



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## E-marketing y emprendimiento digital estrategias competitivas de las pymes

Irene Juana Guillén Mondragón<sup>1</sup>

Araceli Rendón Trejo\*

Andrés Morales Alquicira\*\*

### Resumen

Al lanzarse al mundo de los negocios los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas experimentarán una realidad a la que tienen que ajustarse continuamente. En teoría, el uso de las tecnologías de la información para digitalizar los procesos organizacionales (e-marketing y emprendimiento digital) han favorecido su permanencia en el mercado. La forma en que estas estrategias han sido aplicadas por las PYMES al parecer dista de lo que se aplica en organizaciones digitales nativas como Amazon, eBay entre otras.

El objetivo de la investigación es conocer la forma que toma la transformación digital en los procesos de comercialización y emprendimiento digital de las PYMES, en su implantación hacia la competitividad.

Se realizó una investigación documental. Los principales hallazgos muestran que, en el proceso de transformación digital, las PYMES y los emprendedores digitales sólo aplican algunas herramientas de e-marketing y redes sociales para tratar de lograr ser competitivas.

**Palabras clave:** e-marketing, Emprendimiento digital, Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES)

### Abstract

When launching into the world of business, entrepreneurs and small and medium-sized companies will experience a reality to which they have to continually adjust. In theory, the use of information technologies to digitize organizational processes (e-marketing and digital entrepreneurship) have favored their permanence in the market. The way in which these strategies have been applied by SMEs seems to be far from what is applied in native digital organizations such as Amazon, E-Bay, among others.

The objective of the research is to know the form that digital transformation takes in the processes of commercialization and digital entrepreneurship of SMEs in their implementation towards competitiveness.

A documentary investigation was carried out. The main findings show that in the process of digital transformation, SMEs and digital entrepreneurs only apply some e-marketing tools and social networks to try to be competitive.

**Keywords:** E- marketing, Digital entrepreneurship; Small and medium sized enterprises (SMEs)

---

<sup>1\*\*</sup> Profesora-Investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa, México.

## **Introducción**

En México, de acuerdo a las cifras oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2022), existen alrededor de 5.5 millones de empresas, entre ellas, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), están tratando de sobrevivir a los desafíos de un mundo moldeado por la tecnología y por otras fuerzas del cambio. Los eventos recién ocurridos han afectado incluso a empresas proactivas que vislumbran y se anticipan a las transformaciones del contexto. Para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) es esencial lograr un nivel de competitividad adecuado para sobrevivir.

La permanencia de este tipo de organizaciones productivas es crucial para el desarrollo económico y social del país; su aporte al producto interno bruto (52%) y a la generación de puestos de trabajo (72%) no dejan lugar a dudas. En la actualidad las empresas y la sociedad en general están experimentando momentos de transición en donde impera la inmediatez y la transformación digital. Es un hecho que las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) con la pandemia cambiaron la base de los procesos productivos (facilitaron jornadas a distancia o híbridas) y de comercialización (e-commerce) de los negocios, igualmente empoderaron a los emprendedores a proponer negocios digitales, por otro lado, coadyuvaron a mantener la interacción social y posibilitaron la continuidad de la educación, entre otros aspectos de la vida cotidiana.

Aguilar (2020, pág. párr. 3), señala que los negocios deben ser más flexibles, que “todas las organizaciones deberán evolucionar y adoptar componentes digitales que les permitan seguir el ritmo de la competencia y satisfacer...clientes modernos”. También menciona que las PYMES deben considerar cuatro pilares en la transformación digital: 1. Impulsar la diferenciación de los productos, ritmos de la empresa y capacidad para satisfacer al mercado. 2. Cambio en la fuerza laboral; el 59% de las MIPYMES están implementando el teletrabajo, las TICs potenciarán las experiencias del usuario y promoverán nuevas formas de trabajo. 3. La seguridad; será indispensable garantizar la protección de datos e información de la empresa. 4. La creación y uso de aplicaciones para innovar y ser más competitivas.

Es un hecho que la transformación digital es un factor competitivo crítico que ha propiciado la expresión de tendencias isomorfas, como la implantación del comercio digital. El isomorfismo, en términos de DiMaggio y Powell (1999, pp. 105), representa un impulso inexorable hacia la homogeneización entre organizaciones de un mismo campo (o estrato), lo que en teoría las hace “más similares, aunque no necesariamente más eficientes”.

Una vez disminuida la pandemia de COVID-19, la humanidad está retomando su vida bajo lo que coloquialmente se conoce como la nueva normalidad; de acuerdo a un estudio efectuado en 2019 a micro, pequeñas y medianas empresas en 85 países en el mundo, denominado: “COVID-19:

el gran confinamiento y su impacto en las pequeñas empresas”, a cargo del Centro de Comercio Internacional (ITC), agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas, esta nueva normalidad deberá considerar cuatro características: 1. Resiliencia; es decir, se requieren sociedades preparadas para afrontar las amenazas externas del futuro; 2. Futuro digital; el virus demostró el poder de las tecnologías de la información y la comunicación para afrontar un contexto de crisis; 3. Un futuro inclusivo; esto indica que, será crucial garantizar la recuperación para todos y mantener apoyo a las economías abiertas; 4. Un futuro sostenible para evitar un choque climático, el cual podría ser la próxima crisis global (ITC, 2020)

Considerando el futuro digital, hoy se presume que las PYMES deben digitalizarse, pero habrá que considerar también los retos que este proceso involucra, entre algunos, repensar y reformular las estructuras organizacionales, propiciar una nueva cultura organizacional enfocada en la innovación y la participación de profesionales con nuevas habilidades y capacidad para afrontar retos y convertirlos en oportunidades.

El objetivo de la investigación es conocer la forma que toma la transformación digital en los procesos de comercialización y emprendimiento de las pequeñas y medianas empresas e identificar los obstáculos y potencialidades de su implantación hacia la competitividad. Las interrogantes que guían la investigación son: ¿La digitalización de los procesos de comercialización de las PYMES, las hace más competitivas?, ¿Las TIC facilitan y promueven el emprendimiento digital? Finalmente, se discute si la digitalización del proceso de comercialización en las PYMES es una estrategia que se adopta de forma mimética, por exigencia o por isomorfismo normativo.

En la primera parte se exponen los resultados de la revisión de la literatura; se presentan ideas principales del isomorfismo institucional y de la digitalización: marketing electrónico y emprendimiento digital. En la segunda, se presentan y se discuten las tendencias del marketing digital. En la tercera parte se exhibe la discusión y se esgrimen algunas conclusiones.

