

# MERCADOTECNIA DIGITAL EN MIPYMES MEXICANAS: ESTUDIO CUALITATIVO DEL PUNTO DE VISTA DE LAS AGENCIAS

**Catalina Gutiérrez-Leefmans<sup>1</sup>**

**Rosa María Nava-Rogel<sup>2</sup>**

**Felipe Carlos Viesca-González<sup>3</sup>**

- 
- 1 Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Profesora e investigadora para la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Autora y co-autora de artículos de investigación en revistas de investigación y congresos nacionales e internacionales. Áreas de interés: mercadotecnia y negocios digitales. Correo electrónico: cgluniv@gmail.com
  - 2 Doctora en Ciencias Económico Administrativas. Profesora e investigadora para la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma del Estado de México. Líder de la Red en Estudios Económico Administrativos e integrante de la Red Latinoamericana de Investigación-acción para la Competitividad, Innovación y Sustentabilidad de la Empresa Turística (RELICISSET). Autora y coautora de artículos de investigación en revistas de investigación y congresos nacionales e internacionales sobre capital intelectual, competitividad y tecnologías de la información en las organizaciones, así como titular en proyectos de investigación para el sector productivo y educativo. Correo electrónico: rmnavar@uaemex.mx
  - 3 Doctor en Administración. Profesor e investigador para la Facultad de Turismo de la Universidad Autónoma del Estado de México. Autor y co-autor de artículos de investigación en revistas de investigación y congresos nacionales e internacionales. Áreas de interés: autodesarrollo de pequeñas empresas. Correo electrónico: carvigo\_9@hotmail.com

## Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) representan un sector importante en México, un país que se visualiza con potencial de crecimiento en términos digitales.

Con la finalidad en profundizar en el conocimiento de las estrategias de mercadotecnia digital de este tipo de empresas, se realiza una investigación cualitativa dirigida a agencias de mercadotecnia digital para conocer el contexto en que se desenvuelven sus clientes MIPYMES, así como identificar las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación que se generan a partir de la mercadotecnia digital y su desempeño.

Los resultados exhiben que las MIPYMES tienen bajo conocimiento y aprovechamiento del potencial de las herramientas para la mercadotecnia digital, sin embargo, muestran su interés por profundizar en ellas, aunque el factor económico las limita.

Las agencias de mercadotecnia digital cumplen la función de formación a los empresarios y son agentes de cambio. Así mismo, los resultados permiten inferir que de acuerdo a las agencias entrevistadas, la mercadotecnia digital contribuye al desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación, así como al mejor desempeño de las empresas.

## Palabras Clave:

Mercadotecnia Digital, MIPYMES, Capacidades Dinámicas de Mercadotecnia

## Abstract

Micro, small and medium enterprises (MSMEs) represent an important sector in Mexico, a country that has the potential to grow in digital terms. In order to deepen the knowledge on the digital marketing strategies of this type of firms, a qualitative research is carried out aimed at digital marketing agencies to know the context their MSMEs clients face and to identify the dynamic learning, adaptation and innovation capabilities derived from digital marketing use and its performance.

The results show that MSMEs have few knowledge and use of the potential of digital marketing tools, however, they show interest in them, even though the economic factor limits them. The digital marketing agencies fulfill the role of training business owners and are agents of change.

Also, the results allow us to infer that according to the agencies interviewed, digital marketing contributes to the development of dynamic learning, adaptation and innovation capabilities, as well as to the better performance of firms.

## Keywords

Digital Marketing, MSMEs, Dynamic Marketing Capabilities

**Clasificación JEL:** M31, M150

## Introducción

Debido a su importante aportación económica y al gran número de población que emplean, las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPYMES) han sido materia de estudio en diversos países. En México, más del 95% de las empresas son micro y emplean al 45% de la población. Las pequeñas y medianas abarcan el 4.3% del total de las unidades económicas del país y generan casi el 30% de las fuentes de empleo (INEGI, 2009). La estratificación de empresas en México considera a empresas micro aquellas que tienen menos de diez empleados; las pequeñas de 11 a 50 para industria y servicios y hasta 30 para comercio; las empresas medianas son las que tienen hasta 250 empleados en industria y 100 empleados en los sectores comercio y servicios (INEGI, 2009).

La inclusión de este tipo de empresas en la economía digital y su inversión en tecnologías de información y comunicación (TICs) se ha convertido en una necesidad, ya que su falta de involucramiento activo podría mantenerlas al margen y ponerlas en riesgo de desaparecer (Mazzarol, 2015).

Sin embargo, estudios exploratorios indican que la mercadotecnia digital en MIPYMES se encuentra todavía en una etapa básica (Barba-Sánchez et al., 2007; Omar et al., 2011; Luqman y Abdullah, 2011; Blanco y Segarra, 2014; Gutiérrez-Leefmans, Nava y Trujillo, 2016). Además, en lo que respecta a México, pocos estudios abordan la mercadotecnia digital en MIPYMES mexicanas.

La mercadotecnia digital se refiere al proceso estratégico de crear, distribuir, promover y fijar los precios de bienes y servicios para un mercado meta en Internet o mediante herramientas digitales (Boone y Kurtz, 2011). Estas herramientas (correo electrónico, videos, buscadores, redes sociales, entre otras) contribuyen directamente al desarrollo de estrategias para la empresa (Ryan y Jones, 2009). Trainor, Rapp, Beitelspacher y Schillewaert (2011:162) la conceptualizan como “la integración de tecnología complementaria, negocios y recursos humanos que combinados influyen positivamente en el desempeño de la empresa”.

Para algunos autores no existe diferencia entre lo que es mercadotecnia tradicional y mercadotecnia digital o electrónica, es simplemente la mercadotecnia vigente (Chaffey y Smith, 2012; Stokes, 2013; Ryan, 2014). Lo que es claro es que varios autores han asociado a la segunda con un mejor desempeño



y una ventaja competitiva para las empresas (Brodie et al., 2007; Chaffey y Smith, 2012; Stokes, 2013; Ryan, 2014). Aunque para lograrlo, los objetivos de la mercadotecnia digital deben estar alineados a la estrategia general de la empresa (Stokes, 2013).

Por ello, este trabajo resulta de una investigación cualitativa que se desarrolló para profundizar en el conocimiento sobre la situación de la mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas, desde el punto de vista de las agencias de mercadotecnia. Para este efecto, se describe la situación de la mercadotecnia digital en México y se sustenta esta investigación en la teoría de las capacidades dinámicas, partiendo de una revisión bibliográfica sobre las capacidades dinámicas de mercadotecnia con enfoque en los medios digitales. Una vez definida la metodología de la investigación, se describen y analizan los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas, considerando las variables de estudio: capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación, así como desempeño.

