mx/es/component/remository/func-startdown/95/lang,es-es/?Itemid=>
- BBVA. (2019). *Machine learning: ¿qué es y cómo funciona?* Obtenido de BBVA:
<https://www.bbva.com/es/machine-learning-que-es-y-como-funciona/>

- Brown, D. A. (2016). *Evolución del marketing de influencers en los últimos años: España*. Recuperado el 01 de Marzo de 2019, de Universidad de Sevilla: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/52708/TFG%20Evoluci%C3%B3n%20del%20Marketing%20de%20Influencers%20en%20los%20%C3%BAltimos%20a%C3%B1os%20en%20Espa%C3%B1a-%20Denise%20Andrea%20Brown%20S%C3%A1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Burch, S. (2005). Sociedad de la Información/ Sociedad del Conocimiento. En *Palabras en Juego: Enfoques Multiculturales sobre las Sociedades de la Información* (págs. 49-72). Caen: C & F Editions.
- Business Matters UK. (24 de Octubre de 2018). *5 Benefits of digital marketing for a small business*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Business Matters UK: leading business magazine: <https://www.bmmagazine.co.uk/marketing/5-benefits-of-digital-marketing-for-a-small-business/>
- Cámara de Comercio de España. (2017). *España Empresa Digital: La digitalización como palanca de competitividad de la pyme*. Madrid: Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España.
- Carralón, S. (2018). *Casos de Exito de Influencers Poco Convencionales*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de The Social Media Family: <https://thesocialmediafamily.com/ejemplos-influencers/>
- Casas, R., & Dettmer, J. (2004). *Sociedad del conocimiento, Capital Intelectual y Organizaciones Innovadoras*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de DOCPLAYER: <https://docplayer.es/71043923-Sociedad-del-conocimiento-capital-intelectual-y-organizaciones-innovadoras-rosalba-casas-y-jorge-dettmer.html>
- Castells, M. (Julio de 2002). *La dimensión cultural de Internet*. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de Universidad Oberta de Catalunya: <https://www.uoc.edu/culturaxxi/esp/articulos/castells0502/castells0502.html>

- Cataldo, A., & McQueen, R. (2014). Strategic driver or unimportant commodity? A decade after "IT Doesn't Matter", SMEs prove that it really does. *Industrial Engineer*, 37-41.
- CEPAL. (2013). *Economía digital para el cambio estructural y la igualdad*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Chadha, R. (22 de Enero de 2019). *Five Things Retailers Should Know About Millennial Shoppers* . Recuperado el 11 de Abril de 2019, de eMarketer: <https://www.emarketer.com/content/five-things-retailers-should-know-about-millennial-shoppers?ecid=NL1016>
- Cobo, J. C. (2009). El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. *ZER*, 295-318.
- Collins, A. (2019). *Instagram Marketing*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de Hubspot: <https://www.hubspot.com/instagram-marketing>
- Comstock, B., & Boff, L. (4 de Agosto de 2011). *Your costumers are digital. Shouldn't you be too?* Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2011/08/business-customers-are-digital>
- Corral, J. (Febrero de 2018). *La era de la asistencia: ¿qué esperan los consumidores de las marcas?* Obtenido de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/la-era-de-la-asistencia-que-esperan-los-consumidores-de-las-marcas/>
- Cortes, S. (2011). *MARKETING DIGITAL Como Herramienta de Negocios para PyME*. Chile.
- Dagger, N. (2016). *Accelerating digital adoption by UK small business –Research Highlights*. Obtenido de NOMINET UK: <https://www.insidegovernment.co.uk/uploads/2016/10/neildaggerpartone.pdf>

- Dagger, N. (2016). *Accelerating digital adoption by UK small business- Research Highlights*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de Inside Government: <http://www.insidegovernment.co.uk/uploads/2016/10/neildaggerpartone.pdf>
- Dahnil, M., Mizal, K., Langgat, J., & Fzlinda, N. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 119-126.
- Daniel, E., Wilson, H., & Myers, A. (2002). Adoption of E-Commerce by SMEs in the UK. *International Small Business Journal*, 253-270.
- Dans, E. (2011). *BIG DATA: Una pequeña introducción*. Obtenido de Enrique Dans: <https://www.enriquedans.com/2011/10/big-data-una-pequena-introduccion.html>
- Dholakia, R., & Kshetri, R. (2004). Factors Impacting the Adotion of the Internet among SMEs. *Small Business Economics*, 311-322.
- Diario Oficial de la Federación. (26 de Marzo de 2020). *ACUERDO por el que se da a conocer los días en que se suspenderán los plazos y términos aplicables en los trámites y procedimientos administrativos, con motivo de la contingencia coronavirus* . Obtenido de Diario Oficial de la Federación: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5590565&fecha=26/03/2020
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación* , 162-167.
- Digital Marketing Institute. (2019). *Why digital Marketing is Important for Small Business*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de Digital Marketing Institute: Digital Marketing Institute (2019)
- Dominici, G. (2009). From Marketing Mix to E-Marketing Mix: a Literature Overview and Classification. *International Journal of Business and Management*, 17-23.
- Eid, R., & El-Gohary, H. (2013). The impact of E-marketing use on small business enterprises marketing sucess. *The Service Industries Journal*, 31-50.

