

# Motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de *e-marketing* en pymes catalanas y el encaje del consumidor: el caso de la comarca del Alt Empordà \*

*Motivations and Barriers for Catalanian SMEs to Use E-marketing Strategies and Consumer Fit: The Case of Alt Empordà County*

Denisa Ewerth 

Grado en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Barcelona,  
Barcelona - España, ewerthdenisa@gmail.com

Michele Giroto 

Doctora en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Barcelona,  
Barcelona - España, michele.giroto@ub.edu

## Cómo citar / How to cite

Ewerth, D., Giroto, M. (2021). Motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de *e-marketing* en pymes catalanas y el encaje del consumidor: el caso de la comarca del Alt Empordà. *Revista CEA*, v. 7, n. 15, e1889. <https://doi.org/10.22430/24223182.1889>

Recibido: 4 de mayo de 2021

Aceptado: 21 de agosto de 2021

## Resumen

Las respuestas por parte de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en diferentes contextos a la hora de adaptar y aplicar las herramientas digitales en sus estrategias de marketing presentan diversos desafíos. El estudio se aplicó en la comarca Alt Empordà, de Cataluña (España) y buscó analizar las estrategias de e-marketing que adoptan las pymes e identificar las principales motivaciones y barreras en su utilización. La investigación también identificó qué estrategias de e-marketing implementadas por las empresas son mejor valoradas por los consumidores. Para ello se llevó a cabo un estudio cualitativo mediante el análisis de un caso en una microempresa, y se implementó una investigación cuantitativa a través de dos cuestionarios estructurados para recopilar información de propietarios y gerentes de 83 pymes y 351 consumidores. Los resultados evidenciaron

---

\* Este artículo se deriva del proyecto titulado «Motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de *e-marketing* en pymes catalanas y el encaje del consumidor: el caso de la comarca del Alt Empordà» y ha sido financiado con recursos propios.



que las empresas implementan el marketing digital en sus planes de mercadotecnia, más desde una visión operativa que estratégica. Se identificaron como principales barreras el tamaño de las empresas, el tipo de producto o servicio y el tipo de cliente, así como el poco reconocimiento por parte de las empresas de la necesidad de herramientas digitales. Además, se demostró la facilidad de lograr mejor visibilidad y alcance, y que el seguimiento de las tendencias de la sociedad digital emergen como principales motivaciones. Se concluye que hay una tendencia clara en la utilización de e-marketing por parte de las pymes analizadas, aunque también se infiere que los impulsores están enmarcados en el seguimiento de tendencias, en la búsqueda de una mayor visibilidad de las empresas en un entorno online, y no tanto en visualizar claramente los beneficios que este tipo de estrategia aportaría al negocio.

**Palabras clave:** marketing digital, pequeñas y medianas empresas, marketing en medios sociales, estrategia adaptativa.

**Clasificación JEL:** D40, L1, M31, Z13.

### *Highlights*

- Alcanzar un mayor número de público potencial es el principal motivo para el uso del *e-marketing* en las pymes.
- Las pymes no siempre presentan una visión estratégica a la hora de integrar diferentes herramientas de *e-marketing*.
- Trabajar contenidos de marca mediante *newsletter* o *e-mailings* son estrategias cada vez más rechazadas por los consumidores.
- El seguimiento de las redes sociales facilita a los consumidores una mayor flexibilidad a la hora de interactuar con los contenidos de las marcas.

### **Abstract**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in different contexts face several challenges to adapt and apply digital tools to their marketing strategies. This study, conducted in Alt Empordà County (Catalonia, Spain), analyzed the e-marketing strategies that SMEs in that area adopt and identified their main motivations and barriers to utilize them. This study also established what e-marketing strategies implemented by these enterprises are considered the best by their consumers. For this purpose, a qualitative approach was adopted to analyze the case of a microenterprise, and quantitative research was conducted using two structured questionnaires to collect information about 83 owners and managers of SMEs and 351 consumers. The results show that these companies implement digital marketing in their marketing plans from an operational perspective rather than a strategic one. This article identifies several important barriers to e-marketing: company size, type of product or service, type of customer, and the companies' limited acknowledgement of the need for digital tools. Additionally, it was demonstrated that the main motivations of these SMEs are improving visibility and reach and following the trends of the digital society. In conclusion, the SMEs analyzed here show a clear tendency toward implementing e-marketing, and their driver is following trends to achieve better online visibility, but they fail to clearly see the benefits this kind of strategy can have for their businesses.

**Keywords:** Online marketing, SME, social media marketing, adaptive strategy.

**JEL classification:** D40, L1, M31, Z13.

## Highlights

- The main motivation for SMEs to use e-marketing is reaching a wider potential audience.
- SMEs do not always have a strategic vision when they incorporate different e-marketing tools.
- The strategy of sharing brand content via newsletters or emails is increasingly rejected by consumers.
- Following social networks enables consumers to have a more flexible interaction with brand content.

## 1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, las redes sociales ofrecen la posibilidad de establecer conexiones muy diversas (Richey y Ravishankar, 2019), de manera que una empresa pequeña tiene oportunidades para establecer grandes conexiones con sus clientes. Según Bharadwaj et al. (2013), las empresas tienen la posibilidad de extender sus operaciones en redes de negocios a través del uso de las tecnologías digitales que facilitan la mejora de las capacidades, procesos, productos, servicios y estrategias de las empresas (Moreno-Agudelo y Valencia-Arias, 2017). La mercadotecnia y su rol fundamental en la estrategia de los negocios también han sido influenciados por las tecnologías digitales (Changhong y Bin, 2021), donde han «evolucionado rápidamente en el uso de internet y las TIC» (De Swaan Arons et al., 2014).

En este contexto, el uso de las TIC en las estrategias de *marketing* mediante prácticas de mercadotecnia digital, de internet o electrónica, emerge como un factor clave (Watson et al., 2018; Hervé et al., 2020), ya que facilita una mayor comprensión de los clientes, la expansión de puntos de contacto de la marca, el fomento de las ventas (Cota-Yáñez y Cosme, 2016) y el valor añadido a los productos (Chaffey y Smith, 2012; Low et al., 2020). Sin embargo, a diferencia de las grandes empresas, las pymes tienden a descuidar el enfoque estratégico, el cual es fundamental al realizar inversiones en negocios digitales (Meckel et al., 2004 citados en Gutiérrez-Leefmans y Nava-Rogel, 2016). En los países que conforman la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), las pymes representan un 60% del empleo y entre un 50% y un 60% del valor añadido, siendo los impulsores principales de la productividad en muchas regiones y ciudades (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, 2019). En el caso español, las pymes concentran el 99,8% de la distribución de empresas (PyME, 2020). Si nos centramos en la comarca del Alt Empordà, ubicada en la región nordeste de la comunidad autónoma de Cataluña, predominan como en la mayoría de las regiones españolas las pequeñas y medianas empresas, ya que en gran parte los establecimientos son pequeños comercios o empresas autónomas.

Teniendo en cuenta la importancia de estas empresas para el desarrollo económico de cualquier país, se puede afirmar que es fundamental conocer cómo las pymes están utilizando estrategias de mercadotecnia digital. Este interés se observa en el aumento de estudios publicados sobre *marketing* digital y pymes que se produjo entre 2017 y 2020 (Thaha et al., 2021), aunque el contexto de los estudios se concentra más en algunos países, con menos participación de Iberoamérica. En muchas investigaciones el uso de las TIC y las redes sociales se analizan principalmente como herramientas

operativas y no desde su papel estratégico (Bocconcelli et al., 2016). Por tanto, abordar las principales estrategias, motivaciones o barreras que las pymes de una región específica de España utilizan a la hora de invertir o desarrollar herramientas de, junto a la visión de los consumidores, puede aportar una mayor diversificación de los contextos anteriormente estudiados. Los objetivos de este estudio consisten en analizar, en una comarca de Cataluña, las estrategias de *e-marketing* que adoptan las pymes e identificar las principales motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de *marketing* digital. Este artículo también busca determinar qué tipo de estrategias de *e-marketing* valoran los consumidores por parte de las empresas en el entorno del Alt Empordà y cómo se relacionan con las mismas. Teniendo en cuenta los avances en las herramientas TIC y su aplicación en las estrategias de *marketing*, el estudio busca comprender la relación entre las tendencias globales de los consumidores en plataformas de compras en línea y los desafíos de las pymes a la hora de tomar decisiones de estrategias de *e-marketing*.

El artículo se ha estructurado en tres partes: el desarrollo del marco teórico, seguido de la explicación de la metodología, donde se describe la estructuración de los cuestionarios aplicados a pymes y a los consumidores del Alt Empordà y el estudio de caso en una pyme. En la parte final del artículo se presentan y se discuten los principales resultados y se delimitan las conclusiones, incluidas las limitaciones del presente estudio y las posibles líneas de investigación para futuras investigaciones.

## 2. MARCO TEÓRICO

### El *marketing* digital

El *marketing* digital consiste en la comercialización y comunicación de productos y servicios a través de la aplicación de las tecnologías digitales que nos ofrece Internet (Millán Tejedor, 2007). Según Ryan y Jones (2009), este debe centrarse en entender cómo las personas usan estas tecnologías para poder conectar con los consumidores de una manera más efectiva. Definiciones clásicas del *e-marketing* (Brodie et al., 2007) mencionan un proceso a través del cual la empresa utiliza Internet y otras tecnologías reactivas para interactuar con sus clientes, o bien lo describen (Strauss y Frost, 2001) como el uso de datos electrónicos y aplicaciones para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y organizacionales. Otras investigaciones (Ali et al., 2015; Dehkordi et al., 2012) definen y aclaran el alcance de diferentes conceptos relacionados, especificando que el *marketing* electrónico es parte del comercio electrónico, mientras que el comercio electrónico lo es del negocio electrónico.

Estudios más recientes sobre el uso de Internet y *marketing* (Busca y Bertrandias, 2020) identifican cuatro repertorios culturales (sistema colaborativo, sistema de mercado tradicional, sistema de cocreación y sistema de mercado de «prosumición») y relacionan las diferentes corrientes de investigación de *marketing* digital con estos sistemas. Para Busca y Bertrandias (2020), cada era cultural vinculada al uso de internet se caracteriza por una interacción comercial, sin embargo, las herramientas utilizadas o el enfoque son diferentes. Por ejemplo, dentro del sistema de mercado tradicional, representado por estudios centrados en entender el *mix* de *marketing online* (Yadav y Pavlou 2014), se emplean herramientas como páginas webs corporativas, y el enfoque de las estrategias de *marketing* está centrado en las reacciones de los consumidores a las acciones de las empresas. Por otra parte, el sistema de cocreación, representado por estudios vinculados al

desarrollo de nuevos productos (Poetz y Schreier 2012), busca la participación de consumidores activos en la cadena de valor de la empresa a través de herramientas de comunidades de cocreación gestionadas por la marca; por otro lado, el sistema de mercado el sistema de mercado «prosumición», representado por estudios relacionados con la economía colaborativa (Belk, 2014), busca, mediante el uso de redes sociales y plataformas colaborativas, la interacción de individuos llamados «prosumidores» dentro de una red (Busca y Bertrandias, 2020; Aparici y García-Marín, 2018).