## La mercadotecnia digital en México

México es un país que se considera con gran potencial de crecimiento (Nottebohm et al., 2012). De acuerdo con la CEPAL (2013) la economía digital del país contribuye con el 2.8% del PIB, ubicándolo en tercer lugar de América

Latina, superado por Argentina y Brasil. Sin embargo, en lo que respecta a la digitalización, las empresas mexicanas se encuentran aún inmaduras. Un estudio realizado a más de 1500 empresas en el mundo, incluyendo México, indica que aunque se considera que la digitalización es un imperativo, la gran mayoría de las empresas utilizan Internet, correo electrónico y algún software empresarial, pero han sido escépticas o lentas en adoptar tecnologías digitales más avanzadas como las redes sociales y herramientas analíticas. Algunas empresas tienen la visión, pero aún no la implementan (Fitzgerald et al., 2014).

Aún así, según la Asociación de Internet en México (2018), se presenta un crecimiento exponencial en este mercado que registra más de 79 millones de usuarios, la mayoría de los cuales son jóvenes que se conectan a Internet más de ocho horas diarias principalmente desde teléfonos inteligentes y más del 90% utiliza redes sociales (Asociación de Internet, 2018). Con estos datos no es raro que México sea de los países con mayor alcance en sitios de redes sociales a nivel mundial (COMSCORE, 2014).

La información que se conoce sobre la situación de la mercadotecnia digital en MIPYMES mexicanas es muy pobre. Algunas revistas de divulgación mencionan datos pero existe muy poca investigación académica. Hay agencias especializadas que realizan

estudios más profundos, pero son privados, no se conocen estudios públicos que describan la situación de la práctica de la mercadotecnia digital en las MIPYMES mexicanas y, menos aún, sobre el impacto que ha podido tener en el desempeño de dichas organizaciones.

Es una realidad que al incrementarse el número de usuarios de Internet en México, las marcas destinan más dinero a las estrategias digitales de mercadotecnia. En un estudio desarrollado para una revista de difusión especializada en mercadotecnia, expertos de agencias digitales analizaron las tendencias para México y señalaron que continuará incrementando la inversión en medios digitales esperando un crecimiento de casi el 8% para 2017 con respecto al año anterior (Merca 2.0, 2017).

El Buró de Publicidad Interactiva de México, IABMéxico (2018), coincide al indicar que la inversión publicitaria en medios digitales en este país ha seguido una tendencia de crecimiento constante. La inversión en pauta publicitaria digital se incrementó en 28% del 2015 al 2016 y en 36% para el siguiente año.

El mismo estudio de inversión publicitaria, pero de 2015, si especifica que los sectores de mayor inversión fueron medios y entretenimiento, automotriz, servicios financieros, telecomunicaciones y servicios de

gobierno y públicos. Se destaca que estos sectores mencionados abarcan principalmente empresas grandes, y no se menciona algo en relación a las MIPYMES.

De lo anterior se puede comprender que las empresas que más han invertido en las prácticas de la mercadotecnia digital son precisamente las grandes, pues son las que tienen mayores recursos e infraestructura para ello, como sucede también en Estados Unidos (Gartner, 2016).

En México, no se tiene conocimiento del monto de inversión en pauta publicitaria en Internet por parte de las MIPYMES mexicanas. Inclusive los estudios realizados por el Asociación Mexicana de Internet sobre mercadotecnia digital y redes sociales se han enfocado exclusivamente en las 100 empresas más grandes de México (AMIPCI, 2014).

En 2013, el mismo estudio sobre mercadotecnia digital y redes sociales en México, arrojó la información tal vez más cercana a las MIPYMES, ya que se realizó a empresas de las cuales el 67% tenían menos de 100 empleados. De estas empresas, la mitad realizaba acciones de mercadotecnia digital y el 80% deseaba incrementar sus actividades en línea. Aunque ocho de cada diez pertenecía a una red social, el 62% dedicaba menos de 6 horas a la semana a atender su perfil en la red, lo que indicaba un bajo mantenimiento



de la herramienta, a pesar que la mayoría buscaba capacitarse para atender estos perfiles (AMIPCI, 2013). Los datos aquí expuestos reflejan la problemática de falta de información sobre la situación de las MIPYMES en el tema de mercadotecnia digital, lo que justifica esta investigación. El enfoque de las capacidades dinámicas en las organizaciones es la fundamentación teórica que se ha seleccionado para la misma. La naturaleza dinámica y dependiente del entorno en el que se desenvuelven las empresas en la actualidad coincide con el enfoque de estudio de las capacidades dinámicas en las organizaciones (Teece, Pisano y Shuen, 1997; Wang y Ahmend, 2007) y en particular para la mercadotecnia, como se describe a continuación.

### **Las capacidades dinámicas de mercadotecnia**

Wang y Ahmed (2007: 10) explican que las capacidades dinámicas son “la orientación de un comportamiento en la empresa de constantemente integrar, reconfigurar, renovar y recrear sus recursos y capacidades y sobre todo actualizar y reconstruir sus capacidades clave en respuesta a un entorno cambiante para obtener y mantener una ventaja competitiva”. Ellos identifican tres componentes principales de las capacidades dinámicas: la capacidad adaptativa, la capacidad de absorción y la capacidad de innovación.

Pocos estudios académicos abordan el tema de las capacidades dinámicas de mercadotecnia digital. Entre estos, Trainor et al. (2011) consideran a la mercadotecnia digital en sí misma como una capacidad, la de utilizar Internet y otras TICs para facilitar la interacción y relación con los consumidores para mejorar el desempeño de las empresas. Sin embargo Chaffey (2015) propone las siguientes capacidades específicas de la mercadotecnia digital: el tener un enfoque estratégico, un proceso de mejora en el desempeño, el compromiso de la gerencia, la estructura y los recursos adecuados, los datos y la infraestructura tecnológica, la comunicación integral con el consumidor y la experiencia integral del consumidor.

Ahora bien, dado que diversos autores (Stokes, 2013; Ryan, 2014; Chaffey y Smith, 2013) no diferencian a la mercadotecnia digital de la mercadotecnia tradicional, sino que la consideran la mercadotecnia vigente, pudiera ser ésta la razón de las pocas referencias bibliográficas sobre las capacidades (dinámicas o no) de mercadotecnia digital. Es por ello que puede cuestionarse si quienes estudian en la actualidad las capacidades de mercadotecnia de manera general, consideran ya las características de las capacidades dinámicas y el uso de las herramientas digitales.

Existen diversos estudios que abordan

las capacidades de mercadotecnia ya que se ha evidenciado su valiosa aportación en el desempeño de las empresas (Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena y O’Cass, 2004; Cruz-Ros et al. 2009; Murray et al. 2010). Dentro de los primeros de estos estudios, Day (1994) definió a las capacidades de mercadotecnia como el proceso integrado diseñado para aplicar conocimiento, habilidades y recursos colectivos de la empresa para las necesidades de negocio relacionadas con el mercado, de tal forma que se agregara valor a los bienes y servicios y se cumpliera con las demandas competitivas.

No obstante, estas capacidades han evolucionado con el incremento en el uso de las TICs tanto por parte de las empresas, consumidores y todos los involucrados. La investigación científica mas reciente aborda el concepto de las capacidades de mercadotecnia e incluye de manera implícita el uso de las TICs en la práctica mercadológica. Es decir, los estudios sugieren que las capacidades de mercadotecnia requieren y dan por sentado el uso de las TICs para su desarrollo.