- El financiero. (27 de Marzo de 2020). *¿Qué implica que declaren Fase 3 en México?* Obtenido de El financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/que-implica-que-declaren-fase-3-en-mexico>
- El semanario. (19 de Febrero de 2019). *Pequeñas empresas tienen potencial para ser parte de la Industria 4.0.* Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de El semanario: <https://elsemanario.com/negocios/249872/pequenas-empresas-tienen-potencial-parte-industria-4-0/>
- eMarketer. (14 de Diciembre de 2016). *Digital Ad Spending in Latin America: Trends and Insights for Argentina, Brazil, Chile and Mexico.* Recuperado el 7 de Mayo de 2019, de eMarketer: <https://www.emarketer.com/Report/Digital-Ad-Spending-Latin-America-Trends-Insights-Argentina-Brazil-Chile-Mexico/2001887#moreReport>
- Erragcha, N., & Romdhane, R. (2014). New Faces of Marketing In the Era of The Web: From Marketing 1.0 to Marketing 3.0. *Journal of Research in Marketing*, 137-142.
- Estrada, C. (2017). *Branding y Performance, una estrategia integrada.* Obtenido de The Valley: <https://thevalley.es/blog/branding-performance-una-estrategia-integrada/>
- Field, D., Patel, S., & Leon, H. (2018). *Mastering digital marketing maturity.* Obtenido de Think with Google: [www.thinkwithgoogle.com > documents > masteringdigitalmarketingmaturity](http://www.thinkwithgoogle.com/documents/masteringdigitalmarketingmaturity)
- FORBES. (31 de Enero de 2018). *Pymes mexicanas, un panorama para 2018.* Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de FORBES México: <https://www.forbes.com.mx/pymes-mexicanas-un-panorama-para-2018/>
- Gallego, S. (2017). *MARKETING DIGITAL: DE LA PUBLICIDAD ONLINE A LA PUBLICIDAD.* León: Universidad de León.
- Garcia, I. (2011). Marketing Digital Multimedia: nuevos formatos y tendencias. *Geminis*, 37-45.
- Gevelber, L. (Mayo de 2016). *Cómo puedes utilizar la segmentación del día para aprovechar los momentos importantes de los consumidores.* Obtenido de Think

with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/micro-momentos/como-utilizar-la-segmentacion-del-dia/>

Gilmore, A., Grant, K., & Carson, D. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, 6-11.

Globalwebindex. (2019). *The consumer trend to know: 2019*. Obtenido de Globalwebindex: <https://www.globalwebindex.com/2019-consumer-trends>

Gobierno de México. (2020). *Coronavirus*. Obtenido de Gobierno de México: <https://coronavirus.gob.mx/covid-19/>

Goi, C. L. (2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 2-15.

Gonzalez, J., & Mochón, F. (2016). Operating an Advertising Programmatic Buying Platform: A Case Study. *International Journal of Interactive Multimedia and Artificial Intelligence*, 6-15.

Google. (Agosto de 2018). *How digital marketing maturity helps you personalise marketing at scale*. Obtenido de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-154/insights-inspiration/research-data/how-digital-marketing-maturity-helps-you-personalise-marketing-scale/>

Google. (2019). *BCG delivering meaningful moments*. Obtenido de Google Marketing Platform: <https://marketingplatform.google.com/about/resources/bcg-delivering-meaningful-moments/>

Google. (2020). Obtenido de Skillshop: https://skillshop.withgoogle.com/intl/es-419_ALL/

Google. (2020). *Cookie: definición*. Obtenido de Ayuda de Google Ads: <https://support.google.com/google-ads/answer/2407785?hl=es-419>

Google. (2020). *Gestionar campañas durante la crisis del COVID-19*. Obtenido de Ayuda de Google Ads: <https://support.google.com/google-ads/answer/9790909>

Google. (2020). *Local Campaigns*. Obtenido de Google Ads Help: <https://www.thinkwithgoogle.com/products/location-extensions/>