La literatura en *marketing* digital (Borges Tiago y Veríssimo, 2014; Peter y Dalla Vecchia, 2021) también ha explorado y conceptualizado las diferentes herramientas de *e-marketing*, siendo más frecuentes las vinculadas a herramientas de análisis y monitoreo, gestión de la marca *online*, uso de CRM y *big data*, *e-commerce*, directorios y listas, promociones y *e-coupons*, automatización de *marketing*, video *marketing* o *wikis*.

Para el propósito de esta investigación, se utiliza la definición de Strauss y Frost (2001) que entiende el proceso de *marketing* como una relación entre la empresa y el cliente, pero también emplea el concepto de repertorios culturales de Busca y Bertrandias (2020) para entender el enfoque de las estrategias de *marketing* de las pymes en su interacción comercial con los consumidores.

### ***El marketing digital en las redes sociales y el comportamiento online de los consumidores***

En la última década, el uso de estrategias en Internet ha evolucionado rápidamente (Saura et al., 2020) y se ha convertido en parte de la vida diaria de miles de millones de personas. Por ejemplo, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2020), el 93,2% de la población española de 16 a 74 años se ha conectado a Internet durante los últimos tres meses del año 2020, representando un total de 32,8 millones de usuarios. En años recientes se ha observado un aumento en el número de usuarios de Internet, con una disminución en el valor de la brecha de género que ha pasado de 3,2 puntos en el año 2015 a 0,0 puntos en el año 2020 (INE, 2020).

La literatura sobre comportamiento del consumidor *online* presenta estudios que exploran cómo las empresas intentan entender los cambios en la jornada del consumidor, influenciados por la publicidad en línea y facilidades de compra en el entorno *online* (Herhausen et al., 2019; Grewal y Roggeveen, 2020); la emergencia y comprensión de las necesidades y atributos del consumidor omnicanal (Kozlova et al., 2018), que esperan una mejora en la conveniencia durante la búsqueda y compra de productos; y la gestión de la experiencia del usuario con base en la personalización (Pushkar et al., 2017).

Concretamente, estudios sobre comunicación digital en las redes sociales han examinado la interacción de los usuarios con la publicidad *online* a partir de sus expectativas, relevancia del mensaje o actitud escéptica hacia los mensajes o medios (Kelly et al., 2010); reconocimiento de marca en las redes sociales y atractivo de los anuncios que varían y dependen mucho del tipo de negocio, de clientes, objetivos o estrategia de las empresas (Hadija et al., 2012). Aspectos de personal de contenidos dependen del tipo de producto, donde los consumidores altamente involucrados tienden a preferir información general y más completa en lugar de personalizada (Cheung et al., 2020). La confianza de los consumidores también es un tema estudiado, donde Irshad et al. (2020) mencionan que motivaciones como la remuneración, socialización y empoderamiento son determinantes

importantes que generan confianza en entornos de *marketing* social. Los desafíos futuros en la investigación del *marketing* en las redes sociales se centran en explorar nuevos diseños de la experiencia del consumidor, aspectos de personalización y segmentación, y nuevas posibilidades de innovación y colaboración (Dwivedi et al., 2021). Según Perdigón Llanes et al. (2018), estudios vinculados con los procesos de puesta en funcionamiento de estrategias de *e-marketing* y del *e-commerce*, así como el uso de redes sociales por parte de las pymes, son temáticas aún poco exploradas.

La variable del género (Lin et al., 2019; Wu et al., 2017) ha sido un factor analizado a la hora de entender el comportamiento de los consumidores *online*. Según Lin et al. (2019), los hombres son más influenciados por criterios de interactividad en comparación con las mujeres, que se centran más en la información, dinamismo y riesgo percibido. El estudio de Wu et al. (2017) también identifica algunas diferencias de comportamiento, donde la apariencia estética de la plataforma *online* y la customización son factores mejor valorados por ellas. Otros factores como la influencia de la tecnología (Mosquera et al., 2018; Hassan et al. 2019) o la actitud hacia compras en línea, riesgo percibido o la confianza (Chetioui et al., 2020; Lăzăroiu et al., 2020) también han sido elementos examinados. La edad también tiene un impacto significativo en el uso del canal (teléfono móvil, *tablet*, ordenador, redes sociales o tienda física) y sugiere que el uso del canal puede estar motivado por las prioridades de diferentes generaciones que están determinadas por sus experiencias (Dorie y Loranger, 2020). Por ejemplo, la generación *millennial* busca un valor añadido en las marcas, superando el uso funcional y, a través de las redes sociales, intenta formar relaciones simbólicas que se extiendan después del consumo de un producto (Helal et al., 2018); tampoco perciben que los anuncios en las redes sociales se adapten a sus necesidades, y por tanto, la evidencia sugiere que los anuncios deben ser creíbles, informativos, entretenidos y con incentivos incluidos para generar valor (Arora y Agarwal, 2019).

### Las pymes en Cataluña

La pyme tiene un papel muy importante en la estructura productiva del sector privado en Cataluña ya que representa el 99,8% de las 296 677 empresas existentes allí y, con la exclusión de administración pública, defensa y seguridad social, representa el 62,4% del VAB (Valor Agregado Bruto) (Guinjoan y Bonal, 2019). A principios de 2019 existían 266 394 pymes con establecimientos en Cataluña, de las cuales 24 070 se dedican a la industria, 28 578 a la construcción y 213 746 a los servicios (Instituto de Estadística de Cataluña [Idescat], 2020). Según el Fomento de Trabajo Nacional, la micro y pequeña empresa representa el 61,29% de la contratación indefinida de Cataluña. En general, las pymes representan el 70% de la ocupación catalana. La contratación temporal ha aumentado en las empresas medianas un 8,1% y en las grandes un 7,7% (Foment del Treball Nacional, 2019). En la comarca del Alt Empordà constan 29 600 pymes de un total de 32 432 empresas, que representan un 91,2% del total (Idescat, 2020). En diciembre de 2019, constaban 30 885 pymes de un total de 33 526 empresas, las cuales representaban un 92,1% del total. Es decir, el decrecimiento de las pymes en esta región ha sido alrededor del 0,85%. Cabe destacar que la mayoría de las empresas de la comarca operan en el sector de servicios seguido por la industria y la construcción y, por último, la agricultura (Idescat, 2020).

### ***El marketing digital y las TIC en las pymes***

El estudio de Trivedi (2013) ha resaltado la importancia de innovar en estrategias de *marketing*, indicando que las pymes deben, mediante una planificación adecuada, evaluar diversas alternativas innovadoras en función de sus capacidades y recursos. Camacho Rodríguez (2018) también menciona la importancia de la incorporación de herramientas tecnológicas por parte de las pymes para promover una mejora en la interacción entre las empresas y los clientes en la búsqueda de la ventaja competitiva. Desde hace tiempo, la competitividad se ha convertido en «el núcleo de las estrategias de empresas, gobiernos e instituciones de investigación» (Núñez Jover, 2008 citado en Slusarczyk Antosz et al., 2015), y va asociada a la innovación, que a su vez «se apoya en gran medida en la tecnología, cuyo rasgo contemporáneo es la fuerte articulación al conocimiento científico» (Slusarczyk Antosz et al., 2015). Cabe resaltar que, según Camacho Rodríguez (2018), aunque haya una tendencia en la adquisición de conocimientos para la incorporación de *marketing* digital en sus estrategias de comercialización, éstas deben ser fortalecidas para evitar su infrautilización.

Específicamente, algunos estudios exploran el uso de las redes sociales por parte de las pymes como una herramienta de *marketing* digital (Bartoloni et al., 2019), demostrando que existe una diferencia significativa entre la adopción de diferentes plataformas de redes sociales y su uso real. Kraus et al. (2019) mencionan que los principales recursos que impiden una buena gestión de los contenidos en redes sociales son principalmente tiempo y conocimiento, e indican que las pymes deberían basar más la toma de decisiones en función de datos estadísticos.

La literatura también presenta estudios relacionados con la mejora de la credibilidad e imagen de las pymes a la hora de innovar en estrategias de *marketing* digital (Gilmore et al., 2007), y asimismo identifican este (Noyola-Medinalos et al., 2018) con la facilitación de espacios de relación que pueden promover una imagen positiva de la empresa, pero también funcionar como una fuente de obtención de información relevante sobre el mercado actual y potencial para la toma de decisiones futuras. En este sentido, algunos estudios han explorado el uso de las TIC en la administración de las empresas que permiten la gestión del conocimiento, el seguimiento personalizado o la formación a distancia mediante cursos en línea (*e-learning*) (Slusarczyk Antosz et al., 2015); o bien la puesta en funcionamiento de las TIC se impulsa de manera más flexible, incentiva los conocimientos compartidos a través de la colaboración del personal, facilita el desarrollo de nuevos procesos, al mismo tiempo que tiene lugar el aprendizaje organizacional (Apak y Atai, 2014).

No obstante, las grandes empresas son las que más se han beneficiado del uso de las TIC y a medida que los costes han ido disminuyendo, las pymes han empezado a incorporarlos en sus modelos de negocio (Gutiérrez-Leefmans y Nava-Rogel, 2016). Aunque según el estudio de Pérez Pérez et al. (2006), ni todo tipo de pyme ha aprovechado de manera igualitaria los efectos positivos de la implementación de las TIC en la generación de nuevas oportunidades de negocio.

En relación con la tipología de herramientas de *marketing* digital empleadas por las pymes, el estudio de Taiminen y Karjaluoto (2015) identifica que las empresas usan en mayor medida los sitios web y el correo electrónico, y pese a que este es un canal de comunicación bidireccional por naturaleza, a menudo se emplea como un canal unidireccional para enviar boletines o anuncios. Estudios anteriores también indican la relevancia en el uso de estas herramientas, presentando el sitio web

de una empresa, como el hogar de la marca en el entorno *online* (Christodoulides, 2009) o el uso del correo electrónico para el intercambio de información, la promoción, la construcción y el mantenimiento de relaciones y la orientación de los clientes a los sitios web (Simmons, 2007). El estudio de Ližbetinová et al. (2019) ha descrito diferentes empleos de herramientas digitales por parte de las pymes, clasificando las empresas en tres tipos de clústeres:

Las empresas con marketing minimalista centran sus estrategias en el uso de sitios webs, *Facebook*, folletos, publicidad en general, organización de eventos y presentaciones o participación en exposiciones y ferias. Las empresas con un marketing más progresista tienen un enfoque centrado en marketing viral, publicidad contextual y, en menor medida, en el uso de SEO, *vlogs* y blogs, *buzz marketing*, *e-WOM*. Las empresas con un enfoque más tradicionalista de marketing digital utilizan sitios web, redes sociales, publicidad nativa en Internet, anuncios de *banner*, correos directos, sin embargo, el *buzz marketing* y el *e-WOM* casi no son utilizados. (p. 13)

Otros estudios han identificado la publicidad en línea y el uso de reseñas como las estrategias de *marketing* digital más usadas por las pequeñas empresas (Trivedi, 2013), o la comprensión del potencial de herramientas como la optimización del motor de búsqueda (SEO) o la publicidad en el motor de búsqueda (SEA) (Karjaluoto y Leinonen, 2009). En una investigación más reciente (Bocconcelli et al., 2016) se menciona que la comunicación basada en la web sigue siendo uno de los mayores retos a los que se enfrentan las pymes, siendo las competencias, habilidades y tiempo disponible los factores que influyen de manera positiva, pero también negativa.