Day (2011) ha mencionado la necesidad de nuevas capacidades de mercadotecnia en organizaciones ágiles y resilientes, con líderes informados y modelos de negocio adaptables a través de las capacidades adaptativas las cuales requieren del uso de la tecnología a través de herramientas

propias de la mercadotecnia digital. Estas capacidades se basan en el aprendizaje experimental, y permiten la anticipación a los eventos y que los procesos se puedan reconfigurar rápidamente. El enfoque es totalmente de “afuera hacia adentro” en el que lo más relevante es la anticipación y la respuesta ágil, lo cual se logra con el uso de las TICs. Las capacidades que propone son definidas como aprendizaje vigilante, mercadotecnia abierta y experimentación continua con el mercado.

Por su parte, el estudio que realizan De Swaan Arons et al. (2014) a ejecutivos de mercadotecnia a nivel mundial, identifica nuevas necesidades en mercadotecnia de capacidades con características dinámicas: un enfoque realista de la empresa y su entorno, generar una conexión entre colaboradores, tener una estructura organizacional ágil que pueda escalar, inspirar a consumidores y empleados con una marca con propósito y construir continuamente nuevas capacidades.

A su vez Morgan (2011) hace una distinción entre capacidades de mercadotecnia y las capacidades dinámicas de mercadotecnia. A las primeras las clasifica como: (1) especializadas, en referencia a las funcionales como gestión de producto, precio, canales de distribución entre otras; (2) cros-funcionales, que integran diversas áreas de especialización como

la administración de la relación con el cliente, la gestión de la marca y el desarrollo de nuevos productos y (3) arquitectónicas, que son los procesos como la planeación e implementación de la estrategia de mercado; mientras que entre las capacidades dinámicas mercadológicas incluye el aprendizaje continuo, la reconfiguración de los recursos y la optimización de las capacidades.

Si se analizan estas capacidades propuestas por los autores mencionados, se puede observar que coinciden en diversos puntos, y aunque se denominan de diferentes formas, acuerdan en lo vital de la información y el conocimiento para lograr el aprendizaje continuo. Las empresas requieren de una estructura organizacional y tecnológica ágil y flexible que se anticipe a las necesidades del mercado. Para esto el enfoque estratégico y empuje que aportan los directivos es una capacidad indispensable. Así mismo, se destaca la optimización de las capacidades, vista también como el beneficio que brinda la extensión de la empresa al conectarse con colaboradores y ofrecer una experiencia integral al consumidor.

Estas capacidades no se visualizan sin el uso de las TICs, por lo que las herramientas de mercadotecnia digital también adquieren relevancia.

De alguna forma estas capacidades coinciden también con las capacidades dinámicas analizadas con anterioridad

por Wang y Ahmed (2007), pero incorporan elementos mercadológicos y la tecnología digital. Se refieren a la capacidad dinámica de absorción de la información a partir de la tecnología; a la adaptativa de la empresa que se enfoca en la investigación efectiva y el balance de estrategias de explotación y exploración (Staber y Sydow, 2002) tomando en cuenta procesos, estructura, comunicación; y a la innovación, a partir de la estrategia y la optimización continua; y consideran la experiencia del consumidor con un enfoque de afuera hacia adentro (Wang y Ahmed, 2007).

Con el fin de que el lenguaje técnico fuera más digerible para la población de estudio, se determinó utilizar “aprendizaje”, en lugar de “absorción” y el término “adaptación” en lugar de “adaptativa”, a partir de las capacidades dinámicas inicialmente propuestas por Wang y Ahmed (2007) para definir las variables de estudio. Se consideraron las capacidades de mercadotecnia propuestas por Day (2011), De Swaan Arons (2014) y Chaffey (2015), y las capacidades dinámicas de mercadotecnia de Morgan (2011), y se agruparon de manera operativa (tabla 1).

**Tabla 1. Agrupación de las características operacionales de las variables de estudio**

|             |                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Variable    | Capacidad de mercadotecnia                                                                                                                                                                                                                          |
| Aprendizaje | Aprendizaje vigilante.<br>Aprendizaje continuo.<br>Enfoque realista de la empresa y su entorno.<br>Generar una conexión entre colaboradores.<br>Datos e infraestructura tecnológica.<br>Comunicación integral con el consumidor.                    |
| Adaptación  | Reconfiguración de los recursos.<br>Estructura organizacional ágil que pueda escalar.<br>Estructura y recursos adecuados.<br>Inspirar a consumidores y empleados con una marca con propósito.<br>Enfoque estratégico.<br>Compromiso de la gerencia. |
| Innovación  | Experimentación continua en el mercado.<br>Mercadotecnia abierta.<br>Optimización de las capacidades.<br>Construir continuamente nuevas capacidades.<br>Proceso de mejora en el desempeño.<br>Experiencia integral del consumidor.                  |

Fuente: a partir de Day (2011), Morgan (2011), De Swaan Arons (2014), Chaffey (2015) y Wang y Ahmed (2007).

Es así que se determinaron como variables de estudio para esta investigación a las capacidades de aprendizaje, adaptación e innovación, así como el desempeño de las empresas. Diversos autores (Clark y Ambler, 2001; Franco-Santos et al., 2007; Morgan, 2011) han considerado estudiar el desempeño tanto financiero como de mercado de las empresas a partir de las actividades mercadológicas, con la finalidad de comprender como influyen estas actividades en el mismo. Así mismo, se consideró como variable

de estudio el contexto de las MIPYMES desde el punto de vista de las agencias para comprender con mayor detalle el comportamiento de las empresas.

## Método

Se realizó una investigación cualitativa que consistió en el estudio de casos múltiples a partir de la comparación de un número limitado de casos seleccionados para replicar hallazgos y resultados (Vasilachis, 2006). Para esta



investigación se seleccionaron cinco casos de estudio. La investigación es de tipo no experimental y transeccional. Es descriptiva, de campo, cualitativa, aplicada y utiliza la técnica de entrevista a profundidad. Las entrevistas fueron grabadas y se transcribieron para su posterior análisis utilizando el software ATLAS.TI.

Se determinaron los pasos a seguir para la realización de entrevistas cualitativas en mercadotecnia siguiendo la guía de Fischer, Castilhos y Fonseca (2014). Primero se definieron las variables de estudio, su definición conceptual y operacional, y se procedió a elaborar las preguntas de investigación. Se desarrollaron preguntas abiertas en un formato de entrevista semi-estructurada enfocándose en los elementos que permitieran explorar las variables de estudio, así como el contexto a partir del comportamiento general de las MIPYMES mexicanas desde el punto de vista de las agencias y su desempeño con la implementación de estrategias de mercadotecnia digital.

Los sujetos tipo, es decir, las agencias que se entrevistaron, se seleccionaron a juicio del investigador, tomando en cuenta su disponibilidad y accesibilidad, además del cumplimiento de los factores de estudio: agencias o expertos en mercadotecnia digital con

clientes en su mayoría MIPYMES en diferentes locaciones de la República Mexicana. Básicamente se realizó un muestreo teórico, que de acuerdo a Eisenhardt & Graebner (2007:27): “los casos son seleccionados porque son particularmente apropiados para iluminar y extender las relaciones y lógica entre constructos”.