La Metodología de investigación utilizada para la presente investigación es de carácter documental, se revisaron diferentes fuentes de información; artículos científicos, textos especializados en análisis organizacional y marketing digital, informes estadísticos del INEGI, estudios de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), sitios electrónicos e informes de organismos internacionales como el de la CEPAL.

### **Perspectiva teórica: Isomorfismo institucional; Digitalización: marketing electrónico y emprendimiento digital.**

En la búsqueda por la competitividad, las organizaciones le confieren un papel relevante al desarrollo tecnológico, a la innovación y al conocimiento por considerarlos aspectos centrales para la producción y crecimiento económico.

El vertiginoso avance tecnológico en diferentes áreas del conocimiento así como el uso de las tecnologías de la información y comunicación, estimulan entre las organizaciones dominantes en el mercado el lanzamiento de nuevos productos, nuevas formas de producción y de comercialización, esas propuestas en ocasiones rebasan la capacidad de adaptación de los individuos y la respuesta competitiva de otras empresas de menor dimensión, debido entre otras razones, a que provocan alteraciones en distintas situaciones sociales: (Abella, 2021) de Deloitte, menciona que las tecnologías de la información generan un impacto en la forma en que los individuos se relacionan; hoy se vive sin barreras de tiempo y espacio, el orbe es accesible 24/7. Hay afectaciones en la esfera laboral; las organizaciones y empresas tienen que adaptarse a nuevas necesidades, a demandas de los consumidores y de la sociedad, y a la inmediatez del contexto que transforma costumbres y modifica estilos de vida y de trabajo.

Para las organizaciones de menor dimensión; pequeñas y medianas, no obstante la presión de las grandes para digitalizarse, la introducción de las TICs representa una oportunidad para generar nuevas formas de organización, nuevos sectores productivos y nuevas formas de interacción con el cliente, como es el caso de las Dark Kitchen u otras que otorgan financiamientos de forma más democrática entre la población en general, como las Fintechs, o las nuevas plataformas educativas y de capacitación por mencionar algunas.

En este sentido, las organizaciones están obligadas a analizar de forma sistemática y permanente las cambiantes necesidades de sus mercados meta y desarrollar satisfactores que les aporten un mayor valor agregado. En consecuencia, toda empresa que valora su permanencia en el mercado se ve impulsada a involucrarse en procesos de cambio Institucional Isomorfo, para adoptar, transferir y/o apropiarse de forma voluntaria o forzada, de modelos administrativos y/o procesos organizacionales legitimados en ambientes cercanos (mitos racionalizados), los cuales, en teoría suponen cierta ventaja competitiva para la empresa o la posibilidad de sobrevivir en condiciones ambientales adversas, ante restricciones y dificultades similares que afectan a todas las organizaciones.

Este es el caso de la adopción del comercio electrónico o digital por parte de empresas de diferente giro, naturaleza y tamaño. Las cuales, al adoptar nuevos modelos o prácticas administrativas innovadoras proporcionan un mayor valor a sus clientes. En la situación actual se vislumbra una

inercia estructural entre las pequeñas y medianas empresas por la implantación de mecanismos isomorfos para su sobrevivencia.

### **Isomorfismo Institucional**

La perspectiva teórica de la investigación considera al isomorfismo institucional para dar cuenta del proceso de cambio organizacional entre organizaciones adscritas a un campo organizacional, a un sector industrial o incluidas en un estrato de organizaciones. De acuerdo con las consideraciones de DiMaggio y Powell (1999, pág. 105), las manifestaciones isomorfas resultan de un impulso inexorable hacia la homogeneización entre las organizaciones que compiten en un mismo campo organizacional, haciéndolas más similares aunque no necesariamente más eficientes.

Para DiMaggio y Powell (1999, págs. 104-116), las organizaciones tienden a ser más homogéneas tanto como consecuencia de los procesos competitivos como de la institucionalización, el concepto que mejor explica el proceso de homogeneización es el isomorfismo. Para Hawley (1968) citado por (DiMaggio y Powell, 1999, pág. 108), “el isomorfismo es un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales”, esto indica que el isomorfismo es una práctica que se debe a la aparición de fuerzas sociales poderosas como la competición en un sector o en un estrato de organizaciones que las conmina a adoptar practicas organizacionales o características semejantes, en aras de legitimidad. DiMaggio y Powell (1999), Inspirados en Meyer y Fennell (1983 y 1980) y en Kanter (1972), proponen la existencia de dos tipos de isomorfismo entre las organizaciones modernas; el isomorfismo competitivo y el institucional.

El primero enfatiza la competencia del mercado, el cambio en los nichos y las medidas de ajuste. El segundo, reconoce la existencia de fuerzas que presionan a las comunidades (organizacionales) para adaptarse al mundo exterior. El isomorfismo institucional en términos de Aldrich (1979) citado por (DiMaggio y Powell, 1999, pág. 109), señala que las organizaciones también buscan poder político y legitimidad institucional.

El isomorfismo institucional considera que las fuerzas sociales poderosas imponen procesos isomorfos de orden coercitivo, mimético y normativo, al conjunto de organizaciones internas y externas que participan en la actividad del campo. El primero de los procesos lo imponen miembros dominantes que lideran la elaboración de normas y requerimientos que las organizaciones individuales deben cumplir para recibir consideraciones y legitimidad dentro del campo. El cambio organizacional ocurre como respuesta directa a las reglas gubernamentales a presiones competitivas y por la aparición de nuevas tecnologías.

El segundo se refiere a las acciones que de forma voluntaria asumen las organizaciones para modelarse así mismas o mediante empresas de consultoría, siguiendo el patrón de otras organizaciones que son consideradas exitosas. Con el fin de hacer frente a la incertidumbre tratan de imitar estructuras, procesos organizacionales y prácticas administrativas probadas y exitosas en organizaciones análogas, tecnologías, procesos productivos, modelos de calidad, etc.

El último proceso deriva de la profesionalización de los miembros de una ocupación, quienes tienen la legitimidad para definir las condiciones y los métodos de trabajo. Los miembros de una ocupación se esfuerzan por establecer la base cognitiva de su profesión y legitimidad de su autonomía ocupacional a través de dos mecanismos: 1. La educación formal y la legitimidad cuya base cognitiva descansa en los especialistas universitarios y 2. Las asociaciones de profesionales que incluyen diversas organizaciones mediante las cuales se difunden los modelos. El isomorfismo normativo crea profesionales casi intercambiables ocupados en puestos similares de quienes se espera una conducta personal adecuada a su profesión.