- Google. (2020). *Our Response COVID-19*. Obtenido de Google The keyword: <https://www.blog.google/inside-google/company-announcements/googles-response-covid-19/>
- Google y BCG. (2019). *Google Digital Maturity Benchmark*. Obtenido de Google Digital Maturity Benchmark: <https://digitalmaturitybenchmark.withgoogle.com/es/advertisers/>
- Guerrero, E. (2017). *Marketing de Influencia: el caso de Instagram*. Recuperado el 01 de Marzo de 2019, de Repositorio Universidad Politécnica de Cartagena: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/6041/tfg-gue-nue.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutierrez, J. (5 de Mayo de 2020). *Busca Citibanamex digitalizar a las Pymes ante Covid-19*. Obtenido de La Jornada: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/05/05/busca-citibanamex-digitalizar-a-las-pymes-ante-covid-19-4289.html>
- Hoffman, D., & Novak, T. (1997). A new paradigm for electronic commerce. *The information society*, 43-54.
- Hornidge, A.-K. (2011). "Knowledge Society as Academic Concept and Stage of Development. En T. Menkhoff, H.-D. Evers, C. Y. Wa, & E. F. Pang, *Beyond the knowledge trap: Developing Asias Knowledge-based Economies* (págs. 87-127). New Jersey, London, Singapore, Beijing: World Scientific.
- IAB México; Televisa; Kantar Millwardbrown. (Julio de 2018). *Estudio de Consumo de Medio y Dispositivos entre Internautas Mexicanos: 10a edición*. Recuperado el 8 de Marzo de 2019, de <https://www.iabmexico.com/estudios/inversion-comunicacion-internet-pauta-2018/>
- iab. (2019). *Automation and Programmatic*. Obtenido de iab.: <https://www.iab.com/guidelines/programmatic-rtb/>
- iab.australia. (Marzo de 2017). *Infographic: The Programmatic Ecosystem*. Obtenido de iab.australia: <https://www.iabastralia.com.au/research-and-resources/research->

resources/item/12-research-and-resource/2278-infographic-the-programmatic-ecosystem

iab.europe e IHS Markit. (2018). *Adex Benchmark Study 2017 Digital Advertising in Europe*. Obtenido de <https://www.iabeurope.eu/all-news/press-releases/european-digital-advertising-market-has-doubled-in-size-in-5-years/>

iab.méxico. (28 de Abril de 2017). *Google presenta "Garage Digital"*. Obtenido de iab.méxico: <https://www.iabmexico.com/news/google-presenta-garage-digital/>

IBM Institute for Business Value. (2011). *From Social Media to Social CRM*. New York: IBM Global Services.

IDAHO. (2019). *Information and Communication Technology*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de IDAHO Assitive Technology Project: <https://idahoat.org/services/resources/ict>

IGI Global. (2019). *Information and Communication Technology*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de IGI Global, Disseminator of Knowledge: <https://www.igi-global.com/dictionary/information-and-communication-technology-ict/14316>

INADEM. (12 de Diciembre de 2016). *La Relevancia del Marketing Digital para la PyME en México*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de Blog del Emprendedor: <https://www.inadem.gob.mx/la-relevancia-del-marketing-digital-para-la-pyme-en-mexico/>

INADEM. (12 de Diciembre de 2018). *La plataforma para la economía digital mexicana*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de Gobierno de México: <https://www.inadem.gob.mx/la-plataforma-para-la-economia-digital-mexicana/>

INEGI. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

INEGI. (2016). *Comercio electrónico*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de INGEI: https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/vabcoel/2018/metodologias/Info_coel.pdf