En total se realizaron cinco entrevistas a agencias de mercadotecnia digital en la República Mexicana. Una de ellas en el norte del país (Chihuahua), otra en el sureste (Mérida)<sup>4</sup>; y tres más en el centro de la república, donde se entrevistó a un agente independiente, a un franquiciatario de una agencia internacional de mercadotecnia digital y a una agencia, todos con clientes principalmente en la Ciudad de México y el Estado de México. La mayoría de los clientes de estas agencias eran MIPYMES.

Las entrevistas se realizaron a finales del año 2015 y durante 2016 de manera presencial con preguntas que respondieran la definición operacional de las variables. La tabla 2 resume las variables de estudio, sus dimensiones y definición conceptual y operacional.

<sup>4</sup>Las dos primeras agencias seleccionadas están calificadas entre las 100 mejores agencias de México (Merca2.0, 2014).

| Variable                               | Dimensión                         | Definición conceptual                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Definición operacional                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Capacidades dinámicas de mercadotecnia | Capacidad de aprendizaje          | Habilidad de reconocer el valor de información externa e interna, asimilarla y aplicarla con fines comerciales, transformándola en conocimiento (Wang y Ahmed, 2007), de manera vigilante (Day, 2011) y continua (Morgan, 2012), para tener un enfoque realista de la empresa y su entorno (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) que permita predecir cambios en el mercado (Morgan, 2012) a través de una conexión entre colaboradores (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) y una comunicación integral con el consumidor (Chaffey, 2015). | Medios para conocer nuevas tecnologías que pueden usar en mercadotecnia. Análisis para definir un proyecto de mercadotecnia digital. Análisis para detectar oportunidades de negocio usando herramientas de mercadotecnia digital. |
|                                        | Capacidad de adaptación           | Habilidad de identificar y capitalizar las oportunidades de mercado (Wheeler, 2002) con base en la información aprendida y el balance entre la estrategias de exploración y aprovechamiento (Wang y Ahmed, 2007) y la experimentación continua (Day, 2011) de tal forma que se puedan retener, eliminar y adquirir recursos acordes con el entorno (Morgan, 2012) a través de una estructura organizacional ágil y flexible que pueda escalar (De Swaan Aarons <i>et al.</i> , 2014) y del compromiso de la gerencia (Chaffey, 2015).          | Actividades para asegurar el éxito en un proyecto de mercadotecnia digital. Determinación de objetivos, estrategias y herramientas a utilizar.                                                                                     |
|                                        | Capacidad de innovación           | Habilidad de la empresa de desarrollar nuevos productos y mercados mediante la alineación de una orientación innovadora estratégica con comportamientos y procedimientos innovadores (Wang y Ahmed, 2007) y mercadotecnia abierta (Day, 2011) de tal forma que se puedan retener, eliminar, adquirir y mejorar las capacidades acordes con el entorno (Morgan, 2012) logrando una experiencia integral del consumidor (Chaffey, 2015).                                                                                                         | Desarrollo de la innovación. Fomento de la innovación a partir del uso de herramientas digitales.                                                                                                                                  |
| Desempeño                              | Desempeño financiero y de mercado | Aumento o disminución en sus ventas, número de clientes y número de clientes recurrentes a partir de las estrategias de mercadotecnia digital; la satisfacción de los clientes con sus productos, servicios y procesos desde el punto de vista de la empresa; y mejora en la comunicación con el consumidor y el tiempo de respuesta (Ambler y Riley, 2000; Wheeler, 2002; Morgan, 2012; Chaffey y Smith, 2013).                                                                                                                               | Registro y análisis de resultados al utilizar estrategias de mercadotecnia digital. Evaluación de resultados financieros y de comportamiento del mercado. Satisfacción del cliente.                                                |
| Contexto                               | Comportamiento MIPYMES mexicanas  | Entorno en el que se desenvuelven las MIPYMES mexicanas al utilizar la mercadotecnia digital                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Comentarios generales de contexto                                                                                                                                                                                                  |



Dado que “la entrevista cualitativa es mas circular que lineal” (Fischer, Castilhos y Fonseca, 2014), durante el desarrollo se realizaron algunos ajustes a las preguntas y en uno de los casos se realizaron más sesiones para obtener mayor información. Apelando al “principio de saturación teórica” de Glaser y Strauss (1967), se consideró que por la consistencia de los resultados obtenidos, el número de entrevistas realizadas fue suficiente.

Las respuestas de los entrevistados se clasificaron y analizaron utilizando el software ATLAS.TI, a partir del cual se identificaron las coincidencias para las variables analizadas iniciando con una descripción del contexto derivado del comportamiento de las MIPYMES en relación a las agencias, posteriormente las variables de capacidad de aprendizaje, adaptación e innovación y finalmente desempeño.

## Resultados

### *Contexto*

Los entrevistados indicaron que las empresas más grandes tienen un mayor respaldo en recursos que no tienen las más pequeñas. Las MIPYMES no están bien informadas, no saben que es mercadotecnia digital, la confunden con tener presencia en redes sociales. En ocasiones ellas mismas tratan de utilizar las herramientas o capacitan a algún empleado, hasta que se dan cuenta de que requieren de alguien

más especializado.

Cuando contratan a un experto externo, en ocasiones éste debe capacitar a la empresa y explicarles muy claramente las acciones que se pueden llevar a cabo y los beneficios que pueden obtener. De acuerdo a los entrevistados, sin importar el giro, todas las empresas se pueden beneficiar de las herramientas digitales. Como parte del paquete o del proceso de consultoría que las agencias ofrecen, las MIPYMES van generando el conocimiento de mercado que inicialmente les es limitado.

Con respecto al esquema de pago, generalmente las MIPYMES pagan una cantidad al mes por tener derecho a todos los servicios de la agencia. En otros casos la agencia cobra un porcentaje de las ventas que se realizan en línea. Este último modelo es atractivo ya que las empresas no realizan una inversión económica, “no tienen nada que perder”, ya que la agencia se encarga de dichas ventas. Por otro lado, las agencias coincidieron en que las iniciativas temporales implican altos costos de arranque, por lo que recomiendan llevar una relación de largo plazo.

Entre más grande o burocrática es la empresa, es más probable que se presente una rivalidad tecnológica, en cuyo caso es más difícil pactar pagos por comisión, como el porcentaje de ventas; lo mismo puede ocurrir si la organización ya cuenta con un

departamento de sistemas. Uno de los entrevistados mencionó que a futuro habrá que tener en cuenta el tipo de contratación “on demand”, donde el servicio de la agencia se renta por ciertos períodos de tiempo.

Los dueños de empresas muy pequeñas se involucran mucho en las actividades de mercadotecnia digital. Los empresarios de mayor edad no creen mucho en las nuevas tecnologías, pero los más jóvenes sí y son quienes las demandan. Entre más joven es el emprendedor, más consciente es de sus responsabilidades para que funcionen las estrategias. Sin embargo, sin importar la edad, los empresarios esperan mucho de las agencias, que analicen la información que obtienen y que hagan diagnósticos. Esperan que la agencia que contratan sea una solución y un respaldo para todo lo que requieran de tecnologías de la información e inclusive de diseño.