Las organizaciones pequeñas y medianas están inmersas en procesos de isomorfismo competitivo, institucionalizando prácticas operativas y comerciales como el e-commerce o el comercio electrónico para sobrevivir en un ambiente de incertidumbre, que igual afecta a las grandes empresas como a las pequeñas y medianas.

### **Digitalización: marketing electrónico y emprendimiento digital**

Para hacer referencia a la digitalización y al marketing electrónico, es necesario, primero, echar un vistazo al marketing tradicional hoy conocido como marketing offline, que, si bien está en una etapa de crisis, aún siguen vigentes conceptos clave para impulsar la competitividad organizacional. En términos de Lambin (1995), el marketing es el proceso social, orientado a la satisfacción de necesidades y deseos de individuos y organizaciones, quienes mediante procesos de intercambio voluntario y competitivo y transacción obtienen productos y servicios generadores de utilidad. El marketing se ocupa de la creación de una mezcla estratégica para cubrir las necesidades de los mercados, esta mezcla está constituida por cuatro variables controlables: producto, precio, plaza y promoción.

El término digitalización cobró mayor relevancia con la pandemia de la COVID-19, contingencia mundial que obligó a empresas y sociedad a evolucionar tecnológicamente; a las primeras para cumplir con su misión y sobrevivir, a la segunda para sobrellevar el aislamiento y continuar con las actividades de la vida cotidiana. Esta transformación trastocó las formas tradicionales de vivir, trabajar y consumir, también condujo a la dependencia del internet propiciando un entorno conectado 24/7.

La digitalización hizo posible la evolución del marketing a un nivel virtual, coadyuvando con los profesionales de marketing a resolver y atender las tendencias actuales y los nuevos retos que el contexto impone a las empresas, según Baracho (2021, pág. 5), esas tendencias en 2021 fueron “vertiginosos avances tecnológicos, cambios en el comportamiento de los consumidores y, modificaciones en los modelos de negocios”.

Al marketing le tomó aproximadamente 70 años evolucionar (Kotler et al, 2021), considerando sus inicios en el mundo físico para promocionar los productos derivados de una producción a gran escala. Se puede decir que su progreso inicia con la era de la mecanización gracias a los avances tecnológicos representados por la máquina de vapor, la energía hidráulica y la mecanización seguida por la etapa de la electricidad que permitió la producción en serie y la cadena de montaje que coadyuvo en la disminución de tiempos y costos de producción. En la tercera etapa de su transformación, la informática tiene un papel protagónico ya que permite la automatización de los procesos e introduce las tecnologías de la información y la comunicación (TICs). La penúltima etapa esta permeada por el desarrollo de la digitalización con sus aportes del internet de las cosas, la nube, la coordinación digital, los sistemas ciberfísicos y la robótica.

En suma, en palabras de Kotler (Kotler et al, 2021), las aportaciones del marketing en cada etapa van del Marketing 1.0 que se orienta a satisfacer necesidades intelectuales, al marketing 2.0 que se enfoca en necesidades emocionales; luego el marketing 3.0 satisface necesidades espirituales y constituye la última etapa del marketing tradicional; el marketing 4.0 da un giro hacia lo digital con su principal requerimiento, el enfoque omnicanal (online-offline), hasta el marketing 5.0, que se inspira en la sociedad 5.0; una iniciativa japonesa que propone crear una sociedad sostenible apoyada en tecnologías inteligentes, se orienta “a la aplicación de tecnologías (Inteligencia artificial, PNL, sensores, robótica, realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV), internet de las cosas, blockchain...) que imitan al ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente” (Kotler et al, 2021, pág. 12)

El marketing, poco a poco se fue transformando de tradicional a digital y se tornó en uno de los pilares de la gestión de las grandes organizaciones, su principal objetivo es (aunque en sus inicios no fue así) identificar las necesidades del mercado para producir satisfactores ad hoc y satisfacer esas carencias. Desde sus albores esta área del conocimiento administrativo ha tenido detractores que la han considerado el brazo armado del capitalismo y responsable de la sociedad de consumo actual. Empero, hoy día, este concepto gracias a la digitalización se ha ido institucionalizado en las prácticas organizacionales de todo tipo de organizaciones. En términos de North (1990) citado por (Romero, 1999, pág. 18) “las instituciones son las reglas de juego en una sociedad”, la transformación del marketing se puede pensar como un cambio institucional continuo de rutinas, de procedimientos más

complejos, convenciones, papeles, estrategias, formas organizativas y tecnologías entorno a las cuales se construye una actividad política para reducir la incertidumbre.

El discurso de los consultores menciona que, para las organizaciones pequeñas y medianas, el atractivo del cambio radica en la utilidad que les reporta el uso de los medios digitales y plataformas tecnológicas para competir en igualdad de condiciones con grandes empresas, para expandirse a nuevos mercados y promover nuevos productos y servicios, así como para mantener una comunicación en línea de forma más estrecha y continua con los clientes.

Por la rapidez con que la humanidad y las organizaciones han adoptado la internet y por la difusión de las historias de éxito como la de Amazon (1994), eBay (1995), Alibaba (1999), Google (1998) y Facebook (2004) entre otras (Nieto, 2019), a cualquiera le seduce la idea de orientar su presencia online. El dilema no es la decisión de acceder y explotar la tecnología de internet, sino ¿cómo hacerlo?, ya que su implantación en los procesos organizacionales, específicamente en el ámbito de la comercialización implica obstáculos y desafíos; se requiere de especialistas en marketing, estrategias y especialistas en medios digitales, estos son indicios de un isomorfismo normativo de profesionistas en marketing digital.

El atractivo del ciberespacio para las empresas reside en los más de 5000<sup>2</sup> millones de usuarios de internet en el mundo, que acceden a las plataformas digitales para buscar todo tipo de información y adquirir productos tangibles y virtuales; el 67% de la población mundial (5320 millones de personas) es usuaria de móviles, 4 de cada 5 son Smartphone; y 4,650 millones de usuarios de redes sociales (58.7% de la población mundial). Estas cifras seducen a cualquiera e impulsan a aventurarse al ciberespacio (Wearesocial, 2022).