- Ingebretsen, T., & Skard, H. (Agosto de 2019). *Tried and tested: How POWER increased in-store footfall and transactions with local digital ad formats*. Obtenido de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-154/insights-inspiration/case-studies/trying-and-tested-how-power-increased-instore-footfall-and-transactions-local-digital-ad-formats/>
- Islas, O. (2010). Internet 2.0: El territorio Digital de los Prosumidores. *Revista Estudios Culturales*, 43-63.
- ITU. (2014). *Declaración de la CMSI+10 relativa a la aplicación de los resultados de la CMSI*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de International Telecommunications Union: <https://www.itu.int/net/wsis/implementation/2014/forum/inc/doc/outcome/362828V2S.pdf>
- ITU. (2019). *WSIS Forum 2019*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de International Telecommunications Union: <https://www.itu.int/net4/wsis/forum/2019/es/>
- Junta de Castilla y León; Red de asesores tecnológicos; Cámaras de Castilla y León. (2012). *Marketing Digital para Pymes*. Recuperado el 28 de Marzo de 2019, de http://bibliotecadigital.jcyl.es/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=10060082
- Kapoor, A. (8 de Febrero de 2017). *Why SMEs should take digital marketing seriously*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de The Economic Times: <https://economictimes.indiatimes.com/small-biz/sme-sector/why-smes-should-take-digital-marketing-seriously/articleshow/56997133.cms>
- Karvalics, L. Z. (2007). *Information Society- What is it exactly?* Budapest: European Commission; NETIS; Education and culture.
- Kim, H. D., Lee, I., & Lee, C. K. (2011). Building Web 2.0 enterprises: A study of small and medium enterprises in the United States. *International Small Business Journal*, 156-174.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Kox, K. (Septiembre de 2015). *Programmatic Helps Brands Make the Most of Micro-Moments*. Obtenido de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/programmatic/programmatic-helps-brands-make-the-most-of-micromoments/>
- Krüger, K. (Octubre de 2006). *El concepto de "Sociedad del conocimiento"*. Recuperado el 1 de Febrero de 2019, de ResearchGate: https://www.researchgate.net/profile/Karsten_Krueger6/publication/245535884_El_concepto_de_%27sociedad_del_conocimiento%27/links/556af53f08aecd7773a16ca/El-concepto-de-sociedad-del-conocimiento.pdf
- Kumar, V., Chattaraman, V., Neghina, C., Skiera, B., Aksoy, L., Buoye, A., & Henseler, J. (2013). Data-driven services marketing in a connected world. *Journal of Service Marketing*, 330-352.
- Kutchera, J., García, H., & Fernández, A. (2016). *E-X-I-T-O: Su estrategia de marketing digital en 5 pasos*. México: Patria.
- La Capital. (2018). *Cuarta Revolución Industrial será una realidad en México: Siemens*. Obtenido de La Capital: https://www.lacapital.com.mx/noticia/61076-Cuarta_Revolucion_Industrial_sera_una_realidad_en_Mexico_Siemens
- Laiáz-Bravo, Torruco-García, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación médica*, 162-167.
- Lee, B. (09 de 08 de 2012). *Marketing is dead*. Recuperado el 25 de 03 de 2019, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2012/08/marketing-is-dead>
- Leefmans, M. C. (2017). *Capacidades dinámicas de mercadotecnia, mercadotecnia digital y desempeño de MIPYMES mexicanas: un análisis de medición*.

Recuperado el 3 de Marzo de 2019, de Repositorio Institucional, Universidad Autónoma del Estado de México: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/80058>

Lester, S. (1999). An introduction to phenomenological research. *ResearchGate*.

Lilien, G., Rangaswamy, A., Bruggen, G., & Starke, K. (2004). DSS Effectiveness in Marketing Resource Allocation Decisions. *Systems Research*, 216-235.

Martin, K. (22 de Febrero de 2019). *The Benefits Of Digital Marketing For SMEs*. Recuperado el 10 de Abril de 2019, de SQ Digital: <https://www.sqdigital.co.uk/the-benefits-of-digital-marketing-for-smes-2/>

Mata, F., & Quesada, A. (2013). Web 2.0, Social Networks and E-commerce as Marketing tools. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 56-69.

Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small enterprise research*, 79-90.

Milenium. (2020). *Web*. Obtenido de Milenium: <https://www.informaticamilenium.com.mx/es/temas/que-es-el-web.html>

Millan, E., Medrano, M. L., & Blanco, F. (2008). Social media marketing, redes sociales y metaversos. En *Universidad, Sociedad y Mercados globales* (págs. 353-366). España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Minnium, P. (29 de Octubre de 2014). *The Definitive Guide To The Digital Display Ad Ecosystem*. Obtenido de Marketing Land: <https://marketingland.com/digital-simplified-new-advertising-supply-chain-104734>

Modimogale, L., & Kroeze, J. (2011). The role of ICT within Small and Medium Enterprises in Gauteng. *Communications of the IBIMA*, 1-13.

Möller, K. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing by E. Constantinides. *Journal of Marketing Management*, 439-450.

Montesinos, R. M. (2017). *La big data y el Marketing*. Recuperado el 28 de Marzo de 2019, de

<http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4067/1/TFG%20Martinez%20Montesinos%20C%20Riveran%20Jos%C3%A9.pdf>