Las agencias observan en México una situación económica difícil y un problema cultural al momento de contratarlas. Para la MIPYME el servicio de una agencia de mercadotecnia digital es considerado caro y no hay una cultura de inversión. Las empresas generalmente comparan precios y seleccionan a quien ofrezca el menor costo sin considerar la relación costo-beneficio. Esto se comentó más para de las MIPYMES del norte y sureste de México, que del centro. Lo mismo sucedió con respecto a la actualización

y conocimiento en mercadotecnia digital por parte de los dueños y gerentes de las empresas.

De aquí se evidencia la necesidad de conocimiento de la mercadotecnia digital desde el punto de vista estratégico para invertir en ella a largo plazo. De acuerdo a lo mencionado por los entrevistados, hay interés por parte de las MIPYMES en conocer las herramientas, pero el factor económico las detiene y el cultural se impone en la objetividad de las decisiones estratégicas, lo cual es una problemática natural en este tipo de empresas (Resnick y Cheng, 2011). Sin embargo se ven apoyadas por las agencias.

### ***Capacidad de aprendizaje***

Los empresarios de las MIPYMES generalmente se actualizan con un agente externo de confianza, ya sea la misma agencia o alguien que conozcan y consideren experto en tecnologías de la información. Algunos se actualizan leyendo noticias no especializadas, o blogs, o bien asisten a un curso o diplomado, pero en general, el dueño no se actualiza. Muchos consideran que la mercadotecnia digital consiste solamente en redes sociales.

El “boca en boca” cumple la función de medio para el conocimiento, los empresarios escuchan y tratan de replicar lo que hacen sus colegas y clientes. Principalmente reaccionan



por lo que las otras empresas están haciendo. De igual forma, los empleados como usuarios de la tecnología, transmiten su propia experiencia a la empresa en que laboran.

Usualmente las MIPYMES no tienen claro su modelo de negocio, no recopilan la información del cliente, no lo entienden, no conocen su mercado ni a la competencia, por lo tanto no hacen algún análisis de ellos. Tienen algún conocimiento de su cliente y por la experiencia que tienen, infieren sobre lo que les funciona, pero les faltan bases técnicas.

Pero quienes utilizan la mercadotecnia digital gradualmente aprenden más sobre ella. En un principio las agencias cumplen la función de capacitar al empresario en mercadotecnia digital y hacerle descubrir su potencial; los entrevistados resaltaron la importancia de hacer esta capacitación en el análisis de métricas para identificar el retorno a la inversión.

Estos resultados indican que la capacidad de aprendizaje se ve incrementada a partir de la incorporación de la mercadotecnia digital. Es decir, inicialmente el conocimiento es limitado, no solo de las herramientas digitales, sino de la misma empresa, y una vez iniciado el uso de herramientas digitales, las empresas se interesan por conocer más y utilizarlas. De esta forma, las agencias

contribuyen a lograr el aprendizaje continuo, vigilante y realista que mencionan Morgan (2012), Day (2011) y De Swaan Arons et al. (2014).

La virtud de la mercadotecnia digital que permite medir todos los resultados, influye notablemente en el conocimiento los empresarios. Y aunque requiere en ocasiones la labor de explicar el lenguaje de las métricas a los gerentes, una vez que lo comprenden, ellos mismos lo solicitan. Es claro que estos resultados medibles sobre las actividades de mercadotecnia digital aumentan el aprendizaje tanto interno, de la empresa, como externo, del mercado contribuyendo así a la capacidad de aprendizaje.

### ***Capacidad de adaptación***

Identificar una oportunidad es “*cruzar los resultados anteriores con los nuevos e ir cambiando cosas*”. En la detección de oportunidades y amenazas, las MIPYMES son adaptables y actúan en buena medida por intuición y sensibilidad hacia lo que sucede. Deben adaptarse a lo que el mercado está utilizando, aunque usualmente no responden rápidamente, como lo manifiesta un entrevistado: “*el grado de adopción de las nuevas tecnologías debe ser como el mercado lo está utilizando, no como la empresa lo quiere utilizar*”.

Generalmente las MIPYMES son empresas familiares y delegan las acciones de mercadotecnia digital,

aunque hay dos casos especiales. Uno es cuando quien dirige es una persona mayor, quién no es muy fácil que cambie, y si contrata a una agencia de mercadotecnia digital, delega sus acciones por completo en ella: “tu hazte cargo de todo”. En un segundo caso, los empresarios que constituyen la segunda o tercera generación en la familia, son más jóvenes, y ellos mismos quieren desarrollar las actividades de mercadotecnia digital porque creen conocer las tecnologías de la información, con lo cual, pueden afectar negativamente la operación de la organización; pero si contratan a un externo, se convierten en facilitadores y trabajan mejor en conjunto.

Aunque es evidente que las agencias asumen que siempre es mejor contratarlas, de alguna forma son parte de la mercadotecnia abierta que resalta Day (2011) y coincide con la conexión entre colaboradores que proponen De Swaan Arons et al. (2014), así cada quien se dedica a lo que es experto.

Dependiendo de la actividad o tipo de negocio, del impacto o alcance que tengan y del presupuesto, las MIPYMES pueden dejar todo en manos de un externo o trabajar con él en coordinación con uno o dos empleados. Las empresas grandes tienen la capacidad y todo el respaldo de las tecnologías de la información para desplegar la mercadotecnia digital exclusivamente de forma interna.

Cuando trabajan en conjunto, las MIPYMES y la agencia, se genera exposición para la empresa y ayuda para conseguir prospectos de clientes, pero a la empresa es a quien le toca realizar la venta. El externo se convierte en un supervisor y “asesor en transformación digital” y trabajan de acuerdo al objetivo de la empresa, pero el gerente y los encargados de sistemas deben estar involucrados. Es un trabajo colaborativo.

Sin embargo, de acuerdo a los entrevistados, las MIPYMES cuentan con pocas habilidades de tecnologías de información, lo cual coincide con otros estudios (Novaes y Braz de Araujo, 2012; Quiñones et al., 2015) y muchas veces los gerentes o empleados no le dan importancia a utilizar o aprender estas tecnologías, dado que tienen otras actividades que hacer. Muchas suponen que por poner una tienda en línea ya van a vender, o tienen una página web pero no la actualizan. Las agencias enfatizaron que el uso de las herramientas digitales no asegura el éxito, para lograrlo, la empresa debe estar organizada y actualizarse continuamente. Así pues, como lo resalta Chaffey (2015), se requiere un enfoque estratégico que no dan las herramientas por sí solas. Eid y El-Gohary (2013) coinciden al evidenciar que las herramientas para la mercadotecnia digital no garantizan el éxito en mercadotecnia, tanto en desempeño y como en efectividad, sino que se obtiene por la planeación



estratégica y las habilidades para su uso.