El marketing digital simplemente se puede definir como “lograr los objetivos mediante la aplicación de tecnologías digitales” (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014, pág. 10). Su propósito fundamental es adquirir nuevos clientes y proporcionar servicios a los ya existentes, describe las acciones y la ejecución del marketing utilizando medios electrónicos. Lo esencial es la presencia de las empresas en línea y la administración de las distintas formas de esa presencia; entre las más comunes destacan los sitios web, páginas en los medios sociales y técnicas de comunicación en línea como el marketing en motores de búsqueda y en redes sociales, publicidad en línea, publicidad por correo electrónico, y la celebración de acuerdos y asociación con otros sitios WEB.

Para (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2014), el éxito del marketing digital se sustenta en el desarrollo del marketing multicanal en donde las comunicaciones y la distribución de productos deben estar respaldadas por una combinación de canales tradicionales y canales digitales que sirven para dar

---

<sup>2</sup> La población mundial a abril de 2022 es de 7930 millones de personas

servicio o vender mediante una computadora, una Tablet o un Smartphone. Un canal digital posibilita la omnicanalidad para “ser accesibles a los clientes desde cualquier lugar y a cualquier hora” (TELEMATEL, 2017, pág. párrafo 3). La omnicanalidad puede entenderse como una buena forma de vender productos y/o servicios, permite al cliente comprar bienes y servicios desde una computadora, una aplicación de teléfono móvil o en una tienda física.

Los canales digitales pueden pertenecer a la empresa o ser propiedad de terceros (medios pagados); entre los primeros se cuentan la página web de la organización, tienda online o app comercial (aplicaciones móviles), blogs y la presencia social. Propiedad de terceros es el Marketplace y sus tiendas online. La teoría sugiere que la presencia en línea requiere de una sólida estrategia digital para gestionar el ciclo de compra de los clientes, debido a que, en el entorno virtual, el ambiente de compra es más complejo que en offline y la competencia es más ardua.

La esencia del marketing online estriba en brindar a los clientes un servicio 24/7 y la posibilidad de que el propio cliente asuma parte del proceso de comercialización cuando hace el pedido, consulta información de sus adquisiciones y gestiona las entregas, esto beneficia a la organización porque reduce la inversión de trabajo interno y costos. El marketing digital o marketing en línea requiere de plataformas de hardware y software para llegar a la audiencia meta e interactuar con ella.

La implantación del marketing digital es una propuesta que en teoría da movimiento, cambio y creatividad a cualquier negocio (AMVO, 2019), implica transferencia de procesos y la adopción de una jerga propia proveniente de los profesionales del marketing online.

Además de conocer el lenguaje y las estrategias que imponen y comulgan los profesionales del marketing digital y que socializan ente los miembros de las empresas, se requiere del análisis del mercado en línea; de la identificación de las fuerzas del micro entorno, evaluación de la demanda, comportamiento de los consumidores en línea, análisis de los competidores, proveedores (intermediarios de marketing en línea y portales), nuevas estructuras de canal, modelos de negocios para el comercio electrónico (B2C), (B2B), (C2C), (C2B) y (G2C), (G2B) y (G2G).

El escudriñamiento del macro entorno de internet, por su parte, requiere de la indagación de las fuerzas tecnológicas, las económicas, legales, políticas, sociales y culturales. Con toda esa información lo que sigue es que la empresa desarrolle la estrategia de marketing digital y la ponga en práctica para después hacer una evaluación y mejora del desempeño.

En teoría, los benéficos del marketing digital se resumen en tres aspectos: 1. Identificación; mediante la investigación de mercado se pueden conocer las necesidades y deseos de los clientes. 2. Anticipación; la posibilidad que otorga el Internet para que los clientes accedan a información y

pueden realizar compras y 3. Satisfacción del cliente; es la clave para del éxito del marketing electrónico, se requiere poner especial atención a la administración de las relaciones con el cliente.

Un punto clave del marketing digital es el éxito del intercambio y transacción de valores con los cibernautas. Las empresas evalúan las métricas de marketing digital para saber cómo está funcionando cada acción de la estrategia de marketing digital y tomar decisiones. La métrica de desempeño del marketing digital con indicadores medibles y cuantificables denominados KPI (Key Performance Indicators), los cuales evalúan si la estrategia alcanzó el éxito y rentabilidad planeados. Los principales indicadores de rendimiento del Marketing son: El costo por lead, el costo por cliente y el retorno de la inversión.

### **Emprendimiento digital**

Emprender puede entenderse como un proceso creativo mediante el cual una persona, realiza un esfuerzo adicional para lograr una meta, en el ámbito económico este concepto se usa para denominar a una persona que inicia un proyecto o una nueva empresa. Hoy, el emprendimiento traspasa los límites individuales y físicos ya que también se lleva a cabo dentro de las empresas (físicas) ya establecidas y entre organizaciones virtuales (online, o negocios electrónicos e-business), y tiene como finalidad contribuir en la competitividad de las mismas a través ideas innovadoras para dar forma a una propuesta de valor única y nuevos tipos de organización que satisfagan necesidades o deseos de un público objetivo.

El emprendimiento digital está relacionado con nuevos negocios digitales y con empresas que utilizan medios digitales para comercializar productos físicos o virtuales, proceso conocido como e-commerce. La digitalización y la tecnología móvil ha revolucionado las formas de experimentar la cotidianeidad (vida personal), la educación, el consumo, el trabajo y la gestión de las organizaciones, entre otros ámbitos. En el plano personal permite a los seres humanos comunicarse entre sí traspasando fronteras geográficas y temporales. En el ámbito del consumo conlleva una nueva forma de experimentar la libertad de elección y ejercer el poder de compra con un solo clic, lo cual ha modificado la conducta de compra. En el plano laboral la tecnología ha posibilitado el trabajo híbrido denominado home office con el consecuente desafío para quienes dirigen las empresas.

Con la digitalización se han abierto nuevas oportunidades de negocios para las pequeñas y medianas empresas y para los emprendedores, así como las posibilidades de ingreso a diversos sectores; salud, educación, capacitación y el entretenimiento, entre otros, utilizando de forma intensiva redes sociales, big data, tecnología móvil, inteligencia artificial y soluciones en la nube para personalizar la propuesta de valor, mejorar procesos y crear nuevos modelos de negocio.

El emprendimiento digital teóricamente representa una ventana de oportunidad para crear negocios en línea e incluso fuera de línea tanto para productos virtuales como para productos tangibles. Basta una mirada al mundo virtual para dar cuenta de la amplia gama de negocios en línea que van desde la venta de intangibles como los cursos en línea, streaming, visitas virtuales a museos, atención médica, atención psicológica, juegos de video, clases de cocina, hasta la comercialización de productos físicos.