El auge de las redes sociales ha revolucionado la relación entre el vendedor y el cliente, en la medida en que el poder ha pasado de los comerciantes a los clientes (Hennig-Thurau et al., 2010) y ha surgido la importancia de la cocreación de valor y la gestión de las relaciones con los clientes (Hennig-Thurau et al., 2010; Rowley, 2008). Ahmad et al. (2017), en su estudio sobre la adopción de las redes sociales por parte de empresas pequeñas en los Emiratos Árabes Unidos, identificó que Facebook, WhatsApp e Instagram eran las principales plataformas adoptadas por las empresas, motivadas por la popularidad de estas a la hora de crear visibilidad para sus empresas.

Varios estudios han examinado la importancia de las conversaciones sobre la marca en redes sociales (Christodoulides, 2009; Weinberg y Pehlivan, 2011; Bruhn et al., 2012), el uso de historias auténticas (Fournier y Avery, 2011); y empleo de herramientas como Facebook o blogs como canales de creación de conciencia de marca o herramienta relacional (Malhotra et al., 2013; Ahuja y Medury, 2010; Cho y Huh, 2010; Singh et al., 2008). El estudio de Rajković et al. (2021) identifica que las pymes en sus futuras estrategias de *marketing* digital deben considerar seriamente la creación de comunidades en línea que sean transparentes, dinámicas y abiertas, con la participación de la empresa.

Se observan varias investigaciones que analizan, desde una perspectiva estratégica, la utilización por parte de las empresas de estrategias de *marketing* digital con un enfoque más integral, aunque estudios implementados en el marco de las pymes aún son escasos o concentrados en pocos contextos (Gutiérrez-Leefmans y Nava-Rogel, 2016; Thaha et al., 2021).

## Barreras y motivaciones en el uso de *marketing* digital para las pymes

El estudio de Gilmore et al. (2007) identificó que contar con pocos recursos y falta de experiencia en la gestión tecnológica eran los problemas más abordados por las pymes a la hora de implementar y mantener estrategias de *marketing* digital. En la misma línea, Pérez Pérez et al. (2006) concluyeron que las principales barreras en la implementación del *marketing* digital estaban relacionadas con la falta de recursos financieros, poca percepción de su necesidad, pérdida de tiempo y resistencia de los empleados. Más recientemente, Ritz et al. (2019) examinaron, mediante la integración del modelo «Hazlo tú mismo» (DIY) con el modelo de la aceptación de tecnología (TAM), las motivaciones y resultados de la participación de las pymes en la implementación de las estrategias de *marketing* digital, indicando que

La complejidad de la decisión para las pequeñas empresas puede estar más relacionada con el perfil y experiencia de las personas que realizan las actividades, y también con otros aspectos como restricciones presupuestarias, interés personal en el resultado del proyecto, control sobre el proceso, posibilidad de personalización de las herramientas y resultados personales derivados. (pp.193)

En esta línea, Ahmad et al. (2017) mencionan que las pymes suelen tener menos probabilidades de utilizar tecnologías emergentes debido a sus recursos y capacidades limitados, ausencia de experiencia técnica o estructura organizativa inestable. El desconocimiento de cómo se realiza un plan de *marketing* digital también ha sido identificado como una barrera a la hora de utilizar este en pymes de Ecuador (Salas y Luna, 2018). Estudios anteriores examinaron la influencia significativa del perfil del gerente y/o propietario de las pequeñas empresas en el éxito de la adopción de las TIC (Blili y Raymond, 1993; Thong y Yap, 1995; Yap et al., 1992; Cragg y King, 1993), un aspecto también identificado por Ahmad et al. (2017), que revelan que

Las actitudes de los propietarios / emprendedores de las pymes sobre el uso de herramientas como las redes sociales, se basaban en las percepciones que tenían de sus beneficios relacionados con: mejorar la visibilidad de la marca, aprovechar el servicio de generación de comunidades y el intercambio de información, construir relaciones con los clientes e interacciones sociales, y expansión de los mercados existentes. (p. 10)

Se observan estudios desde la teoría de la empresa basada en recursos (Barney, 1991; Grant, 1991; Lockett y Thompson, 2001) que sugieren que los recursos son el factor dominante que explica la toma de decisiones en las pequeñas empresas, y que los factores externos influyen de una manera más reducida (Lockett y Thompson, 2001; Hawawini et al., 2003). Aunque cabe mencionar que en la literatura también se encuentran muchos estudios que aplicaron teorías y marcos de adopción de tecnología para evaluar los principales factores (Dholakia y Kshetri, 2004) que afectan la adopción de tecnologías, y para las pymes, es válido incluir factores gerenciales internos, pero también organizacionales (Dahnil et al., 2014).

Karjaluoto y Huhtamäki (2012) identificaron la capacidad, motivación, experiencia del propietario/gerente, los recursos financieros, humanos y tecnológicos, y factores ambientales (producto o servicio, contexto competitivo, industria, o comportamiento del consumidor) como facilitadores o inhibidores de la adopción del *marketing* digital en las pymes. Estudios más recientes en diferentes contextos, identificaron que la necesidad de aumentar la base de clientes, la búsqueda de oportunidades para comunicar los productos y servicios nuevos y existentes a los clientes actuales

y potenciales, son motivaciones que impulsan el uso del *marketing* electrónico por parte de las pymes (Kazungu et al., 2015); la presión externa, en particular de los clientes, también desempeña un papel importante en la configuración de la orientación de las pymes hacia el uso del *marketing* electrónico (Shaltoni et al., 2018); la presión para adaptarse a las cambiantes reglas y tendencias del mercado para seguir siendo competitivas (Gavrila Gavrila y de Lucas Ancillo, 2021); o la percepción del coste, la existencia de formación adecuada de los trabajadores, la motivación y la voluntad efectiva por parte de los responsables, se presentan como condicionantes propicios en la adopción de las redes sociales por parte de las pymes (Chatterjee y Kumar Kar, 2020).

### 3. METODOLOGÍA

Para analizar las estrategias de *e-marketing* que adoptan las pymes en una comarca de Cataluña, e identificar las principales motivaciones y barreras en la utilización de estrategias de *marketing* digital, así como examinar qué tipo de estrategias de *e-marketing* valoran y prefieren los consumidores, se diseña un estudio descriptivo que se desarrolla con base en las siguientes preguntas de investigación:

PI1: ¿Cuál es el nivel de uso de estrategias de *marketing* digital por parte de las empresas en el Alt Empordà?

PI2: ¿Cuáles son las principales barreras que justifican la no utilización de estrategias de *marketing* digital por parte de las empresas en el Alt Empordà?

PI3: ¿Qué preferencias por herramientas de *marketing* digital presentan las pymes en la comarca estudiada a la hora de impulsar sus planes de comercialización?

PI4: ¿Cuáles son las principales motivaciones que impulsan el interés por la aplicación de estrategias de *marketing* digital por parte de las pymes en el Alt Empordà?

PI5: ¿Qué percepción y preferencias tienen los consumidores del Alt Empordà sobre las diferentes estrategias de *marketing* digital empleadas por las empresas?

PI6: ¿Cómo interactúan los consumidores del Alt Empordà en los canales y con los contenidos impulsados por las pymes?

PI7: ¿Hay diferencias entre los grupos de género y los grupos de edad en cuanto a las preferencias o percepción de los consumidores a la hora de interactuar con los contenidos de la marca mediante sus estrategias de *marketing* digital?

A continuación, se describen los métodos empleados para analizar las preguntas planteadas.

#### Estudio cualitativo pymes: análisis de caso

Según Idescat (2020), la mayoría de las empresas en la comarca estudiada son del sector de servicios. El objetivo del caso busca describir un fenómeno en su contexto (Yin, 2003) al analizar la aplicación de las estrategias de *e-marketing* por parte de las pymes, así como identificar las barreras y motivaciones en su implementación. Para escoger la muestra se ha utilizado la estrategia de selección orientada por la información (Flyvbjerg, 2006), que enfoca la selección de los estudios de caso sobre las bases de la expectativa de su contenido informativo. Del directorio de empresas disponibles en las bases de datos de *Google.sites*, se ha realizado una primera selección de empresas de acuerdo con la disponibilidad de información en su página web, existencia de redes sociales y datos corporativos. Tras un contacto inicial telefónico para filtrar a las empresas, se ha seleccionado una

pequeña empresa especializada en servicios de fontanería localizada en Castellò d'Empúries, un municipio de 10 906 habitantes (Idescat, 2020). Su selección se ha justificado porque la empresa había empezado a trabajar con estrategias de *marketing* digital recientemente, y en el momento de su selección contaba con unos buenos ingresos anuales y óptimos resultados económicos, aunque cabe resaltar que sus datos financieros también reflejaban un descenso gradual en los últimos años. Por tanto, en cuanto a la necesidad de información relacionada con los objetivos de la investigación, la empresa cumplía con los criterios para estudiar barreras, motivaciones y tipos de estrategias de *marketing* digital aplicadas en un entorno de una pyme con necesidades de crecimiento en sus ventas.

La compañía seleccionada es una microempresa cuya actividad principal se basa en solucionar atascos y problemas en tuberías y desagües. En funcionamiento desde 1998, es una empresa muy exitosa en toda la comarca del Alt Empordà. Desde su fundación, consta de dos trabajadores: el propietario, que realiza todas las tareas de desagües, y una contable, que se encarga de todas las tareas administrativas. Por tanto, tenía características extrapolables a otras pequeñas empresas catalanas de la misma región. Para analizar el caso, durante el primer semestre del año 2020 se ha combinado un estudio de la presencia *online* del negocio (redes sociales y página web) con una entrevista personal con su dueño (utilizando preguntas semiestructuradas) (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Ítems trabajados en la entrevista semiestructuradas**

Table 1. Items included in the semi-structured interview

ID	Ítem
E1	A qué se dedica el modelo de negocios de la empresa.
E2	Cómo está organizada la operativa de la empresa.
E3	Principales aspectos por considerar sobre la evolución de la empresa.
E4	Situación financiera y económica actual.
E5	Presencia en redes sociales.
E6	Organización de las tareas de <i>marketing</i> en la empresa.
E7	Rol de las redes sociales en los beneficios de la empresa.
E8	Percepción sobre la importancia de tareas de <i>e-marketing</i> .

Fuente: elaboración propia.