Es muy común que las MIPYMES contraten a jóvenes programadores o diseñadores que conocen poco de mercadotecnia ya que requiere menor inversión económica que contratar a una agencia. Consideran alto el costo de dicha contratación porque en realidad no saben estimar sus beneficios. De acuerdo a un entrevistado deben considerar *“¿Qué tanto soy del montón y me sirve la misma estrategia que a todos los demás? o ¿qué tanto debo adaptar las estrategias a mis necesidades?”*

Aún así, los entrevistados coincidieron que a través de la mercadotecnia digital las empresas van evolucionando en el uso de la tecnología para sus actividades mercadológicas. Con la información que se recaba en ocasiones se realizan manuales, se describen procesos o se realiza una base de datos de preguntas frecuentes. Además, una vez que las empresas inician con el uso de las herramientas digitales, se incrementa su uso. Generalmente incorporan algo sencillo y después invierten más. Inclusive si a la mitad del proyecto hay buenos resultados, aumentan el presupuesto.

Al analizar estos resultados se infiere que la falta de orden y de información por parte de las MIPYMES hace que funcionen más por intuición que por conocimiento técnico. Sin embargo,

una vez apoyadas en las agencias, logran mejorar este orden para tomar decisiones más estratégicas. Esto indica que la labor de las agencias contribuye al desarrollo de la capacidad de adaptación.

Para Wang y Ahmed (2007) la capacidad adaptativa (que para este estudio es la que se considera capacidad de adaptación) busca identificar y capitalizar oportunidades de mercado al adaptarlas a la empresa. Los resultados en esta variable indican que las agencias juegan un papel importante en capitalizar las oportunidades que brinda el uso estratégico de la mercadotecnia digital. Sin embargo, una vez que las empresas se encuentran más confiadas en su uso, se deduce que la empresa puede lograr por sí sola la capacidad de adaptación, al ser flexible y ágil en incorporar nuevas y mejores herramientas.

### **Capacidad de innovación**

Una de las principales ventajas de la mercadotecnia digital es que permite experimentar con las herramientas, realizar pruebas piloto, validar el mercado objetivo y validar productos y servicios sin siquiera tenerlos. Herramientas como las pruebas A/B<sup>5</sup> permiten probar opciones e ir midiendo resultados y analizarlos para seleccionar la mejor opción, considerando que a mayor el plazo de las pruebas, los resultados son más efectivos (AMIPCI, 2017).

Usualmente las MIPYMES, tienen ideas

básicas de lo que pueden hacer con las herramientas digitales, sin embargo, una vez que contactan a un externo, como las agencias, descubren las posibilidades de lo que pueden lograr en mercadotecnia digital. Es así que la empresa se puede dedicar a innovar en lo que son las fortalezas de su negocio y delegar la actividad de mercadotecnia a la agencia. Ésta última influye en la innovación a partir de la evaluación de la información que generan las herramientas digitales, conocidos como métricas, para que exploren con nuevos productos, servicios y procesos. Sin embargo, son pocas las MIPYMES que innovan, la mayoría se enfoca en incrementar sus ventas; para ellas siempre es más importante el día a día. De aquí se deduce que la mercadotecnia digital contribuye a la capacidad de innovación con herramientas para la experimentación continua en el mercado a la que se refiere Day (2011). Así mismo también puede contribuir a partir de la optimización de las capacidades (Morgan 2012, De Swaan Arons et al. 2014) y mejora en el desempeño (Chaffey, 2015) que brinda el análisis de métricas y la toma de decisiones basadas en ello.

Las agencias concuerdan en que las empresas tienen que estar en los medios digitales, pero también tienen que decidir cómo van a participar. Los

empresarios aún no se dan cuenta de cómo las herramientas digitales pueden ayudarles a innovar, a darse a conocer o a iniciar un negocio de formas muy sencillas.

Esto indica que aunque para las agencias, la mercadotecnia digital puede influir en la capacidad de innovación de las empresas, éstas no la han desarrollado al conocer poco su potencial. Los entrevistados coincidieron en que no debería haber una nueva MIPYME que se diseñe sin haber pensado en una estrategia digital, ya que ésta influye en los productos y servicios, así como en los procesos, pero la realidad para México es otra.

Por otro lado, al hablar de trabajo colaborativo se argumenta el hecho de que puede darse una sinergia para el logro de la innovación.

## ***Desempeño***

“En mercadotecnia digital, todo se puede medir”. A partir de las métricas se pueden reportar los resultados de lo que está funcionando y lo que no está funcionando pero además se puede inferir a dónde va el mercado. Para esto, los resultados deben cruzarse unos con otros y en diferentes momentos en el tiempo. Sin embargo, en muchas ocasiones los gerentes no

<sup>5</sup>Las pruebas A/B consisten en poner dos versiones de una página de una campaña, cada una a la mitad de los usuarios que entran y después de un periodo de tiempo determinado se evalúan los resultados (AMIPCI, 2015).

comprenden estos resultados que brindan información estratégica. A la empresa solo le interesa conocer sus ventas, clientes potenciales, costos y el retorno a la inversión (ROI).

Conforme la empresa se involucra más en la mercadotecnia digital, va comprendiendo que los resultados son mucho más que el número de likes en las redes sociales. Al capacitar a la empresa en métricas, logran comprender que es mucho más importante la calidad que la cantidad, es preferible tener pocos prospectos de clientes pero efectivos. Además se dan cuenta de que cuando el trabajo es colaborativo, se obtienen mejores resultados. Se infiere entonces que la capacidad de aprendizaje y de adaptación puede influir en el desempeño.

Ahora bien, aunque hay resultados que se pueden ver en un día o en una semana, es importante crear un compromiso de largo plazo. Desde la etapa de planeación deben seleccionarse con cuidado las variables a medir para que en función de ellas se pueda generar el retorno a la inversión. Aun así hay actividades de mercadotecnia, como por ejemplo las redes sociales, que son complejas para medir y monetizar (Uribe-Saavedra, 2013).

Sin embargo, para las agencias, ésta visión de trabajo a largo plazo puede implicar un mayor retorno a la

inversión. Dado que la agencia no solo es un soporte para las MIPYMES sino un asesor en “transformación digital” puede incrementar el potencial de las empresas.

Los entrevistados coincidieron en que si las acciones de mercadotecnia digital se hacen estratégicamente, es posible tener buenos resultados con poca inversión. Los resultados dependen de la ejecución, presupuesto, calidad de la información, publicidad, temporalidad, estrategias de promoción y del compromiso. Uno de los agentes expresó: “para que funcione, debes tener estándares de calidad mundial; si te metes, es para tener éxito, debes ser de los mejores, debes pensar en grande”.

A manera de resumen, en la tabla 3 se pueden observar los resultados de esta investigación.