La situación competitiva actual ha obligado a las empresas pequeñas y medianas a mimetizar prácticas administrativas de organizaciones virtuales, específicamente se trata de la venta de productos y servicios en internet y mediante aplicaciones móviles en los Smartphone, práctica de intercambio conocida como e-commerce o comercio en línea.

El emprendimiento digital puede ser una fuente de competitividad para las PYMES, pero para que esta sea real, la empresa debe contar con un modelo de negocio bien formulado, ser innovadora y tener un producto con por lo menos una característica distintiva única, aunque esto no necesariamente garantiza el éxito de la empresa, ya que éste dependerá de la respuesta del mercado. Abella (2021, pág. párr. 1), señala que hoy día las organizaciones en general y las empresas en particular, afrontan el desafío de adaptación a un nuevo “consumidor, trabajador y ciudadano que vive, consume y trabaja de forma diferente”.

### **Tendencias de marketing digital**

La penetración de internet en las empresas mexicanas ha venido creciendo de forma continua; antes del confinamiento con crecimiento lento, durante y después del confinamiento, de forma más ágil. Algunos estudios muestran la importancia de esta forma de comercialización entre las PYMES y sus clientes, así como los motivos de su implementación, los cuales desde una perspectiva teórica pueden explicarse a partir de las propuestas conceptuales del isomorfismo institucional.

Ramos (2021), señala con base en los resultados de la Asociación Mexicana de Ventas Online 2021, que las PYMES apuestan a ser competitivas mediante su participación en el comercio electrónico. Menciona que de las empresas que se unieron al canal digital, aproximadamente el 48% inició con la venta en línea por la contingencia y ahora son más competitivas, lograron durante el primer semestre de 2021, un incremento de ventas del 100%.

El reporte señala que la relevancia de estar en un canal online estriba en que, 7 de cada 10 empresas que venden por internet han podido digitalizarse y son más competitivas; para el 34% la venta en línea fue la única fuente de ingresos durante la pandemia; 3 de cada 4 empresas lograron acercarse a audiencias consideradas inalcanzables. Hoy, el objetivo de las PYMES es la omnicanalidad, entendida como la venta de productos combinando los canales físicos y canales

digitales; 9 de cada 10 empresas han logrado consolidar su digitalización, por lo menos en lo comercial y atender los nuevos hábitos del consumidor.

El perfil de las PYMES mexicanas digitalizadas y algunas de sus características demográficas son; el 58% de las vende por internet, se ubican en el Centro del país y en el Valle de México, están adscritas al sector de alimentos y bebidas (42%), el 44% tiene de 1 a 5 personas empleadas, 38% cuenta con 30 personas y 18% con más de 30; estos datos dejan ver con claridad que el 44% de empresas son micro y el 56% son pequeñas y medianas empresas. El 61% de estas empresas tiene un modelo de negocio dirigido al consumo final (B2C).

El estudio de la AMVO señala la opinión de las PYMES respecto de lo importante que es para ellas tener un canal digital; el 90% vende a través de Internet (practican e-commerce y comunicación vía redes sociales), y aunque obtienen sólo el 21% de sus ingresos, ya están enfiladas al mundo digital. Del punto de venta físico obtienen el 39% de ingresos, aún mantienen alianzas o acuerdos con cadenas comerciales y distribuidores.

Los canales digitales más utilizados por las PYMES son: Redes sociales 85%; 72% sitios web propios, 70% Marketplace y e-Retailers (Mercado libre 73% y Amazon 54%).

Las estrategias promocionales que aplican las son: comunicación boca-boca 53%; presencia en eventos 30% y estrategias promocionales 29%. También usan los siguientes canales promocionales: 69% la página oficial de Facebook; página de Instagram 48%, WhatsApp 38%, publicidad en redes sociales 54% y Marketplace 30%.

La logística para llegar al lugar donde el cliente se encuentra considera las siguientes características: 77% tienen almacén propio; las que tienen transporte propio 70%, envían su producto por mensajería o paquetería. Los retos de logística más apremiantes están representados por los altos costos de envío 56%; daños de la mercancía en envíos 36% y precio menor del producto con respecto al costo de envío 36%.

Otro estudio que ilustra los avatares de la digitalización (en lo comercial) entre las PYMES, es el de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), (Dini et al, 2021), denominado: “Transformación digital de las mipymes. Elementos para el diseño de políticas”. El estudio analiza el grado de adopción de tecnologías digitales en las empresas en doce países de América Latina, a partir de datos estadísticos de 2017 o posteriores. Para el análisis de las empresas pequeñas y medianas en México, el estudio retoma estadísticas del Instituto Federal de Telecomunicaciones.

Para Dini et al (2021, pág. 7), el concepto digitalización es “un proceso de transformación de (la) organización, proceso productivo, estrategia competitiva y modelo de negocio vinculado a la adopción de tecnologías digitales”. Por tecnologías digitales reconocen tanto a las “tecnologías digitales maduras (...la internet, el correo electrónico, telefonía celular, etc.; las cuales incorporan de

forma reciente a los dispositivos móviles y redes sociales) como a las más avanzadas o emergentes (Inteligencia artificial, cadena de bloques, analítica de grandes datos, Internet de las cosas y la robótica avanzada)”. Las tecnologías digitales están contenidas en las propuestas de la Cuarta Revolución Industrial, Industria 4.0 o Transformación Digital.

La adopción de tecnologías digitales permite innovar los modelos de negocio y generan cambios entre los participantes en la cadena de valor con oportunidades para nuevos competidores, retos y presiones competitivas para los actuales. La economía de datos está inundada de plataformas digitales (UBER Y AIRBNB, entre otros) surgieron en las últimas dos décadas imponiéndose sobre los competidores tradicionales consolidados.

El estudio de la CEPAL (Dini et al, 2021), revela la situación de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas mexicanas entorno a la digitalización (Cuadro 1).

**Cuadro 1. Digitalización en las MiPyMEs**

<b>Aspectos de la digitalización</b>	Conectividad Acceso a la Banda Ancha	Calidad de la conexión Velocidad	Sitio WEB Disponibilidad	Plataformas Internet para conectarse con el gobierno	Banca electrónica	Redes sociales	Comercio electrónico
<b>Unidades económicas %</b>	79%	48% Menor o igual a 30 Mbps; 52% Mayor o igual a 30 Mbps	54% Tiene uno	60%	82% accede a	88%	74% para compras; 71% para ventas

**Fuente:** Elaboración propia con base en (Dini et al, 2021).

Del cuadro 1, destaca lo siguiente: En México en 2019, sólo un 79% de empresas logró conectividad a internet de banda ancha, esto ubicó al país por debajo de otros países de América Latina, que en promedio contaron de entre un 95 y 100%. Se observa una debilidad o fallas estructurales en materia de acceso a internet de banda ancha, esto limita la digitalización entre las PYMES y por ende el ejercicio de marketing digital y e-commerce.