- Moyle, S. (30 de Octubre de 2012). *How Much Time, Money Do Small Business Spend on Social Media? [Infographic]*. Recuperado el 11 de Abril de 2019, de Vertical Response: <https://www.verticalresponse.com/blog/how-much-time-and-money-do-small-businesses-spend-on-social-media-infographic/>
- Nanehkaran, Y. (2013). An Introduction to Electronic Commerce. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 190-192.
- NIELSEN. (27 de Marzo de 2020). *CORONAVIRUS (COVID-19) Y SU EVOLUCIÓN EN EL CONSUMO EN MÉXICO*. Obtenido de NIELSEN Insights: <https://www.nielsen.com/mx/es/insights/article/2020/coronavirus-covid-19-y-su-evolucion-en-el-consumo-en-mexico/>
- Novaes, S., & Braz de Araújo, J. (2012). Small Companies Innovations in Emerging Countries: E-Business Adoption. *Journal of Technology & Innovation*, 102-116.
- Noyola, A., Pinzón, S., & Maldonado, G. (2018). Innovation and Digital Marketing Adoption in Mexican Small Business. *Journal of Management and Sustainability*.
- OCDE. (2004). *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy*. Turkey: Second OCDE Conference of Ministers responsible for Small and Medium-sized Enterprises (SMEs).
- OEA, & KOLAU. (2020). *México: Plan de Digitalización MIPYME*. Obtenido de Emprender: <https://www.emprender.com.mx/>
- Olmedo, V. H., Heinze, G. M., & Andoney, J. V. (2017). Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en las residencias médicas en México. *Acta Médica Grupo Angeles*.
- Parida, V., Johansson, J., Ylinenpaa, H., & Braunerhjelm, P. (2010). *Barriers to information and communication technology adoption in small firms: past experiences, current knowledge and policy implications*. Recuperado el 2 de Marzo

de 2019, de Entreprenörskap Forum: https://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_03.pdf

Pérez, M. (2012). Redes Sociales, mecanismos generadores de reputación organizacional para las PYMES. *Univeridad & Empresa*, 131-149.

PIED. (2019). *PLATAFORMA INTEGRAL PARA LA ECONOMÍA DIGITAL (PIED)*. Recuperado el 17 de Mayo de 2019, de PIED: <https://www.pied.mx/>

Pinheiro, M. T., & Cristóvão, J. M. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 703-708.

Pro México. (2014). *Tecnologías de la Información*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de Pro México: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/sectores/tecnologias-informacion.pdf>

Pro México. (2015). *Tecnologías de la Información y Comunicación: Diagnóstico Sectorial*. Recuperado el 5 de Mayo de 2019, de Pro México: http://mim.promexico.gob.mx/work/models/mim/Resource/121/1/images/TIC_esp.pdf

Pro México. (2016). *Mexico IT is all about opportunities*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de Pro México: <https://www.promexico.mx/documentos/publicaciones/tics.pdf>

Pro México. (31 de Marzo de 2017). *ProMéxico e industria de tecnologías de la información y comunicaciones desarrollan plan de trabajo para fortalecer al país*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/promexico/articulos/promexico-e-industria-de-tecnologias-de-la-informacion-y-comunicaciones-desarrollan-plan-de-trabajo-para-fortalecer-al-pais>

PuroMarketing. (14 de Noviembre de 2014). *El 88% de las pymes en España considera que el marketing digital es clave para el éxito*. Recuperado el 7 de Mayo de 2019, de PuroMarketing: <https://www.puromarketing.com/14/23389/pymes-espana-considera-marketing-digital-clave-para-exito.html>

- Pwc; IAB México. (2018). *Estudio de Inversión en Comunicaciones en Internet en México*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de iabmexico: <https://www.iabmexico.com/estudios/inversion-comunicacion-internet-pauta-2018/>
- RAE. (2020). *Definición bit*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/bit>
- Reijonen, H. (2010). Do all SMEs practise same kind of marketing? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 279-293.
- Rincón de Parra, H. C. (2007). Economía digital: ¿Se requieren nuevos fundamentos teóricos que la definan? *Revista Base*, 182-191.
- Riquelme, R. (31 de Marzo de 2020). *Impacto del Coronavirus en la industria*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/La-OEA-y-Kolau-lanzan-campana-para-que-mipymes-combatan-el-Covid-19-con-comercio-electronico--20200331-0062.html>
- Rivillas, P. (Junio de 2017). *Publicidad Programática Inteligente*. Obtenido de Think with Google: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/recursos-y-herramientas/programatica/la-publicidad-programatica-inteligente/>
- Rockcontent. (3 de Junio de 2018). *Conoce las métricas para redes sociales que no pueden faltarte en el análisis de tu estrategia digital*. Obtenido de Rockcontent: <https://rockcontent.com/es/blog/metricas-para-redes-sociales/>
- Rodriguez J.. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson.
- Salesforce. (2020). *¿Qué es Cloud Computing?* Obtenido de Salesforce: <https://www.salesforce.com/mx/cloud-computing/>
- Sánchez-Torres, J. M., González, P., & Sánchez, P. (2012). La sociedad de la información: Génesis, Iniciativas, Concepto y su Relación con Las TIC. *Revista UIS Ingenierías*, 113-129.
- Schmidt, E., Rosenberg, J., & Eagle, A. (2017). *How Google works*. New York: Grand Central Publishing.