**Tabla 3. Características de las MIPYMES mexicanas de acuerdo a las variables de estudio**

| <b>Variable</b>                 | <b>Características de las MIPYMES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Capacidad de aprendizaje</b> | <p>El conocimiento interno de la empresa es pobre.</p> <p>Existe una falta generalizada de conocimiento del mercado.</p> <p>El “boca en boca” es uno de los medios de información más utilizados para saber sobre los clientes, el mercado y la competencia.</p> <p>El conocimiento se da por intuición, con pocas o nulas bases técnicas.</p> <p>La agencia actúa como soporte para obtener actualización.</p>         |
| <b>Capacidad de adaptación</b>  | <p>Se requiere compromiso de la gerencia.</p> <p>Son flexibles pero lentas.</p> <p>Generaciones mayores delegan todo lo relacionado a mercadotecnia digital.</p> <p>Las generaciones más jóvenes se involucran más.</p> <p>Se requiere personal interno que se comprometa.</p> <p>El trabajo colaborativo logra los mejores resultados.</p> <p>La agencia contribuye al desarrollo de un plan estratégico.</p>          |
| <b>Capacidad de innovación</b>  | <p>Al ver los resultados, las empresas continúan con la mercadotecnia digital.</p> <p>Desconocen las facilidades de experimentar con herramientas de mercadotecnia digital.</p> <p>Hay poca innovación.</p> <p>La prioridad es la supervivencia.</p> <p>La agencia influye en el desarrollo de nuevos productos o servicios, mercados y procesos.</p>                                                                   |
| <b>Desempeño</b>                | <p>Casi todos los resultados se pueden medir.</p> <p>Generalmente los resultados no son comprensibles para los gerentes.</p> <p>Se requiere un compromiso de largo plazo.</p> <p>Las empresas que utilizan la mercadotecnia digital se quedan con la agencia e invierten más.</p> <p>Si hacen una implementación estratégica, con una planeación del uso de herramientas digitales, se obtienen mejores resultados.</p> |



## Discusión

Los resultados anteriores dejan ver que hay un creciente interés por las MIPYMES mexicanas en acercarse a la mercadotecnia digital. Sin embargo, apenas están descubriendo sus posibilidades para facilitar la interacción y relación con los consumidores para mejorar su desempeño.

Según Day (2011), las capacidades de mercadotecnia se desarrollan en organizaciones ágiles y resilientes, con líderes informados y modelos de negocio adaptables. De acuerdo a los entrevistados, las MIPYMES aún no cuentan con estas características, pero sí las cumplen las agencias de mercadotecnia, que a su vez, son agentes de cambio en las MIPYMES con las que trabajan.

El aspecto económico fue un factor que en ocasiones determinó la iniciativa del uso de herramientas de mercadotecnia digital en el mismo empresario, o la contratación de alguien que conozca de tecnologías de la información. Sin embargo, cuando las MIPYMES se especializan, ya sea a través de un externo como las agencias o acercándose a alguien con conocimiento experto, empiezan a adoptar estrategias de mercadotecnia que generalmente les generan buenos resultados; es decir, desde el punto de vista de las agencias, la mercadotecnia digital contribuye al desarrollo de capacidades dinámicas

de mercadotecnia las cuales tienen una valiosa aportación al desempeño de las empresas, lo que coincide con diversos autores (Vorhies y Morgan, 2005; Weerawardena y O'Cass, 2004; Cruz-Ros et al., 2009; Murray et al., 2010).

De manera particular los resultados reflejan que las herramientas digitales están subutilizadas para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje. Los medios para obtener y aprovechar información interna y externa son superficiales y sin bases técnicas, lo que limita a las MIPYMES en este tipo de capacidad. Más aún, es difícil que se logre el enfoque que permita predecir cambios en el mercado para que la empresa logre tener una estrategia mas proactiva que reactiva como lo sugieren Day (2011) y Morgan (2012).

El formato de empresa pequeña beneficia de cierto modo el desarrollo de la capacidad de adaptación a través de la mercadotecnia digital. Esto dado a partir de que los dueños de las empresas, sobre todo los más jóvenes, se involucran con la tecnología y la apoyan. Así mismo, las empresas pequeñas son más flexibles, y el grado en que puedan capitalizar oportunidades depende de la rapidez que logren, de aquí la importancia de las herramientas tecnológicas. Las MIPYMES reconocen que el trabajo colaborativo genera mejores resultados, por lo que será necesario que las empresas se asesoren y

crezcan en el conocimiento de la mercadotecnia digital.

En cuanto a la capacidad de innovación, los entrevistados coincidieron en que las MIPYMES no innovan no solo en la generación de nuevos productos y servicios, sino también en procesos. Esto pudiera ser nuevamente por la falta de conocimiento de las herramientas digitales y sus posibilidades, pero también por considerarlas poco accesibles. Las empresas que logren profundizar en la mercadotecnia digital podrán beneficiarse del potencial que ofrecen para la innovación y lograr la experiencia integral del consumidor que propone Chaffey (2015).

Se puede inferir que los entrevistados coinciden en que la mercadotecnia digital contribuye al desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación y por ende al mejor desempeño tanto financiero como de mercado de las MIPYMES.

La mercadotecnia digital a través de las herramientas digitales que permiten medir y rastrear el comportamiento de los usuarios y consumidores, así como todo tipo de resultados, se exhibe como indispensable ante el contexto y efectiva en el desempeño. Las agencias coinciden que las empresas que utilizan la mercadotecnia digital generalmente obtienen buenos resultados e invierte más en ella.

Es así que para aprovechar el potencial que ofrece la

mercadotecnia digital, las MIPYMES tendrán que capacitarse e invertir en el largo plazo.

## Conclusiones

Los resultados de la investigación permiten inferir que la mercadotecnia digital contribuye al desarrollo de las capacidades dinámicas de aprendizaje, adaptación e innovación, y por ende, al desempeño de las MIPYMES.

Parte de la problemática de estas empresas es su necesidad de supervivencia, lo que hace que se enfoquen en el día a día y en ocasiones no dediquen tiempo a la parte estratégica. Por ello, las MIPYMES mexicanas comienzan recientemente a darse cuenta de que existen las herramientas digitales y que están a su alcance. El factor económico limita la inversión en ellas, pero cuando utilizan las herramientas de manera profesional, continúan utilizándolas.

Las agencias de mercadotecnia digital están cumpliendo una función de formación a los empresarios, para que ellos discernan sobre la utilidad de la misma, y comprendan que es mucho más que hacer una página web o tener redes sociales. Los pequeños y medianos empresarios apenas están conociendo como la mercadotecnia digital puede apoyarles a desarrollar sus capacidades dinámicas de mercadotecnia al aprender de su mercado, adaptar sus estrategias

al entorno, innovar a partir de las herramientas digitales y medir de manera eficiente su desempeño.

El uso estratégico de la mercadotecnia digital continuará en aumento en las empresas mexicanas, sin importar su tamaño. Sin embargo, en el caso de las MIPYMES, es necesario que se acompañen de personas expertas, para que realicen una inversión a largo plazo de acuerdo a sus necesidades y exploten al máximo las herramientas digitales. Para ello, las dependencias y programas gubernamentales pueden formar parte de alianzas estratégicas con los expertos en el área, con el fin de que realmente puedan apoyar a la supervivencia y crecimiento de las MIPYMES.

A partir de este estudio, se abren nuevas líneas de investigación, como el conocer de manera cuantitativa y generalizable el uso de herramientas digitales en MIPYMES y las capacidades de mercadotecnia con las que cuentan con la finalidad de proponer estrategias específicas.