En cuanto a la calidad de la conexión, medida por la velocidad de descarga, México está en desventaja haciendo evidente la brecha digital entre empresas locales según tamaño. La velocidad de la conexión del 48% de empresas es menor o igual a 30 Mbps y el 52% alcanza una velocidad mayor a los 30Mbps. Lo más accesible con esta velocidad son herramientas tecnológicas poco sofisticadas como el correo electrónico.

La disponibilidad de sitios web es limitada para todas las empresas, las pequeñas tienen menor probabilidad de contar con un sitio propio, sólo el 54% de PYMES tiene disponibilidad de sitio web. En cuanto al uso de banca electrónica, sólo el 82%, accede a este tipo de servicio.

Las PYMES usan las redes sociales para promocionar y vender productos, en México este tipo de empresas sobresale de otras de su mismo tamaño en países de América Latina. Finalmente, el comercio electrónico en el país presenta un alto índice de uso, el 74% de PYMES lo usa para compras y el 71% para vender productos o servicios.

Los datos anteriores muestran el avance de las PYMES en el proceso de digitalización del comercio electrónico y del uso de algunas herramientas básicas del marketing digital, este proceso bien puede ser explicado por el nuevo institucionalismo a partir de los planteamientos del isomorfismo coercitivo, mimético y normativo. Es un hecho que el impulso del comercio electrónico entre el estrato de micro, pequeñas y medianas empresas tiene razón de ser debido a la pandemia y a la mayor competitividad de grandes empresas globales.

El COVID 19, afectó profundamente a todas las empresas en el país; organizaciones del sector alimentario –restauranteras- y de comercio se vieron obligadas a adaptar sus modelos de negocio para disminuir el impacto de las restricciones de movilidad impuestas por el gobierno para disminuir los contagios. Esto las llevó a adoptar canales de venta digitales para operar. La incursión de estas empresas y de otras en la búsqueda de sobrevivencia generó efectos positivos en el comercio electrónico, emprendedores digitales aprovecharon los efectos de la pandemia creando nuevos modelos de negocio como las Dark Kitchen y las Fintech. Las iniciativas de negocio también se generaron entre las plataformas digitales en varios segmentos de intermediación, en logística, en los pagos digitales y en el transporte.

La digitalización también aceleró el patrón de cambio en el consumo; se incentivó el uso de los medios digitales para acceder a productos de interés y gestionar compras de artículos de salud, alimentos, electrónicos, muebles y fitness.

La pandemia y la digitalización propiciaron una mayor tasa de crecimiento en el uso del internet en hogares de menor ingreso, la obligación de seguir los procesos educativos influyó de cierta forma para que estos hogares adoptaran el uso del internet. La educación tuvo un crecimiento exponencial; el distanciamiento social obligó a docentes y discentes a interactuar en el mundo virtual para continuar con el proceso educativo, este cambio organizacional temporal que responde al isomorfismo coercitivo, ocurrió como respuesta directa a las reglas gubernamentales y por la aparición de –nuevas tecnologías- plataformas que hacen posible la interacción virtual como el zoom y meet, por mencionar algunas.

Este hecho favoreció la propuesta de cursos en línea de diferente naturaleza, en especial en el ámbito del comercio virtual, la ocupación de profesionales en marketing digital y e-commerce fue necesaria, en términos de (DiMaggio y Powell, 1999), esos profesionales ostentan la legitimidad para definir las condiciones y los métodos de trabajo que deberían seguir las empresas que desean

incursionar en el ciberespacio. Estos profesionales responden al isomorfismo normativo, estructuran la base cognitiva de las nuevas ocupaciones del marketing digital y del e-commerce, de tal manera que, todas las propuestas online tienen características semejantes (isomorfas).

El incremento de la transmisión de videos, música y juegos, generó una oportunidad de negocios que ha sido aprovechada por emprendedores digitales. La plataforma Mercado libre, experimentó un crecimiento del 112% de nuevas órdenes de compra y 79% en nuevos compradores. Finalmente, el análisis de la digitalización en las micro, pequeñas y medianas empresas en México mostró que los ingresos del comercio electrónico en México, de marzo a abril de 2020, crecieron en un 500%.

## **Discusión**

En un ambiente económico volátil e incierto como el actual, existe la idea de que la transformación digital es necesaria para todas las empresas sin importar su giro ni su tamaño, se dice también que la digitalización es un proceso sencillo por su costo reducido o nulo y por la posibilidad de acceder a innovaciones que en otros momentos en el tiempo estuvieron vetadas para las PYMES y que con la incorporación de la tecnología las empresas pueden resolver los problemas de sobrevivencia y competitividad.

Además, se ha propagado el mito de que hoy día con solo disponer de un móvil, una plataforma digital y una gran idea –emprendimiento digital- pensada para el ámbito global se alcanzará el mundo. Estas ideas podrían atribuirse al hecho de que en esta era digital emergieron organizaciones digitales que han logrado posicionarse en el orbe y que nacieron en tamaño micro, pequeño o mediano (PYMES) como es el caso de las micro multinacionales.

El mercado obliga a todas las unidades económicas a incorporar tecnologías de la información y la comunicación para responder de forma ágil y eficiente a las necesidades de los consumidores. Por otro lado, las micro multinacionales dominantes, entre las que se encuentran Google, Amazon, Facebook y Apple (o grupo GAFA) ( BBC NEWS, 2019), que en realidad son gigantes digitales, se han convertido en modelos a seguir; influyen e inspiran a todo tipo de empresas a adoptar las tecnologías de la información y la comunicación, además de otras herramientas tecnológicas inspiradas en la 4ª. Revolución industrial. Estas empresas tecnológicas, según Richter, citado por (Fuentes, 2022) también imponen a la sociedad su modo de vida, haciendo a las personas dependientes de celulares, computadoras e internet, sin preocuparse de la vocación humanista.