- Search Laboratory. (24 de Junio de 2019). *Leveraging first-party data for successful cross-channel campaigns*. Obtenido de SlideShare: https://www.slideshare.net/SearchLaboratory/leveraging-your-firstparty-data-for-successful-crosschannel-marketing-campaigns?next_slideshow=1
- Secretaría de Economía. (19 de Agosto de 2016). *Presentación del programa en marketing digital para impulsar tu empresa o negocio*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de Secretaría de Economía: <https://www.gob.mx/se/articulos/presentacion-del-programa-en-marketing-digital-para-impulsar-tu-empresa-o-negocio>
- Secretaria de Economía. (2016). *Prosoft Industria 4.0 MX*. Recuperado el 16 de Mayo de 2019, de SE Secretaría de Economía : <https://prosoft.economia.gob.mx/acercade/>
- Siemens. (22 de Noviembre de 2016). *Digitalización hará de México la quinta economía del mundo: Siemens*. Recuperado el 5 de Marzo de 2019, de https://w5.siemens.com/cms/mam/press/Documents/2016/2211_SIEMENS_Digitalizaci%C3%B3n_Enterprise_Tour.pdf
- Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management (IOSRJBM)*, 40-45.
- Smith, K. (21 de Noviembre de 2016). *Métricas de las redes sociales*. Obtenido de Brandwatch: <https://www.brandwatch.com/es/blog/metricas-de-las-redes-sociales/>
- Stake, R. (1994). Case Studies. En N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln, *Handbook of qualitative research* (págs. 236- 247). Thousand Oaks : Sage Publications.
- Subramaniam, C., & Shaw, M. (2002). A Study of the Value and Impact of B2B E-Commerce: The Case of Web-based Procurement. *International Journal of Commerce*, 19-40.
- Sundsøy, P., Bjelland, J., Pentland, A., & Iqbal, A. (2014). Big Data-Driven Marketing: How machine learning outperforms marketers' gut. *Social Computing, Behavioral-Cultural Modeling & Prediction*, (págs. 367-374). Washington.

- Taiminen, H., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 633-651.
- Tapscott, D. (1996). *The Digital Economy: Promise and Peril in the age of the Networked Intelligence*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Tello, E. (2007). *Las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) y la brecha digital: su impacto en la sociedad de México*. Recuperado el 1 de Marzo de 2019, de Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento. Universitat Oberta de Catalunya: <https://www.raco.cat/index.php/Rusc/article/viewFile/78534/102611>
- Terzi, N. (2011). The impact of e-commerce on international trade and employment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 745-753.
- TICbeat. (3 de Octubre de 2013). *Google lanza Analytics Academy, plataforma gratuita de formación sobre analítica web*. Obtenido de TICbeat: <https://www.ticbeat.com/tecnologias/google-lanza-analytics-academy-plataforma-gratuita-de-formacion-sobre-analitica-web/>
- Trend Consulting. (2016). *Are Europe's SMEs making the most of the digital Workplace? A view into how small and medium businesses are embracing mobile tech*. Recuperado el 8 de Mayo de 2019, de <https://dutchitchannel.nl/563254/rapport-are-europes-smes-making-the-most-of-the-digital-workplace.pdf>
- UNESCO. (2003). *Towards Knowledge Societies. An Interview with Abdul Waheed Khan*. Recuperado el 26 de Febrero de 2019, de UNESCO: http://www.unesco.org/new/en/communication-and-information/resources/news-and-in-focus-articles/all-news/news/towards_knowledge_societies_an_interview_with_abdul_waheed/
- UNESCO. (2005). *De las sociedades de la información a las sociedades del conocimiento*. Paris: Jouve Mayenne France.
- Vargas, M. (6 de Mayo de 2020). *Las pymes se ven obligadas a digitalizarse por el COVID-19*. Obtenido de Expansion:

<https://expansion.mx/tecnologia/2020/05/06/las-pymes-se-ven-obligadas-a-digitalizarse-por-el-covid-19>