## Estudio cuantitativo pymes

Aplicando un muestreo aleatorio simple, considerando un nivel de confianza del 95%, un error máximo del 5%, y un nivel de respuesta esperado del 100% para una población total de 29 600 pymes, se determinó una muestra de 379 empresas. El cuestionario estructurado en la plataforma Google Forms se envió por correo electrónico y se distribuyó a través de redes sociales. Se obtuvo un resultado final del 21,9% (83 pymes). En total, el sector de servicios está representado por 69 empresas (83,1%), siendo las microempresas las más representadas en la muestra final (74,7%). La mayoría de las empresas en su perfil legal cuentan como empresarios individuales, representadas por un 88%. El perfil de los responsables de las empresas encuestadas se compone de directivos,

gerentes, propietarios o responsables del área de informática, *marketing* o comunicación. La distribución de la muestra final obtenida se puede observar en la Tabla 2.

**Tabla 2. Tipos de empresas de la muestra según sector de actividad**

Table 2. Types of companies in the sample classified by sector

Tipo de empresa /	Sector	Frecuencia	Porcentaje
<b>Microempresa (entre 1 y 9 trabajadores)</b>	Sector terciario: servicios.	50	80,6
	Sector secundario: industria, artesanía, construcción.	10	16,1
	Sector primario: agricultura, ramadería, pesca.	2	3,2
	Total	62	100,0
<b>Pequeña empresa (entre 10 y 49 trabajadores)</b>	Sector terciario: servicios.	16	88,9
	Sector secundario: industria, artesanía, construcción.	1	5,6
	Sector primario: agricultura, ramadería, pesca.	1	5,6
	Total	18	100,0
<b>Mediana empresa (entre 50 y 249 trabajadores)</b>	Sector terciario: servicios.	3	100,0

Fuente: elaboración propia.

El instrumento estadístico utilizado está dividido en dos secciones: la primera determina el perfil de las empresas participantes y recoge datos generales de cada una de las empresas, como el número de empleados o el sector en el que opera; y la segunda consta de ítems relacionados con la utilización y aplicación de las estrategias de *marketing* digital. En la Tabla 3 se muestran los ítems del instrumento utilizado.

### Estudio cuantitativo consumidores

Para el estudio del comportamiento de los consumidores, se partió de una población de 140 214 habitantes (Alt Empordà), considerando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una respuesta esperada del 100% (384 consumidores). Para este análisis también se estructuró un formulario en la aplicación de Google y se ha distribuido mediante redes sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook), utilizando un muestreo no probabilístico por bola de nieve. Se obtuvo una muestra final con un índice de respuesta del 91,4% (351 consumidores). La estructura del instrumento se divide en tres secciones: la identificación del perfil de los consumidores; el conocimiento sobre *marketing* digital; y la participación en *marketing* digital de las empresas y percepción de su relevancia (ver Tabla 3). En el cuestionario empleado para recopilar datos por parte de las pymes, se han incluido ítems que tenían respuestas cerradas (en algunos casos, con la opción de seleccionar varias alternativas), con las excepciones de los ítems P8, P9 y P11, que comprendían preguntas con opciones de respuestas abiertas. En los ítems del cuestionario de los consumidores, las respuestas eran cerradas.

**Tabla 3. Ítems incluidos en los instrumentos estadísticos (pymes y consumidores)**

Table 3. Items included in the statistical instruments (SMEs and consumers)

Sesión	Ítems estudio pymes	Ítems estudio consumidores
Identificación perfil del empresario/consumidor	P1. Tipología legal (empresario autónomo).	C1. Género C2. Edad
Datos generales empresa	P2. Número de empleados. P3. Sector en que opera.	
Utilización de <i>marketing</i> digital	P4. Qué tipo de estrategias de <i>marketing</i> utiliza. P5. Qué estrategias de <i>marketing</i> digital aplica. P6. Qué tipos de estrategias de <i>marketing</i> tradicional emplea. P8. Principales motivos de utilización de <i>marketing</i> tradicional. P9. Principales motivos de utilización de <i>marketing</i> digital. P10. Prioridades en la aplicación de estrategias de <i>marketing</i> digital. P11. Qué tipo de barreras en la implementación se pueden encontrar.	
Conocimiento sobre <i>marketing</i> digital		C3. Qué sabe sobre <i>marketing</i> digital. C4. Qué tipos de estrategias de <i>marketing</i> digital conocen.
Participación en el <i>marketing</i> de las empresas y su relevancia		C5. Suscripción a alguna <i>newsletter</i> o página web de alguna marca. C6. Número de <i>newsletters</i> en las que el consumidor está registrado. C7. Seguimiento comunicación con la marca vía <i>newsletter</i> y correo después de una compra. C8. Nivel de atención/visualización a los <i>e-mails</i> recibidos. C9. Seguimiento de marcas/empresas en las redes sociales. C10. Redes sociales más utilizadas. C11. Realización de compras <i>online</i> . C12. Frecuencia de realización de compras <i>online</i> . C13. Percepción sobre necesidad de registrarse en una web para realizar una compra. C14. Percepción sobre promociones de marcas recibidas por <i>e-mail</i> . C15. Recepción de comunicaciones de marca sin previo registro o consentimiento.

Fuente: elaboración propia.

La muestra final de los consumidores residentes en la comarca del Alt Empordà está compuesta por un 58,1% de mujeres, un 41,3% hombres y un 0,6% de personas que no han detallado su género. La Tabla 4 identifica el desglose de la muestra de los participantes en el estudio según grupos de edad y de género. La franja de edad predominante está entre 20 y 30 años (38,2%), seguida del grupo de más de 50 años (27,9%) y el grupo de entre 30 y 50 años (21,7%).

**Tabla 4. Perfil de los participantes según edad y género**

Table 4. Participants' profile: age and gender

Género	Grupo de edad	Frecuencia
Hombre	+ de 50	48
	20-30	60
	30-40	11
	40-50	26
Mujer	+ de 50	50
	14-20	10
	20-30	73
	30-40	22
Sin informar	40-50	49
	20-30	1
Total	40-50	1
		351

Fuente: elaboración propia.

## 4. RESULTADOS

### Estudio de caso

El modelo de negocios de la empresa se centra en ofrecer soluciones a atascos y problemas en tuberías y desagües a clientes B2B y B2C en la comarca del Alt Empordà. La empresa contrata de manera puntual a trabajadores temporales para realizar actividades y tareas secundarias o más especializadas. La empresa ofrece un servicio 24 horas y se trabaja en función de la demanda. El propietario/gerente define su manera de trabajar como rápida y eficiente y su filosofía de trabajo se basa en hacer las cosas bien, ser sincero con los clientes.

Los beneficios anuales incrementaron los primeros 15 años desde su creación, y desde entonces se han mantenido estables, pero con una tendencia a la baja en años recientes. Según el propietario, los beneficios han evolucionado de esta manera porque la orientación de crecimiento está enfocada a explorar sus capacidades para garantizar la supervivencia del negocio y no tanto en invertir en nuevas capacidades y recursos para crecer. En cuanto a la organización de las tareas de *marketing*, al ser una microempresa no cuenta con un departamento propio para ello, sin embargo, hace 6 años la empresa creó una página web. Esta página está estructurada en los siguientes apartados: uno denominado «Quiénes somos», con información sobre qué hace la empresa, datos de contacto y ubicación geográfica; otro que ofrece información sobre el portafolio de servicios; y cuenta además con un blog. Al principio, la página web contenía información estática y no actualizada, así como

tampoco se llevaban a cabo tareas de optimización orgánica ni pagada. No obstante, desde 2018 la empresa ha implementado el servicio de mensajería de WhatsApp y, desde agosto del 2019, ha contratado a una compañía externa para que gestione el *marketing* digital, cuya tarea básica se centra en la actualización de la página web y la creación de un perfil en Facebook e Instagram. Esta subcontratación se ha motivado por la falta de tiempo y de conocimientos y por no querer comprometerse con este tipo de actividad.

Por otra parte, el dueño no considera claramente relacionado el uso de *marketing* digital con el aumento o disminución de los beneficios de su empresa. Para él, el tradicional voz a voz, la publicidad exterior mediante el vehículo de transporte utilizado (en donde aparecen el nombre y los datos de contacto de la empresa) y su uniforme de trabajo (también con los datos del *branding* de la empresa) son la mejor manera de captar a los clientes, ya que casi todos ellos son personas que han llegado hasta ellos mediante recomendaciones del voz a voz de conocidos, más que por información buscada en las redes sociales. Por tanto, según el propietario, los beneficios no han bajado por el hecho de no tener una estrategia de *marketing* digital, sino por el tipo de servicio ofrecido, que es más de utilización puntual que no continua.

Cabe resaltar, que además de utilizar la publicidad exterior (vehículo de la empresa) y la recomendación de los clientes, la empresa ha llevado a cabo un *marketing* digital mediante motores de búsqueda (SEM, por sus siglas en inglés). Pero la conclusión a la que ha llegado es que este tipo de actividad no contribuye a aumentar los beneficios, porque considera que es un gasto innecesario debido a la fuerte competencia con el resto de las empresas del sector. Para estar a la altura de los competidores también se debería de pagar más, pero la empresa prefiere ahorrar el dinero ya que considera que la mejor forma de promoción sigue siendo el voz a voz de los clientes. Finalmente, aunque se menciona que la empresa funciona muy bien con el *marketing* tradicional, se ha empezado a introducir en el mundo digital con una campaña de *marketing* en las redes, no por necesidad, ya que podría prescindir de ello, sino simplemente para estar presente y subir de *ranking* en el motor de búsqueda de Google, y garantizar de este modo una visibilidad complementaria a los medios tradicionales.

En el momento del análisis del caso (primer semestre 2020), la empresa contaba con 53 seguidores en su cuenta de Instagram y 127 perfiles seguidos. En su cuenta de Facebook, no contiene opiniones o recomendaciones, ni tampoco videos publicados. 74 personas siguen el perfil de información de la empresa, y 67 apuntan un «me gusta» al perfil de la empresa. Durante el periodo analizado, la empresa tenía activaciones similares en Facebook y en Instagram. En su cuenta de Instagram se observa a 5 publicaciones (informativas sobre los tipos de servicios ofrecidos), con un promedio de 4 “me gusta” recibidos. La tipología de publicaciones (información sobre tipos de servicios) se duplica en Facebook con la misma cantidad de publicaciones, acumulando un total de 48 «me gusta», 2 comentarios y 7 comparticiones.

## Estudio pymes en el Alt Empordà

### *Nivel de uso de estrategias de marketing digital y barreras en la utilización*

Al ser preguntadas sobre la utilización de estrategias de *marketing*, todas las empresas de la muestra respondieron de forma afirmativa. El 73,5% indicó utilizar estrategias de *marketing* digital, el 18,1%

*marketing* tradicional y el 8,4% ambas estrategias. En cuanto a la visión de la combinación de las estrategias de *marketing*, la mayoría (46 empresas), no especificó qué *mix* de estrategias incluían en su plan de comercialización. Entre las que lo especificaron (ver Figura 1), se resalta un mayor enfoque hacia la comunicación y promoción, y son pocas las empresas que mencionaron una combinación más integral del *mix* de estrategias de *marketing* (3 empresas).