Una micro multinacional es una *“small- and medium-sized firm that controls and manages value-added activities through constellation and investment modes in more than one country”* (Dimitratos et al, 2014, pág. 908). Se trata de “una empresa pequeña que se inicia sola, que ‘surge

global' o que saca partido de las plataformas de negocio en línea y aprovecha la creciente apertura de la economía global para entrar en los mercados globales" (Subramaniam, 2015, pág. párr. 3). Estas empresas cuentan con pocos trabajadores, son de naturaleza digital, tienen el impulso de sus líderes, personal capacitado y colaborativo para llevar a cabo acciones virtuales ampliamente aceptadas por el mercado, y forman parte del importante estrato de PYMES.

Por su definición, las micro multinacionales se parecen a las pequeñas y medianas empresas tradicionales, tienen las ventajas del tamaño pequeño relacionadas con la flexibilidad y agilidad, aunque también tienen diferencias radicales; las primeras operan y comercializan en múltiples mercados con una mentalidad global, las segundas por lo general sólo mantienen operaciones locales en un solo mercado.

Una de las preguntas de la investigación cuestiona acerca de si ¿La digitalización de los procesos de comercialización de las PYMES, las hace más competitivas?, posibles respuestas surgen de lo que propone la nueva economía digital; en teoría, la digitalización brinda a las entidades económicas la oportunidad de tener presencia global a través de tiendas online, redes sociales, blogs y en sus propias páginas instaladas en la red y de poner al servicio del cliente nuevos canales de contacto, marketing digital y nuevas formas de comercialización como el e-commerce para lograr mayor permanencia en el mercado, por lo tanto, se puede decir que esto las hace competitivas.

En la práctica se reconoce que las pequeñas y medianas empresas son un grupo de unidades económicas heterogéneas; cada una tiene características propias, necesidades particulares y expectativas diferentes, aunque es innegable el impulso que pueden lograr con la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación, la transferencia y adopción de la tecnología debe estar respaldada por los líderes de la organización y por sus miembros, quienes experimentaran los procesos de cambio organizacional para entregar un valor diferencial al mercado y con ello lograr ser competitivas.

Aunque no se pueden hacer generalizaciones, de acuerdo a las estadísticas de la Asociación de Internet MX, las principales formas que toma la transformación digital entre las pequeñas y medianas empresas para atender a los cibernautas son esencialmente el comercio digital a través de Facebook y Marketplace, así como la aplicación de algunas estrategias de comunicación de marketing en medios sociales, a estas acciones las empresas tendrán que agregar estrategias de marketing mix ad hoc a sus mercados.

La (Asociación de Internet MX, 2022), en mayo pasado, realizó una encuesta a nivel nacional para conocer los hábitos de personas usuarias de internet en México 2022; participaron en la entrevista 1430 cibernautas, entre los resultados más relevantes se encontró que la forma que toma la transformación digital entre algunas empresas ha sido el comercio digital, aunque una tercera parte

(35.3% de 183 encuestados) prefiere adquirir sus productos de forma tradicional en los puntos de venta físicos. De las 16 actividades que mencionaron realizar en línea, las compras de bienes ocupan el noveno lugar, el 11avo. la solicitud de transporte, el 12avo. operaciones bancarias y el 13avo. compras en el supermercado.

Por otro lado, se encontró que existe una fuerte tendencia de comunicación entre empresas y clientes a través de los medios sociales. WhatsApp y Facebook, son las redes más conocidas.

Finalmente, dado que el objetivo de la investigación es conocer la forma que toma la transformación digital en los procesos de comercialización y emprendimiento de las pequeñas y medianas empresas, se puede mencionar que la contingencia sanitaria generó nuevas necesidades las cuales representan oportunidades de negocio para emprendimientos digitales. Los servicios de *delibery* aplicados principalmente al giro de los alimentos y luego a las compras en línea, así como los cursos online, destacan entre los principales emprendimientos digitales impulsados por la situación contextual y respaldados por las tecnologías de la información y la comunicación.

Los principales desafíos de la digitalización en los procesos de comercialización de las PYMES son disminuir la inseguridad de los cibernautas al hacer compras en línea. El 82% de quienes aún no compran en línea presentan inseguridad respecto a fraude electrónico, tienen desconfianza por compartir datos personales en la red, miedo a hacer una mala elección; desconocimiento del pago en efectivo y falta de conocimiento del proceso de compra en línea (AMVO, 2022).

La implantación de las TICs en los procesos organizacionales pueden propiciar el desarrollo de nuevos negocios e ideas innovadoras entre las PYMES, de hecho, la contingencia sanitaria reveló nuevas necesidades las cuales representaron oportunidades de negocio, por ejemplo, la confección y venta de cubre bocas y mascarillas condujo a empresas pequeñas a desarrollar productos para la protección de la salud, asimismo, en el ámbito de los alimentos, el uso de las TICs, generó la oportunidad de crear las llamadas *Dark Kitchen* e incentivar el crecimiento del *delibery* a través de aplicaciones móviles, también se fortaleció la creación y expansión de las *Fintech*, entre otros emprendimientos digitales.

## **Conclusiones**

En conclusión, se puede constatar que la digitalización del proceso de comercialización en las PYMES es una estrategia de isomorfismo que se adopta de forma mimética por las presiones competitivas del contexto; del mercado –clientes- y de organizaciones de mayor dimensión, asimismo, durante la pandemia, por la exigencia de las presiones gubernamentales y por influencia normativa, es decir, por la presencia de profesionales y de asociaciones de marketing digital y

comercio electrónico que promueven y venden la idea de profesionalizar y digitalizar los procesos de comercialización y de comunicación con el mercado meta.

Se puede decir que la digitalización apoya a las PYMES en su trayecto hacia la competitividad, sin embargo, el avance en el número de empresas digitalizadas no es significativo, aun y cuando 8 de cada 10 PYMES en 2021 (muestra de 4,500 empresas pequeñas y medianas) modificó su modelo de negocio para ingresar al plano digital (Microsoft, 2021). Para este mismo año, expansión menciona que, de las 500,000 PYMES en línea, sólo 15,000 lograron ventajas significativas (Expansión, 2022, pág. 218).

La digitalización de las actividades de marketing y del comercio electrónico, representarán una ventaja competitiva para las PYMES, siempre y cuando éstas tengan la capacidad de responder ágilmente a los cambios en el entorno, además de promover un cambio de mentalidad entre los miembros de la organización, así como contar con el apoyo del líder para forjar una orientación a la innovación y un cambio organizacional planeado, además la disposición a invertir en tecnología, cambiar los procesos organizacionales, capacitar a los empleados y tener una infraestructura ad hoc; proveedores de servicios de tecnologías de la información, responsables del diseño y mantenimiento de la web y del comercio electrónico, así como accesibilidad a internet.