- Velázquez, K. (29 de Noviembre de 2017). *¿Qué sabes del Marketing Digital?: Hablamos de su definición, historia y tendencias*. Recuperado el 2019 de Marzo de 28, de Marketing for Ecommerce: <https://marketing4ecommerce.mx/marketing-digital-definicion-historia/>
- Villareal, O., & Landeta, J. (2010). El estudio de caso como una metodología científica en dirección y economía de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 31-52.
- Villatoro, P., & Silva, A. (2005). *Estrategias, programas y experiencia de superación de la brecha digital y universalización del acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC). Un panorama regional*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Wagner, K. (20 de Febrero de 2019). *Digital advertising in the US is finally bigger than print and television*. Obtenido de VOX: <https://www.vox.com/2019/2/20/18232433/digital-advertising-facebook-google-growth-tv-print-emarketer-2019>
- Wang, H.-W., Zhao, Y., Jiang, W.-Y., & Guo, K.-Q. (2012). The impact of Electronic Word-of-Mouth: The adoption of Online Reviews in Online Communities. *International Journal of Advancements in Computing Technology (IJACT)*, 175-186.
- Web Analytics. (30 de Agosto de 2016). *Modelos de atribución*. Obtenido de Analítica Web: <https://www.analiticaweb.es/modelos-atribucion-que-son-y-para-que-sirven/>
- Young, K., & Srivastava, J. (2007). Impact of Social Influence in E-commerce Decision Making. *ICEC 2007: Proceedings of the Ninth International Conference on Electronic Commerce*, 293-302.
- Zilber, S., & Braz de Araújo, J. (2012). Small Companies Innovations in Emerging Countries: E-Business Adoption and its Business Model. *Journal of Technology Management and Innovation*, 102-116.

Zuñiga, F. (2016). *¿Cuál es el estado de Latinoamérica en materia de marketing digital?*
Recuperado el 6 de Mayo de 2019, de MBA América Economía:
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/cual-es-el-estado-de-latinoamerica-en-materia-de-marketing-digital>

ANEXO

CUESTIONARIO

1. ¿A qué se dedica su empresa?
2. ¿Hace cuántos años se fundó la empresa?
3. ¿Cómo se fundó?
 3. a ¿Dónde inicio primero operaciones? ¿En medios digitales o con una sucursal física?
4. ¿Con cuántos empleados cuenta su empresa?
5. ¿Sabe que son las TIC?
 5. a ¿Qué herramientas o tecnologías incluyen?
 5. b ¿Considera importante el uso de las TIC?
6. ¿Su negocio cuenta con computadoras y conexión a Internet?
7. ¿Qué tan buena considera es su manejo de la computadora?
 7. a ¿Cuál es la tecnología o herramienta tecnológica más compleja que se usa en su negocio?
 7. b ¿Sabe manejar usted misma esa tecnología?
8. ¿Considera importante el tener Internet en su negocio? ¿Por qué?
9. ¿Cree que los negocios que no tienen presencia digital están en desventaja? ¿Por qué?
10. ¿Puede definir qué es el marketing digital?
 10. a ¿Qué herramientas y estrategias de marketing digital conoce?
 10. b ¿Sabe qué es el marketing programático?
11. ¿Qué beneficios cree que el marketing digital puede proporcionarle?
12. ¿Su empresa tiene presencia en Internet o medios digitales?
13. ¿Cómo se promociona su empresa?
14. ¿Cuál es su estrategia de marketing digital? Si, No ¿Por qué no tiene? ¿No la considera importante?
15. ¿Para usted cuáles son los elementos o variables son importantes en una estrategia de marketing digital?

16. ¿Con cuál de las siguientes herramientas y/o canales de comunicación cuenta su empresa?

| Herramienta/ Canal | Adopción (Si, No) |
|--|-------------------|
| Página web para la promoción | |
| Tienda en línea | |
| Perfil en red social | |
| Blog | |
| Canal de Youtube | |
| Cuenta con una aplicación (App) | |
| WhatsApp como medio de contacto | |
| Publicidad pagada en algún motor de búsqueda o redes sociales (Ej. Google) | |

Elaboración propia a partir de Kutchera, García y Fernández (2016) y Leefmans (2017).

17. ¿Con qué fin las utiliza?

17. a ¿Cómo las utiliza?

17. b ¿Con qué frecuencia usan, publican y actualizan el contenido publicado en estos canales?

18. ¿Qué los motivo a abrir un perfil en redes sociales, una página web, una tienda en línea o un blog?

19. ¿Considera que la misión de su empresa es importante para promocionarla? ¿Por qué?

20. ¿Para usted qué es la personalidad de su empresa?

20. a ¿La ve como importante para promocionarla?

20. b ¿Por qué?

21. ¿Qué objetivos establece al momento de promocionar su marca en los medios digitales?