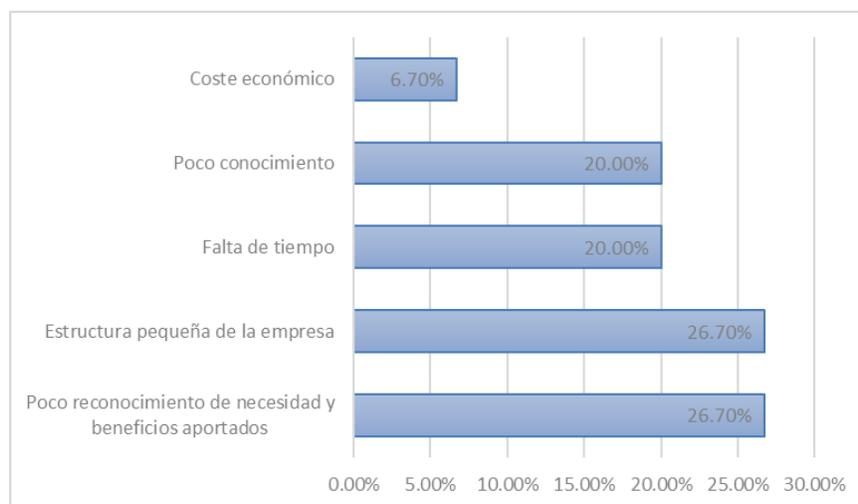


**Figura 1. Combinación de estrategias de marketing**

Figure 1. Mix of marketing strategies

Fuente: elaboración propia.

Las empresas que indicaron no utilizar estrategias de *marketing* digital (18,1%), identificaron como principal causa el poco reconocimiento de los beneficios que estas estrategias aportan a la empresa, ya que mencionaron que son empresas familiares, de manera que van siguiendo las estrategias utilizadas de generación en generación y, como es satisfactorio para ellas, creen que es suficiente. Por tanto, por tradición y cultura y falta de necesidad no lo ven beneficioso. El tamaño, el tipo de las empresas, el tipo de producto, de trabajo y clientela de las pymes también se identificaron como una barrera (ver Figura 2).



**Figura 2. Principales barreras en el uso de estrategias de marketing digital**

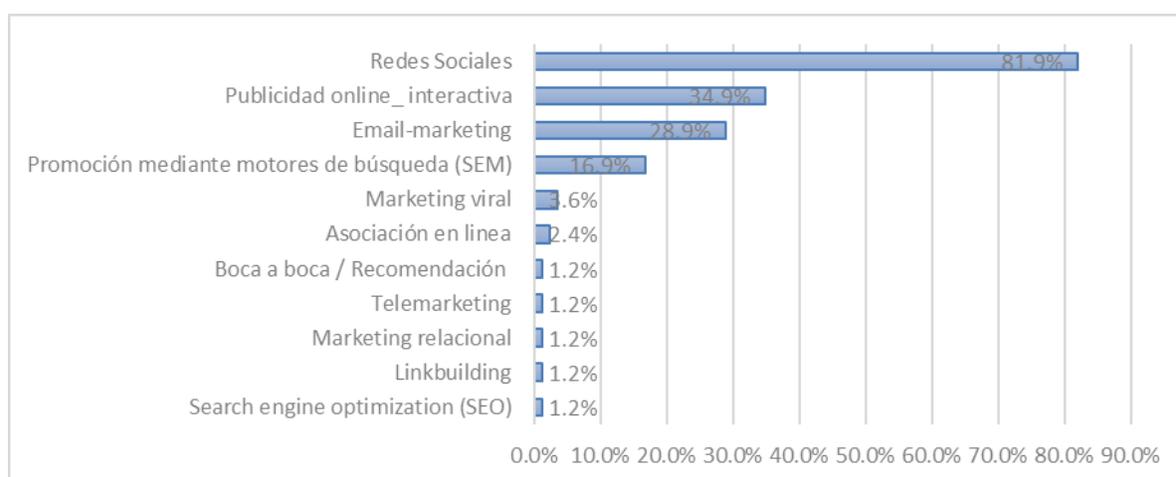
Figure 2. Main barriers to digital marketing strategies

Fuente: elaboración propia.

El Alt Empordà es una comarca muy turística en la cual hay dos tipos de cliente: el cliente local fiel y el extranjero, cuyos motivos están relacionados en no saber si con el *marketing* digital funcionarían mejor o bien porque el tipo mayoritario de cliente prefiere ir a la tienda. En cuanto a este último, existen los clientes que repiten y otros que van rotando. La falta de recursos económicos, de tiempo y la carencia de los conocimientos adecuados sobre el *marketing* digital (20%), son también barreras importantes que influyen en la decisión de su no utilización.

### ***Preferencias por herramientas de marketing digital***

Los resultados indican que la mayoría de las empresas emplean las redes sociales en sus procesos de comercialización, siendo la estrategia digital más priorizada (ver Figura 3). La publicidad interactiva *online*, el *e-mail marketing* y la promoción mediante motores de búsqueda forman el conjunto de estrategias digitales más populares, aunque muy por debajo del porcentaje de empresas que dedican tiempo y esfuerzo a trabajar su visibilidad en algún tipo de red social.



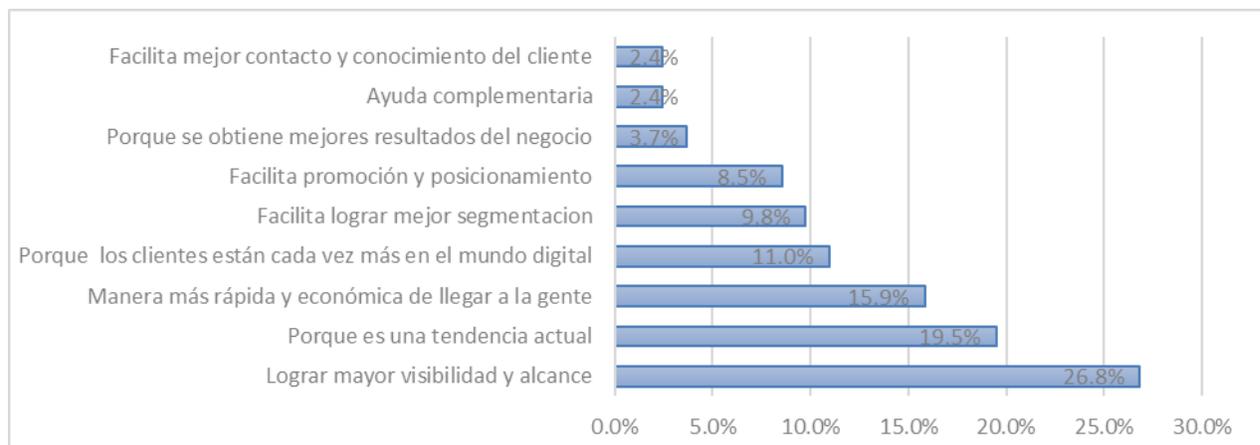
**Figura 3. Estrategias de marketing tradicional y digital utilizadas por las pymes**

Figure 3. Traditional and digital marketing strategies used by the SMEs

Fuente: elaboración propia.

### ***Las principales motivaciones que impulsan el interés por la aplicación de estrategias de marketing digital***

Los resultados identifican un conjunto de motivos por los cuales las pymes priorizan sus inversiones en estrategias de *marketing* digital (Ver Figura 4). Alcanzar un mayor número de público potencial se identifica como la principal motivación, ya que las pymes han afirmado que el objetivo es aumentar la visibilidad de la empresa en entornos *online* para la obtención de una mayor audiencia. Las otras dos principales motivaciones están asociadas con, por un lado, el seguimiento de tendencias, y por otro, con la percepción de que las estrategias de *marketing* digital son más económicas a la hora de lograr un mayor número de potenciales clientes. Otro motivo está vinculado con la presión impuesta por la sociedad digital, ya que las empresas han considerado como un factor importante en priorización de las estrategias digitales la necesidad de poder conectar con un público que cada vez más prefiere relacionarse con las empresas en un entorno más virtual.



**Figura 4. Motivaciones en la aplicación de las estrategias de *marketing* digital**

Figure 4. Motivations to implement digital marketing strategies

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, al ser preguntadas si priorizarían el *e-marketing* en sus empresas como una visión futura, una mayoría (90%) ha afirmado que sí seguirán priorizando estas estrategias, apoyadas por los motivos expresados en el punto anterior (ver Figura 4). Estos resultados indican que, de las empresas que previamente habían afirmado no utilizar estrategias de *marketing* digital (18,1%), se observa un interés en crecimiento en la priorización futura de este tipo de estrategia en sus planes de mercadotecnia.

### **Análisis de los consumidores y el *marketing* digital en el Alt Empordà**

#### ***Percepción y preferencias de los consumidores sobre las estrategias de marketing digital***

Como un primer punto para comprender la percepción y preferencias del consumidor, se identificó su nivel de conocimiento acerca del *marketing* digital. El 51,6% cree que sabe qué es el *marketing* digital, el 36,6% afirma saber qué es, y una minoría (2,8%) afirmó no saber de qué se trata. Si observamos estos datos según los grupos de edades, los participantes de entre 20 y 30 años fueron los que más contestaron saber qué era el *marketing* digital (14%), seguido del grupo de más de 50 años (12,8%). En cuanto al conocimiento específico sobre estrategias de *marketing* digital, el 92,9% describió las redes sociales como las estrategias más conocidas, seguidas del *e-mail marketing* (69,4%) y la publicidad interactiva (46%).

Dentro de las estrategias de *marketing* digital de las empresas, existe la tendencia de solicitar al usuario el registro en *newsletters* para poder, posteriormente, hacerle un seguimiento de contenidos de la marca. Para identificar el nivel de respuestas o de aceptación de los consumidores sobre este tipo de estrategia, se ha preguntado a los participantes si están suscritos a alguna *newsletter* de una marca o empresa y a cuántas, a lo que un 74,6% ha afirmado estar suscrito a alguna. Del total de participantes que se inscriben para recibir una *newsletter*, se observa que hay más mujeres (62%) que hombres (41,64%), aunque la diferencia no es significativamente grande. Considerando a los usuarios que han afirmado tener algún tipo de suscripción (n=296), al analizar los grupos de edad, se identificó que el 34,1% de los usuarios suscritos están en el grupo de entre 20 y 30 años, seguido por el 23% en el grupo de más de 50 años, y el 20,6% de entre 40 y 50 años. En cuanto al número de

*newsletters* a que están suscritos, también según grupos de edad, se destaca el grupo de entre 20 y 30 años, donde el 31,5% tiene entre 1 y 10 suscripciones, y el 4,4% entre 10 y 20 suscripciones, seguido por el grupo de más de 50 años, con el 22%, entre 1 y 10 *newsletters*, y el 2,7% entre 10 y 20.