## Referencias Bibliográficas

- Asociación de Internet. (2018). Estudio de hábitos de los usuarios de Internet en México 2017. México. [www.asociaciondeinternet.org.mx](http://www.asociaciondeinternet.org.mx)
- AMIPCI, Asociación Mexicana de Internet. (2016). Estudio de hábitos de los usuarios de Internet en México 2016. México. [www.amipci.org.mx](http://www.amipci.org.mx)
- AMIPCI, Asociación Mexicana de Internet. (Agosto, 2013). Estudio de Marketing digital y redes sociales en México. México. [www.amipci.org.mx](http://www.amipci.org.mx)
- AMIPCI, Asociación Mexicana de Internet. (Agosto, 2014). Estudio de Marketing digital y redes sociales en México. México. [www.amipci.org.mx](http://www.amipci.org.mx)
- AMIPCI. (2015). Elementos del marketing digital, versión 1.1. Comité de Marketing y Publicidad. Recuperado de [https://amipci.org.mx/images/Elementos\\_del\\_marketing\\_digital\\_1.0.pdf](https://amipci.org.mx/images/Elementos_del_marketing_digital_1.0.pdf) (Octubre, 2016).
- Barba-Sánchez, V., Martínez-Ruiz, M. D. P., & Jiménez-Zarco, A. I. (2007). Drivers, benefits and challenges of ICT adoption by small and medium sized enterprises (SMEs): a literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 5(1), 104-115.
- Blanco-Lora, I., & Segarra-Oña, M. (2014). Estudio exploratorio del uso del e-marketing como una estrategia para micro, pequeñas y medianas empresas de servicios. *Revista PUENTE Científica*, 7(2).

- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2011). Contemporary marketing. 15th edition. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Brodie, R. J., Winklhofer, H., Coviello, N. E., & Johnston, W. J. (2007). Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance. *Journal of Interactive Marketing*, 21(1): 2-21.
- CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2013). Economía digital para el cambio estructural y la igualdad, Naciones Unidas. Santiago de Chile, <http://www.cepal.org/Socinfo>
- Chaffey, D. (2015). Digital business and E-commerce management. Pearson Education Limited.
- Chaffey, D., & Smith, P. R. (2012). E-marketing Excellence: Planning and Optimizing your Digital Marketing. Routledge.
- Clark, B. H., & Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International journal of business performance management*. 3(2-4), 231-244.
- Comscore (2014). El estado de Social Media en México y el Engagement. E-Businessweek México- AMIPCI
- Cruz-Ros, S., Cruz, T. F. G., & Pérez-Cabañero, C. (2010). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service Business*, 4(3-4), 209-223.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4): 183-195.
- De Swaan Arons, M., Van Den Driest, F., y Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, 92(7), 54-63.
- Eid, R., & El-Gohary, H. (2013). The impact of E-marketing use on small business enterprises' marketing success. *The Service Industries Journal*, 33(1), 31-50.
- Fischer, E., Castilhos, R. B., & Fonseca, M. J. (2014). The qualitative interview in marketing and consumer research: paradigmatic approaches and guideline. *Remark: Revista Brasileira de Marketing*. 13(4).
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., & Neely, A. (2007). Towards a definition of a business performance measurement

- system. *International Journal of Operations & Production Management*. 27(8), 784-801.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Transaction Publishers.
- Gutierrez-Leefmans, C., Nava-Rogel, R. M., & Trujillo-Leon, M. A. (2016). Digital Marketing in an Emerging Country: Exploratory Study of the Marketing Mix of SMES with Trust Seal. *REMark*, 15(2), 207.
- IAB México. (2018). *Estudio de Inversión Publicitaria en Internet, México, Resultados 2017*, Interactive Advertising Bureau, México.
- IAB México. (2015). *Estudio de Inversión Publicitaria en Internet, México, Resultados 2014*, Interactive Advertising Bureau, México.
- INEGI. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos*. Censos Económicos, Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México.
- Lugman, A., & Abdullah, N. K. (2011). E-business Adoption amongst SMEs: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Internet Banking & Commerce*, 16(2).
- Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*, (ahead-of-print), 1-12.
- Merca2.0. (2017). *Ranking de agencia digitales 2017: La nueva transformación digital*. Revista Merca2.0. Abril 2017. Mexico
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Nottebohm, O., Mayika, J., Bughin, J., Chui, M., Syed, A.-R., y Ledezma, O (2012) *En línea y en crecimiento: el impacto de Internet en países aspirantes*, México. McKinsey & Company. Recuperado de [https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client\\_service/High%20Tech/PDFs/EI\\_impacto\\_de\\_internet\\_en\\_los\\_paises\\_aspirantes-Mexico.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/dotcom/client_service/High%20Tech/PDFs/EI_impacto_de_internet_en_los_paises_aspirantes-Mexico.ashx)
- Novaes Zilber, S., & de Araújo, J. B. (2012). *Small Companies*

- Innovations in Emerging Countries: E-Business Adoption and its Business Model. *Journal of technology management & innovation*. 7(2), 102-116.
- Omar, A., Ramayah, T., Lin, L. B., Mohamad, O., & Marimuthu, M. (2011). Determining Factors for the Usage of Web-Based Marketing Applications by Small and Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 5(2).
- Pemberton, C. (2016). Gartner CMO Spend Survey 2016-2017 Shows Marketing Budgets Continue to Climb. Gartner. Recuperado de <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-cmo-spend-survey-2016-2017-shows-marketing-budgets-continue-to-climb/>
- Quinones, G., Nicholson, B., & Heeks, R. (2015). A Literature Review of E-Entrepreneurship in Emerging Economies: Positioning Research on Latin American Digital Startups. In *Entrepreneurship in BRICS* (pp. 179-208). Springer International Publishing.
- Resnick, S., and Cheng, R., 2011. Marketing in SMEs : A proposed '4 Ps' model. *Academy of Marketing: Annual Conference*. July 2011.
- Ryan, D. (2014). Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page Publishers.
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). Understanding digital marketing marketing strategies for engaging the digital generation. London; Philadelphia: Kogan Page.
- Saavedra, F. U., Criado, J. R., & Andreu, J. L. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de administración*. 26(47), 205-232.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity a structuration perspective. *Journal of Management Inquiry*. 11(4), 408-424.
- Stokes, R. (2013). *E-Marketing: The Essential Guide to Digital Marketing*. Quirk Education: Cape Town, South Africa.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18: 509-533.
- Trainor, K. J., Rapp, A., Beitelspacher, L. S., & Schillewaert, N. (2011). Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. *Industrial Marketing*

Management, 40(1), 162-174.

Vasilachis de Gialdino, I. coord.(2006)  
Estrategias de investigación  
cualitativa. Barcelona: Gedisa.

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005).  
Benchmarking marketing  
capabilities for sustainable  
competitive advantage. Journal  
of marketing, 69(1), 80-94.

Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007).  
Dynamic capabilities: A  
review and research agenda.  
International Journal of  
Management Reviews, 9(1):  
31-51.

Weerawardena, J., & O'Cass, A. (2004).  
Exploring the characteristics  
of the market-driven firms  
and antecedents to sustained  
competitive advantage.  
Industrial Marketing  
Management, 33(5), 419-428.

Wheeler, B. C. (2002). NEBIC: a  
dynamic  
capabilities theory for assessing  
net-enablement. Information  
Systems Research. 13(2), 125-  
146.