22. ¿Conoce el perfil de su cliente, en términos de edad, ubicación geográfica, poder adquisitivo, intereses, deseos?
23. ¿Considera importante el conocer las redes sociales que sus clientes utilizan más?
¿Por qué?
24. ¿Cómo investiga a su mercado antes de promocionar sus productos o servicios?
25. ¿Sabe quién es su competencia y si esta tiene presencia en línea?
26. ¿Considera que las redes sociales son importantes para su negocio? ¿Por qué?
27. ¿Cómo selecciono la o las redes sociales en las que promociona a su empresa?
27. a ¿Qué criterios tomó?
28. ¿Sabe qué es un líder de influencia?
29. ¿Estaría dispuesto a colaborar con una agencia de marketing digital para elaborar su estrategia de marketing digital? ¿Por qué?
30. ¿Quién está a cargo del marketing y promoción en su empresa?
31. ¿Cómo interactúa con sus clientes en línea?
31. a ¿De qué otras formas crees que pueden interactuar con los clientes?
32. ¿Considera necesario el interactuar con los clientes? ¿Por qué?
33. ¿Qué tipo de mensajes y contenido publican en sus redes sociales?
34. ¿Consideran importante el incluir la publicidad pagada en su estrategia de marketing?
34. a ¿Trabajan con plataformas de publicidad pagada? Sí ¿Cuáles? No ¿Por qué?
34. b ¿Tienen instalada alguna plataforma de analítica para el análisis y optimización de su sitio web?
35. ¿Consideran que el incluir publicidad pagada en su estrategia de marketing puede amplificar sus mensajes o alcance? ¿Por qué?
36. ¿Cómo crees que una estrategia de marketing digital ayuda a tu negocio a que exista una conversación y proliferación de los mensajes de su marca?
36. a ¿Qué elementos de su estrategia de marketing digital los ayudan a tener conversaciones con clientes y a la expansión de sus mensajes?
37. ¿Cómo sabe si la promoción de su marca, productos y/o servicios fue exitosa?
38. ¿Cómo se ha beneficiado su empresa de las redes sociales?
38. a Repetir pregunta para cada canal que usan.

39. ¿Recolectan datos o información que les permitan verificar el éxito de su estrategia?
- 39. a** ¿Hacen un análisis de los comentarios, quejas o solicitudes que sus clientes o audiencia en redes sociales les hacen?
40. ¿Toman en cuenta esos comentarios?
41. ¿Adaptan o modifican sus productos con base en el comportamiento o comentarios de sus clientes o tendencias del mercado que hayan observado?
- 41. a** ¿Qué mejoras hace en su estrategia?
42. ¿Utiliza algún tipo de software o programa computacional para medir la efectividad de su estrategia de marketing digital?
- 42. a** ¿Saben qué es una cookie?
- 42. b** ¿Saben qué es un pixel?
- 42. c** ¿Cuentan con una estrategia de tagging para su sitio web?
43. ¿Pueden vincular las ventas generadas a las campañas de marketing digital que han lanzado?
- 43. a** ¿Cómo lo hacen?
- 43. b** ¿Al inicio de su campaña establecer cómo objetivo el incrementar las ventas?
- 43. c** ¿Qué otros objetivos además de promocionar su marca establecen al momento de lanzar una campaña? ¿Y cómo los miden?
44. ¿Qué métricas o indicadores utilizan para medir el éxito de su estrategia de publicidad pagada? **¿En redes sociales? ¿Para medir el funcionamiento de su sitio web?**
45. ¿Optimizan o realizan mejoras de cada canal o medio con el que se comunican con sus clientes o potenciales clientes?
- 45. a** ¿Recolectan datos del desempeño de cada medio?
46. Aproximadamente ¿Qué porcentaje de su presupuesto dedica a la promoción en línea (marketing digital)?
- 46. a** ¿Qué porcentaje dedican a publicidad en medios tradicionales?
47. ¿Tiene usted un perfil personal de Facebook o en alguna otra red social?
48. ¿Qué tan seguido lo usa?
49. ¿Utiliza su perfil personal para vincular su negocio?

50. ¿De qué manera consideras que el marketing digital es una estrategia de negocio para tu empresa?
51. ¿Considera que están aprovechando por completo las herramientas de marketing digital?
- 51. a** ¿Qué los ha limitado?
- 51. b** ¿En dónde identifican áreas de oportunidad?
52. ¿En los últimos 10 años qué importancia crees ha adquirido la tecnología para las pequeñas y grandes empresas?
53. ¿En la economía actual cuál crees que es el activo de valor más importante para la empresa?
54. ¿Qué estrategia usan para la elaboración del material y contenido que usan medios digitales y publicidad pagada?
- 54. a** ¿Consideran su misión, personalidad, objetivo y datos previamente recolectados de otras interacciones con clientes?
55. ¿Qué valor le dan a los datos de los clientes?