Al ser consultados por sus preferencias sobre el tipo de comunicaciones *online* de marca, la mayoría de los participantes (63,8%) han afirmado estar más atraídos por las comunicaciones de marca mediante las redes sociales, seguidos de un 12,8% que prefieren comunicaciones por correo electrónico. Sin embargo, existe un grupo de consumidores a los que no les atraen ninguna de las dos opciones (21,5%). El 71,6% de las mujeres han afirmado su preferencia por las comunicaciones mediante redes sociales, frente al 54,5% de los hombres. El 16,6% de los hombres participantes han mencionado inclinarse por las comunicaciones a través de *e-mailings*, en comparación con el 12,3% de las mujeres. En los hombres se concentra un mayor rechazo a ambos tipos de comunicación (29%) si se equipara con las mujeres (16,2%). Si se observan los grupos de edad, el de 20 a 30 años (73,9%) y el de 30 a 40 años (72,7%) son los que concentran un mayor número de participantes que prefieren recibir comunicaciones de las marcas a través de las redes sociales. En cuanto a las preferencias por el *e-mailing*, los grupos de edad de entre 40 y 50 años (15,8%) y más de 50 años (22,4%) son los que priorizan este tipo de comunicación.

### ***Interacción de los consumidores del Alt Empordà en los canales y con los contenidos impulsados por las pymes***

Para entender cómo es el comportamiento de estos consumidores en el seguimiento del envío de contenido de marca por parte de las compañías, se les ha preguntado si al registrarse a una *newsletter* o a una página web de la empresa para comprar algún producto o para recibir alguna información puntual, qué harían si esta empezara a enviar contenido de marca con cierta frecuencia. Se observa que el 41,6% de los participantes afirman eliminar el registro de la página web para dejar de recibir los correos; el 33,6% bloquea los correos electrónicos de esa marca; y el resto (24,8%) cambia las preferencias de notificaciones de esa página web o marca, porque no quiere recibir más *e-mails*, aunque todavía sigue interesado en realizar alguna compra o informarse en esa página web. Si estudiamos estos datos, según diferencias por grupos de edad, los que optan por cambiar sus preferencias están en el grupo de entre 30 y 40 años (10%), seguido por el grupo de entre 40 y 50 años (6,7%). Del grupo de entre 20 y 30 años, un 14,2% bloquearía los correos de la marca, y un 14% eliminaría directamente su registro, lo que se asemeja al grupo de entre 40 y 50 años, con un 9,7% y 12,8%, respectivamente.

En cuanto a las redes sociales, el 73,2% sigue a alguna marca o empresa que les guste. Las mujeres son más seguidoras de las marcas (60,3%) que los hombres (38,9%). Si analizamos por grupos de edad, el grupo de entre 20 y 30 años es el que más concentra usuarios que siguen marcas en las redes sociales (42%). Encontramos un porcentaje más reducido en los grupos de entre 40 y 50 años (21,4%) y más de 50 años (21-%). El grupo de 30 a 40 años acumula un 12% de participantes que han afirmado hacer seguimiento de marcas. Entrando a observar cuáles son las redes sociales que los participantes utilizan con más frecuencia, las plataformas de Instagram y WhatsApp son las más populares para ambos sexos, seguidas de Facebook. Twitter sigue como la cuarta plataforma más mencionada, siendo más utilizada por las mujeres. Telegram aparece en quinta posición, seguida de otras

plataformas citadas de manera más residual. En cuanto a diferencias en preferencias de plataformas según grupos de edad, WhatsApp, Instagram y Facebook son las más utilizadas en todos los grupos, siendo Facebook la red menos utilizada por el grupo de entre 30 y 40 años. TikTok, Snapchat y Reddit fueron indicados por los grupos de más de 50 años, y entre 30 y 40 años, respectivamente. Los grupos de edad que mencionan ser usuarios más asiduos de Twitter están entre los 30 y 40 años, seguidos de los de entre 20 y 30 años (ver Tabla 5).

**Tabla 5. Redes sociales más utilizadas según género**

Table 5. Most used social networks by gender

	Hombres		Mujeres		Sin mencionar	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
<b>Facebook</b>	108	25,2%	136	22,5%	1	16,7%
<b>Instagram</b>	120	28,0%	161	26,7%	2	33,3%
<b>WhatsApp</b>	134	31,3%	187	31,0%	2	33,3%
<b>LinkedIn</b>	19	4,4%	27	4,5%	1	16,7%
<b>Twitter</b>	26	6,1%	65	10,8%		
<b>Telegram</b>	19	4,4%	25	4,1%		
<b>Tiktok</b>	1	0,2%				
<b>Snapchat</b>	1	0,2%				
<b>YouTube</b>			1	0,2%		
<b>Tuenti</b>			1	0,2%		
<b>Reddit</b>			1	0,2%		
		100%		100%		100%

Fuente: elaboración propia.

También se analizó cómo los consumidores realizan las compras. La gran mayoría las efectúa *online* (92,3%) y no se descarta la opción de combinarlas con compras en una tienda física; el resto, por su parte, no realiza ninguna adquisición *online*. En el caso de las mujeres, se observó una mayor tendencia a realizar este tipo de compras (57,7%), si lo comparamos con los hombres (41,6%). Los consumidores en el grupo de edad de entre 20 y 30 años son los que más compras hacen por este medio virtual (40,1%), seguido de los usuarios de más de 50 años (25%), y del grupo de entre 40 y 50 años (22,5%). Partiendo de los consumidores que realizan compras *online*, si se analiza la frecuencia, el 49% realiza compras una vez al mes y el 12,6% una vez a la semana. De manera más ocasional, el 32% compran cada seis meses y el 7,1% una vez al año. Aplicando la variable del género, el 51% de los usuarios masculinos llevan a cabo una adquisición *online* por lo menos una vez al mes, comparado con el 41% del grupo de las mujeres. En las demás frecuencias se percibe cierta homogeneidad entre ambos sexos. Según grupos de edad, dentro de la franja de entre 20 y 30 años, el 52,2% realiza compras frecuentes en comparación con el 20%, que lo hace de manera muy ocasional. Para el grupo de entre 20 y 40 años, este porcentaje comparativo está más igualado (36,4% una vez al mes y 33,3% cada seis meses), similar al del grupo de más de 50 años (36,7% una vez al mes y 31,6% cada seis meses). Dentro del grupo de entre 14 y 20 años, el 60% compra semanalmente, y una minoría (20%) realiza las compras ocasionalmente.

Se ha preguntado a los consumidores acerca de su comportamiento a la hora de responder a una actividad promocional de una marca para impulsar la compra como, por ejemplo, realizar un registro previo para poder obtener un descuento. Se observa que la mayoría de los consumidores de la muestra (62,7%) afirmaron registrarse para obtener el descuento, que el 26,8% harían la compra sin registrarse para no proporcionar los datos si eso fuera posible y el resto (9,6%), directamente no comprarían. Al separar la muestra aplicando la variable de género, ambos grupos presentan comportamientos similares. El 66,7% de las mujeres respondieron que se registrarían para lograr el descuento en comparación con el 58,6% de los hombres. Un número ligeramente mayor de hombres dan preferencia a hacer la compra con descuento sin tener que facilitar sus datos (29,7%), a diferencia de las mujeres (25,5%). Finalmente, se constata que los hombres afirmaron en un 11,7% que no harían la compra, frente al 78% de las mujeres, para no facilitar sus datos. Observando el comportamiento de los usuarios, según su grupo de edad, los de entre 20 y 30 años es el que concentra el mayor número de participantes (83,6%) que se registrarían para lograr el descuento. Por otro lado, el grupo que concentra usuarios más reacios a dar sus datos, y que por lo tanto no harían la compra, está entre los de más de 50 años (20,4%).

A la hora de interactuar con los *e-mailings* recibidos por parte de las marcas, el 52,1% de los participantes afirmaron eliminarlos todos, frente al 21,3% que sí hacen la lectura de estos. En un 26,4% de los casos, mencionan abrir los *e-mail*, pero no se fijan en su contenido. De entre los participantes del sexo masculino, un 59,3% afirman borrar directamente todos los correos recibidos por parte de las marcas, en comparación con el 47,1% en el grupo de las mujeres. Estas prestan más atención al contenido de los *e-mails* (26,5%), afirmando que abren y leen los *e-mails* que reciben, frente al 14,5% de los hombres. Ambos grupos tienen comportamientos similares al declarar que abren los mensajes, pero no leen o no reparan en sus contenidos (26,2% de los hombres y 26,5% de las mujeres). Los grupos que concentran usuarios más reacios a recibir correos, afirmando que los eliminan directamente al recibirlos, son los de la franja de entre 30 y 40 años (54,5%) y de entre 20 y 30 años (53%). El grupo de más de 50 años presenta un mayor número de usuarios que afirman prestar atención a los *e-mailings* y leer su contenido (27,6%), seguido del grupo de 30 y 40 años (24,2%) y del de 40 y 50 años (22,4%).

Referente a la seguridad y confianza del usuario, se puede ver que el 46,9% de los consumidores se sienten seguros cuando reciben promociones por *e-mail*, un 21,7% se sienten intimidados, un 19,7% se sienten inseguros y un 11,7% se sienten tan intimidados como inseguros. En el grupo de las mujeres se concentran más usuarias que afirman sentirse más intimidadas (23%) e inseguras (20,6%) al recibir un *e-mailing* de una marca, en comparación con los hombres (18,6% inseguros y 20% intimidados). Se sienten seguros y cómodos con la recepción de correos electrónicos ambos sexos en un 49,7% (hombres) frente al 44,6% (mujeres). Entre el grupo de edad que afirma sentirse más intimidado por las empresas al recibir *e-mailings* de las marcas están los usuarios de entre 30 y 40 años (27,3%), seguido de los de entre 40 y 50 años (21,1%) y de los de entre 20 y 30 años (20,9%). Asimismo, cabe destacar que a una gran mayoría (75,7%) de los consumidores, de manera homogénea tanto para hombres como mujeres, les llegan correos electrónicos de páginas web o marcas a las cuales ellos no han proporcionado sus datos. El grupo de edad de entre los 30 y 40 años son los que mencionaron recibir más correos sin su previo consentimiento (87,9%), seguido del grupo de más de 50 años (85,07%) y de los de entre 40 y 50 años (84,2%).

## 5. DISCUSIÓN

### Barreras y motivaciones en la utilización de estrategias de *marketing* digital y herramientas más populares

Los resultados muestran que las pequeñas y medianas empresas estudiadas apuestan por la aplicación del *marketing* digital en sus planes de mercadotecnia, lo que refuerza estudios anteriores sobre el uso de herramientas tecnológicas para conseguir una mejor competitividad (Camacho Rodríguez, 2018; Slusarczyk Antosz et al., 2015). No obstante, el uso de herramientas digitales por parte de las empresas estudiadas se hace en el marco de una mezcla de *marketing* que en muchas ocasiones se contempla desde un enfoque más centrado en la comunicación y promoción, y no desde una orientación estratégica que integre varios elementos, como pueden ser la comprensión del proceso, las personas involucradas o la innovación del producto o servicio. Este aspecto coincide con otros estudios que identificaron el uso de herramientas de *marketing* digital desde una visión más operativa (Bocconcelli et al., 2016), y no tanto desde su contribución más estratégica.