Una lección importante para las PYMES en particular y para las empresas en general, es el hecho de que aun contando con toda la infraestructura, tecnología y cambios organizacionales ad hoc, la digitalización por sí sola no necesariamente hace a una organización más competitiva, se tiene como ejemplo el caso de e-Bay y su rotundo fracaso en China (Wang, 2010), por no conocer y comprender a fondo a los consumidores chinos y por las dinámicas culturales que siguen las pequeñas empresas.

## Referencias

- BBC NEWS. (06 de junio de 2019). *El universal*. Obtenido de El universal: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/google-apple-facebook-y-amazon-como-funciona-el-grupo-gafa-y-por-que-cuestionan-su-modelo-de>
- Abella, R. (8 de noviembre de 2021). *Deloitte*. Recuperado el 4 de agosto de 2022, de Blog: Innovación: <https://www2.deloitte.com/es/es/blog/innovacion-deloitte/2021/modelos-trabajo-organizaciones-futuro.html>
- Aguilar, J. (29 de junio de 2020). Transformación Digital, el aliado de las MIPyMES ante la nueva normalidad. *Forbes*. Recuperado el 2 de agosto de 2022, de <https://www.forbes.com.mx/transformacion-digital-el-aliado-de-las-mipymes-ante-la-nueva-normalidad/>

- AMVO. (2019). *Libro blanco Marketing para ecommerce*. México: Asociación Mexicana de Venta Online. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.amvo.org.mx/estudios/libro-blanco-de-marketing-en-e-commerce/>
- AMVO. (2022). *Estudio de venta online. El consumidor digital mexicano 2022. En colaboración con GFK, Netrica y Netquest*. Asociación Mexicana de Venta Online. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de <https://www.amvo.org.mx/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2022/#0>
- Asociación de Internet MX. (mayo de 2022). *18° Estudio sobre los Hábitos de Personas Usuaris de Internet en México 2022*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de Asociación de Internet MX: <https://irp.cdn-website.com/81280eda/files/uploaded/18%C2%B0Estudio%20sobre%20los%20Habitoss%20de%20Personas%20Usuaris%20de%20Internet%20en%20Mexico%202022%20%28Publica%29%20v2.pdf>
- Baracho, F. (2021). Prólogo. En P. Kotler, *Marketing 5.0 Tecnología para la humanidad* (1a. ed., págs. 3-5). LID Editorial Mexicana SA DE CV. Recuperado el 4 de agosto de 2022
- Chaffey, D., y Ellis-Chadwick, F. (2014). Principios de marketing digital. En D. Chaffey, y F. Ellis-Chadwick, *Marketing digital* (5a. ed., págs. 3-186). Pearson. Recuperado el 5 de agosto de 2022
- DiMaggio, P., y Powell, W. (1999). Retorno a la jaula de hierro: El isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. En W. y. Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 104-125). México: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 4 de Agosto de 2022
- Dimitratos, P., Amorós, J., Etchebarne, M., y Felzensztein, C. (2014). Micro-multinational or not? International entrepreneurship, networking and learning effects. *Journal of Business Research*, 67, 908-915. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296313002750?via%3Dihub>
- Dini, M., Glio, N., y Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Recuperado el 5 de agosto de 2022, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47183/1/S2100372_es.pdf)
- Expansión. (1o. de junio de 2022). La ruta del ecommerce en México. *Las 500 empresas más importantes de México*, 3(1292), 218-222. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de [https://issuu.com/expansionpublishing/docs/expansion\\_1292\\_V3-compressed](https://issuu.com/expansionpublishing/docs/expansion_1292_V3-compressed)

- Fuentes, G. (20 de agosto de 2022). *Sinembargo.mx*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de Sinembargo.mx: <https://www.sinembargo.mx/20-08-2022/4239730>
- INEGI. (22 de 03 de 2021). *Segundo conjunto de resultados del estudio sobre la demografía de los negocios 2020*. Recuperado el 10 de julio de 2021, de Boletines2021 Comunicado de prensa Núm. 183/21: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/OtrTemEcon/EDN2020.pdf>
- INEGI. (26 de 05 de 2022). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) Interactivo 5/2022*. (INEGI, Ed.) Recuperado el 4 de agosto de 2022, de Comunicado de prensa No. 299/22: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2022/denue/denue2022.pdf>
- ITC. (2020). Preparing for the new normal. En ITC, *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and its Impact on Small Business* (págs. 42-50). Geneva. Recuperado el 21 de agosto de 2022
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0*. LID. Recuperado el 4 de agosto de 2022
- Lambin, J. (1995). El marketing en la empresa y en la economía. En J. Lambin, *Marketing estratégico* (3a. ed., págs. 1-30). McGraw-Hill/Interamericana. Recuperado el 4 de agosto de 2022
- Microsoft. (26 de enero de 2021). *News Center Latinoamérica*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de [news.microsoft.com/ess-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/](https://news.microsoft.com/ess-xl/pymes-mexicanas-83-realizaron-un-cambio-en-su-negocio-debido-al-covid-19/)
- Nieto, L. (2019). *SlidePlayer*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de <https://slideplayer.es/slide/12668227/>
- Ramos, M. (2 de agosto de 2021). *Marketing4ecommerce.mx*. Recuperado el 5 de agosto de 2022, de Marketing4ecommerce.mx: <https://marketing4ecommerce.mx/pymes-mexico-incrementaron-sus-ventas-100-en-el-canal-digital-1t-2021/>
- Romero, J. (1999). Estudio introductorio. Los nuevos institucionalismos: sus diferenciass, sus cercanías. En W. y. powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 7-29). Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 4 de agosto de 2022
- Subramaniam, R. (29 de octubre de 2015). *América Economía*. Recuperado el 20 de agosto de 2022, de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/las-micro-multinacionales-y-como-las-mismas-definiran-nuestra-era>
- TELEMATEL. (22 de noviembre de 2017). *TELEMATEL*. Recuperado el 6 de agosto de 2022, de <https://www.telematel.com/blog/canal-digital-que-es-telematel/>

Wang, H. (12 de septiembre de 2010). *FORBES*. Recuperado el 21 de agosto de 2022, de <https://www.forbes.com/sites/china/2010/09/12/how-ebay-failed-in-china/?sh=288343f85d57>

Wearesocial. (25 de abril de 2022). *Informe 'Digital 2022 April Global Statshot' de DataReportal*. Recuperado el 4 de agosto de 2022, de <https://wearesocial.com/es/blog/2022/04/mas-de-5-mil-millones-de-personas-ya-usan-internet/>