Las problemáticas que influyen en la no utilización del *e-marketing* están más asociadas con el tamaño de las empresas, tipo de producto o servicio y cliente, así como con el poco reconocimiento de su necesidad por parte de las empresas. Los resultados también demuestran que el tipo de negocio (la mayoría de las empresas analizadas estaban en el sector de servicios) y el tipo mayoritario de cliente (local, que tiene la facilidad de desplazarse físicamente a los negocios), influyen en la utilización de estrategias más tradicionales de *marketing*. Estos resultados no difieren de anteriores estudios de pymes en otros contextos, que reconocieron como barreras significativas el perfil de las personas con responsabilidades en las pequeñas empresas y su percepción o desconocimiento de los beneficios que la inversión en estrategias digitales puede aportar al negocio (Ahmad et al, 2017; Ritz et al. 2019). Asimismo, otras barreras identificadas como la falta de conocimiento técnico o experiencia en la utilización de herramientas o tecnologías digitales, o bien la escasez de personal especializado, también coinciden con problemas señalados por otros autores (Salas y Luna, 2018; Bocconcelli, et al, 2016). Además, la falta de recursos económicos o la percepción del coste de estas estrategias han sido otros obstáculos identificados, que también coinciden con anteriores estudios (Chatterjee y Kumar Kar, 2020, Ahmad et al., 2017). No obstante, cabe resaltar que los resultados indican que la falta de recursos económicos o la percepción del coste económico no ha emergido como una barrera significativa en la toma de decisiones a la hora de utilizar el *e-marketing*.

En cuanto a las principales motivaciones a la hora de invertir en estrategias de *e-marketing*, los resultados han revelado que las pymes optan por priorizar estas estrategias influenciadas más fuertemente por dos aspectos: por una parte, porque reconocen que las herramientas de *e-marketing* facilitan una mayor visibilidad y alcance, y por otra, porque son conocedores de que es una tendencia muy actual y que los nuevos consumidores son cada vez más digitales y que, en consecuencia, no pueden obviar. Estos resultados refuerzan los hallazgos de estudios previos que han identificado la presión externa y tendencias del mercado como factores de influencia en la orientación de las pymes a la hora de invertir en *e-marketing* (Shlatoni et al., 2018; Gavrila Gavrila y de Lucas Ancillo, 2021), así como coinciden con los resultados de Ahmad et al. (2017) en el reconocimiento del alcance y visibilidad que facilitan los canales digitales.

La facilitación de un mejor contacto y conocimiento del cliente, y el reconocimiento de los beneficios en la mejora de los resultados del negocio, han sido factores poco mencionados por las empresas en relación con la relevancia de las estrategias de *e-marketing*. Estos resultados contrastan con estudios que han reconocido la importancia del uso del *marketing* digital como espacios de gestión del conocimiento y de relación con los clientes en la toma de decisiones más efectiva (Noyola-Medilanos et al., 2018; Apak y Atai, 2014). Estos resultados también coinciden con Camacho Rodríguez (2018), que reconoce que las pymes están visualizando el *e-marketing* como un aliado a sus estrategias de mercadeo, aunque necesitan mejorar para evitar un uso deficiente. Los resultados del estudio refuerzan esta necesidad, ya que la identificación de las barreras antes citadas puede llevar a una infrautilización del *e-marketing* por parte de las pymes.

Las redes sociales, la publicidad en línea/interactiva, el *e-mail marketing* y la promoción mediante motores de búsqueda son las estrategias de *marketing* digital más populares, lo que expande la identificación de esta tendencia en anteriores investigaciones (Bartoloni, 2019; Trivedi, 2013; Taiminen y Karjaluo, 2015). Sin embargo, los resultados no evidencian importantes innovaciones en su aplicación de las estrategias por parte de las empresas. Hay que destacar que los resultados refuerzan un uso operativo de las herramientas de *e-marketing* más enfocado a una orientación hacia la comunicación y promoción, y no tanto diseñado para una gestión más global encaminada al análisis, monitoreo y toma de decisiones. Estos resultados en el uso de las estrategias digitales por parte de pymes en la comarca estudiada difieren de estudios aplicados en otros contextos y tipos de empresas (Borges Tiago y Veríssimo, 2014; Peter y Dalla Vecchia, 2021), en el sentido de un uso más global de dichas herramientas. En esta línea, los resultados coinciden con una gestión del uso de internet y tecnologías digitales en el *marketing* caracterizada por un sistema de mercado más tradicional (Busca y Bertrandias, 2020). Tanto el estudio de caso, como el análisis cuantitativo, demuestran que las empresas buscan una visibilidad y alcance, y una respuesta del cliente, pero los canales no parecen estar pensados para la generación de comunidades o de cocreaciones.

### **Conocimiento, preferencias y comportamiento de los consumidores en relación con las estrategias de *marketing* digital**

Los consumidores estudiados conocen mayoritariamente el significado del *marketing* digital, e indican que las redes sociales son la estrategia más utilizada por las empresas. Este resultado coincide con las herramientas de *e-marketing* identificadas por las empresas analizadas y refuerzan la tendencia en el uso creciente de estrategias en Internet (Saura et al., 2020). Los resultados mencionan que la mayoría de los consumidores, a la hora de interactuar con los contenidos de las marcas, lo hacen mediante seguimiento de sus redes sociales y lectura de sus *newletters*. Por tanto, los resultados indican que las empresas buscan un encaje con el consumidor mediante un enfoque más tradicionalista del *marketing* digital, coincidiendo con una de las clasificaciones identificadas en el estudio de Ližbetinová et al. (2019).

Específicamente, en relación con la preferencia de contenidos y canales, los resultados sugieren que los usuarios optan por disponer de total libertad a la hora de interactuar con las marcas, y el seguimiento de las redes sociales les facilita una mayor flexibilidad antes que tener que recibir contenidos (*e-mails* o *newsletters*) directamente en sus correos electrónicos, que pueden suponer una fuente de intimidación o inseguridad. Estos resultados expanden el estudio de Irshad et al. (2020) sobre las motivaciones de los consumidores relacionadas con elementos que generan confianza.

Asimismo, los resultados indican que la mayoría de los consumidores, al recibir de manera frecuente contenidos de marca mediante canales más invasivos como *newsletters* o correos electrónicos, eludirían este contenido si no entienden su valor añadido. Este resultado refuerza las recomendaciones de Rajković et al. (2021) en la creación de contenidos contextualizados en una comunidad de marca participativa.

Aspectos de confianza y seguridad también han surgido en la interacción de los consumidores con las empresas a la hora de realizar una compra. Los resultados identifican que existen usuarios que preferirían hacer la compra *online* sin tener que llevar a cabo un registro de datos y, en algunos casos, dejarían de hacer la compra para no tener que facilitar sus datos. No obstante, los resultados también evidencian que los consumidores están dispuestos a facilitar sus datos cuando perciben que pueden beneficiarse de algún incentivo, como, por ejemplo, un descuento. Este resultado específico refuerza la importancia de elementos motivadores relacionados con la remuneración (ganar un descuento), como impulsores de la generación de la confianza (Irshad et al., 2020) a la hora de facilitar información o datos.

### **Factores de género o edad en las preferencias o percepción de los consumidores**

Los resultados demuestran que las mujeres y los jóvenes menores de 30 años son los que se caracterizan por seguir más a las marcas en las redes sociales, lo que coincide con los resultados de otros estudios sobre la influencia de género (Wu et al., 2017) y edad (Helal et al., 2018) en el comportamiento de los consumidores *online*. No obstante, los resultados indican que no hay una gran diferencia en preferencia de tipos de redes sociales según el género.

Con respecto a la aportación de datos y generación de una relación de confianza con las marcas, los resultados también infieren cierta influencia de los factores género y edad. En general, los resultados identifican que las mujeres hacen un seguimiento de las marcas en las redes sociales, ponen mayor atención a correos electrónicos y presentan mayor disposición en la facilitación de datos personales a las marcas. Estos elementos inciden en estudios anteriores (Lin et al., 2019), especialmente con relación al componente de la información en los contenidos de las marcas, como un factor importante considerado por las mujeres. Por otra parte, los consumidores menores de 30 años son también los menos reacios a proporcionar sus datos a las marcas, aunque los resultados también indican que estos presentan mayores indisposiciones a la hora de interactuar con contenidos de marcas más invasivos como *newsletters* o *e-mails*. Este resultado refuerza anteriores investigaciones relacionadas con la necesidad de una mayor adaptación de los contenidos en cuanto a incentivos, entretenimiento o información (Aroa y Agarwal, 2019) como factores de generación de valor en el impulso de una mayor interacción por parte de los consumidores *online*, especialmente la generación más joven.

## **6. CONCLUSIONES**

Se comprobó que las problemáticas relacionadas con la implementación de las estrategias digitales están más vinculadas a problemas administrativos que técnicos, ya que depende de los directivos saber abordar los problemas administrativos, donde el perfil y la experiencia de los gerentes es un factor importante en la toma de decisiones. Se concluyó que hay una tendencia clara en la utilización

de *e-marketing* por parte de las pymes analizadas, aunque también se infiere que los impulsores están enmarcados en el seguimiento de tendencias, en la búsqueda de una mayor visibilidad de las empresas en un entorno *online*, y no tanto en visualizar claramente los beneficios que este tipo de estrategia aportaría al negocio.

Consecuentemente, la orientación del desarrollo de las estrategias de *e-marketing* está más encuadrada dentro de una perspectiva más operativa del día a día, donde puede haber un riesgo de implementar una visión a corto plazo y, por tanto, llevar a una ineficiencia de gestión del tiempo y recursos. Asimismo, se puede sugerir que las pymes emplean un enfoque más centrado en aspectos aislados del *marketing mix*, y no siempre presentan una visión estratégica a la hora de integrar diferentes herramientas para desarrollar varias funciones en sus modelos de negocio, como pueden ser la realización de estudios de mercado para la toma de decisiones, la mejora de la relación del consumidor, el desarrollo de comunidades y la coparticipación.

Los consumidores en la región estudiada están adaptados a diferentes tipos de herramientas del *e-marketing* y se decantan cada vez más por utilizar las tecnologías digitales e integrarlas en su día a día. Entretanto, se deduce que estrategias más tradicionales del *e-marketing* como trabajar contenidos de marca mediante *newsletter* o *e-mailings* son cada vez más rechazadas por los consumidores y pueden verse como tácticas impuestas por parte de las empresas, sin que los consumidores perciban en este contenido un valor añadido que puede llevar a la desconfianza o inseguridad. La implicación práctica para las pymes es lograr una mejor integración del uso de los datos recopilados de los consumidores a la hora de diseñar sus diferentes canales de manera más interactiva, y repensar claramente el seguimiento de contenidos que se trabaja en comunicaciones personalizadas, como pueden ser las *newsletters* o *e-mails*.

Los consumidores más jóvenes siguen siendo más activos en las redes sociales, pero también cada vez más, los canales digitales logran mayor penetración en diferentes grupos de edad, lo que lleva el enfoque a una mayor comprensión de preferencias de canales y tipologías de contenido de marca según rangos de edad o género. Esto implica un mayor reto para las pequeñas empresas a la hora de trabajar sobre sus estrategias con base en una mayor segmentación y necesidad de mayor adaptación de sus contenidos en el caso de contar con multimercados.

El número de empresas que han participado en el estudio de las pymes no ha sido exhaustivo, lo que implica una limitación en la extrapolación de los resultados. Igualmente, otro aspecto que podría ser una limitación a la hora de interpretar los resultados de Cataluña, o de España, es la distribución de la muestra en cuanto al perfil de la tipología de las empresas. Este estudio ha explorado una muestra reducida de empresas, en su mayoría en el sector de servicios. Por tanto, se recomienda que otros estudios amplíen la muestra con el objetivo de recoger a diferentes pymes en otros sectores, para poder valorar y comparar las variables estudiadas entre los diferentes perfiles existentes de pequeñas y medianas empresas.

Otra limitación concierne con la realización de un solo estudio de caso, ya que, aunque haya facilitado una visión sobre las prácticas en una empresa que representa el colectivo de las microempresas de servicios en la comarca estudiada, otros estudios podrían implementar casos comparativos entre pymes de diferentes tamaños, sectores, especialidades y regiones. Una ampliación del estudio facilitaría comparar y comprender mejor las diferencias o similitudes en las tipologías de *e-marketing*

adoptadas, los impulsores y las barreras de implementación según el sector en el cual operan las pymes, tipo de cliente y tipo de producto y servicio. Futuros estudios también podrían centrarse en variables comparativas sobre el uso de nuevas tecnologías en la implementación de estrategias de *marketing*, para valorar el nivel del enfoque estratégico a la hora de integrarlas en su mezcla de comercialización.

El diseño de la investigación no contemplaba analizar los contenidos de las estrategias de *e-marketing* utilizadas, lo que puede ser una limitación a la hora de entender determinados aspectos de la percepción de las estrategias de *marketing* digital por parte de los consumidores. En este sentido, se recomienda que futuras investigaciones profundicen en una mayor comprensión del rol relacional que herramientas con características de personalización y customización, como los *e-mails* o las *newsletters*, pueden ofrecer a las pymes, y cómo integrarlas mejor con otras herramientas interactivas de comunicación de marca, facilitando así nuevas ideas para innovar en la gestión de herramientas más tradicionales del *e-marketing*.

## CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

## CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Para el desarrollo de este proyecto todos los autores han realizado una contribución significativa especificada a continuación:

Denisa Ewerth: elaboración del marco teórico, elaboración de los instrumentos de recopilación de los datos cualitativos y cuantitativos, aplicación y seguimiento de los datos empíricos, análisis y elaboración de la discusión de los resultados y conclusiones.

Michele Giroto: elaboración del marco teórico y análisis y elaboración de la presentación y discusión de los resultados y conclusiones.

## REFERENCIAS

- Ahmad, S. Z., Ahmad, N., Abu Bakar, A. R. (2017). Reflections of entrepreneurs of small and medium-sized enterprises concerning the adoption of social media and its impact on performance outcomes: Evidence from the UAE. *Telematics and Informatics*, v. 35, n. 1, 6-17. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.09.006>
- Ahuja, V., Medury, Y. (2010). Corporate blogs as e-CRM tools - building consumer engagement through content management. *Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management*, v. 17, 91-105. <https://doi.org/10.1057/dbm.2010.8>

- Ali, Z., Ejaz, S., Aleem, A., Saeed, M. U., Tahir, F. A., Kashif, M. (2015). Understanding E-marketing as a firm's promotional tool and its impact on consumer perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, v. 5, n. 3, 365-379. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v5-i3/1526>
- Apak, S., Atay, E. (2014). Global innovation and Knowledge Management Practice in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Turkey and the Balkans. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 150, 1260-1266. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.142>
- Aparici, R., García-Marín, D. (2018). Prosumidores y emerics: Análisis de dos teorías enfrentadas. *Comunicar*, v. XXVI, n. 5, 71-79. <http://doi.org/10.3916/C55-2018-07>
- Arora, T., Agarwal, B. (2019). Empirical study on perceived value and attitude of millennials towards social media advertising: a structural equation modelling approach. *Vision: The Journal of Business Perspective*, v. 23, n. 1, 56-69. <https://doi.org/10.1177/0972262918821248>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bartoloni, S., Ancillai, Ch., Pascucci, F., Gregori, G. L. (2019). Are SMEs 'cutting corners' on social media marketing? An exploratory study in the Italian context. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, v. 13, n. 4, 302-320. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2019.103460>
- Belk, R. (2014). Sharing versus pseudo-sharing in Web 2.0. *The Anthropologist*, v. 18, n. 1, 7-23. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891518>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Blili, S., Raymond, L. (1993). Information technology: threats and opportunities for small medium-sized enterprises. *Journal of Information Management*, v. 13, n. 6, 439-448. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(93\)90060-H](https://doi.org/10.1016/0268-4012(93)90060-H)
- Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., Splendiani, S. (2016). SMEs and marketing: a systematic literature review. *British Academy of Management*, v. 20, n. 2, 227-254. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12128>
- Borges Tiago, M. T., Veríssimo, J.M. C. (2014). Digital marketing and social media: why bother? *Business Horizon*, v. 57, n. 6, 703-708. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>
- 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*, v. 21, n. 1, 2-21. <https://doi.org/10.1002/dir.20071>

- Bruhn, M., Schoenmueller, V., Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, v. 35, n. 9, 770-790. <https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
- Busca, L., Bertrandias, L. (2020). A framework for digital marketing research: investigating the four cultural eras of digital marketing. *Journal of Interactive Marketing*, v. 49, 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2019.08.002>
- Camacho Rodriguez, L. D. (2018). *Marketing digital en las pymes*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional Abierta y a Distancia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/32906>
- Chaffey, D., Smith, P. R. (2012). *E-marketing eXcellence. Planning and Optimizing your Digital Marketing* (4ta ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203082812>
- Changhong, P., Bin, L. (2021). The Economics of China's Opening Up: Developing an Economic Theory That Explains China's Achievement. *Social Sciences in China*, v. 42, n. 1, 53-76. <https://doi.org/10.1080/02529203.2021.1895500>
- Chatterjee, S., Kumar Kar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India. *International Journal of Information Management*, v. 53, 102103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Chetioui, Y., Lebdaoui, H., Chetioui, H. (2020). Factors influencing consumer attitudes toward online shopping: the mediating effect of trust. *EuroMed Journal of Business*, 1450-2194. <https://doi.org/10.1108/EMJB-05-2020-0046>
- Cheung, M. L., Pires, G., Rosenberger, P. J. (2020). The influence of perceived social media marketing elements on consumer-brand engagement and brand knowledge. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, v. 32, n. 3, 695-720. <https://doi.org/10.1108/APJML-04-2019-0262>
- Cho, S., Huh, J. (2010). Content analysis of corporate blogs as a relationship management Tool. *Corporate Communications: An International Journal*, v. 15, n. 1, 30-48. <https://doi.org/10.1108/13563281011016822>
- Christodoulides, G. (2009). Branding in the post-internet era. *Marketing Theory*, v. 9, n. 1, 141-144. <https://doi.org/10.1177/1470593108100071>
- Cota-Yáñez, R., Cosme, J. A. (2016) Adopción de redes sociales digitales en las pymes de la industria del calzado de la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México. *Revista SECCI*, n. 40, 48-68. <https://doi.org/10.15198/seeci.2016.40.48-68>
- Cragg, P. B., King, M. (1993). Small firm computing: motivators and inhibitors. *MIS Quarterly*, v. 17 n. 1, 47-60. <https://doi.org/10.2307/249509>

- Dahnil, M. I., Marzuki, K. M., Langgat, J., Fabeil, N. F. (2014). Factors Influencing SMEs Adoption of Social Media Marketing. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 148, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.025>
- De Swaan Arons, M., Van Den Driest, F., Weed, K. (2014). The ultimate marketing machine. *Harvard Business Review*, v. 92, n. 7, 54-63.
- Dehkordi, G. J., Rezvani, S., Rahman, M. S., Fouladivanda, F., Nahid, N., Jouya, S. F. (2012). A conceptual study on E-marketing and its operation on firm's promotion and understanding customer's response. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 19, 114-124. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n19p114>
- Dholakia, R. R., Kshetri, N. (2004). Factors affecting the adoption of the internet among SMEs. *Small Business Economics*, v. 23, 311-322. <https://doi.org/10.1023/B:SBEJ.0000032036.90353.1f>
- Dorie, A., Loranger, D. (2020). The multi-generation Generational differences in channel activity. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 48, n. 4, 395-416. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2019-0196>
- Dwivedi, Y.K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, J. A., Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, v. 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case study research. *Qualitative Inquiry*, v. 12, n. 2, 219-245. [URL](#)
- Foment del Treball Nacional. (2019). *Actualidad*. [URL](#)
- Fournier, S., Avery, J. (2011) The uninvited brand. *Business Horizons*, v. 54, n. 3, 193-207. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.001>
- Gavrila Gavrila, S., de Lucas Ancillo, A. (2021). Spanish SMEs' digitalization enablers: E-Receipt applications to the offline retail market. *Technological Forecasting & Social Change*, v. 162, 120381. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120381>
- Gilmore, A., Gallagher, D., Henry, S. (2007). E-marketing and SMEs: operational lessons for the future. *European Business Review*, v. 19, n. 3, 235-247. <https://doi.org/10.1108/09555340710746482>
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, v. 33, n. 3, 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

- Grewal, D., Roggeveen, A. L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management. *Journal of Retailing*, v. 96, n. 1, 3-8. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2020.02.002>
- Guinjoan, M., Bonal, M. (2019). *Anuari de la Pime Catalana 2019: (1ª ed.)*. PIMEC, Petita i Mitjana Empresa de Catalunya. [URL](#)
- Gutiérrez-Leefmans, C., Nava-Rogel, RM. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, v. 13, n. 1, 46-50. [URL](#)
- Hadija, Z., Barnes, S. B., Hair, N. (2012). Why we ignore social networking advertising. *Qualitative Market Research*, v. 15, n. 1, 19-32. <https://doi.org/10.1108/13522751211191973>
- Hassan, M., Kazmi, S. S. A. S., Padlee, S. F. (2019). Technology acceptance model (TAM) and dynamics of online purchase adaptability. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, v. 8, n. 1S, 390-402. [URL](#)
- Hawawini, G., Venkat, S, Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry or firm level specific factors. A new look at evidence. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 1, 1-16. [URL](#)
- Helal, G., Ozuem, W., Lancaster, G. (2018). Social media brand perceptions of millennials. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 46, n. 10, 977-998. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-03-2018-0066>
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E.C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., Skiera, B. (2010). The impact of new media in consumer relationships. *Journal of Service Research*, v. 13, n. 3, 311-330. <https://doi.org/10.1177/1094670510375460>
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P. C., Emrich, O., Rudolph, T. (2019). Loyalty formation for different customer journey segments. *Journal of Retailing*, v. 95, n. 3, 9-29. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.05.001>
- Hervé, A., Schmitt, C., Baldegger, R. (2020). Internationalization and Digitalization: Applying digital technologies to the internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Technology Innovation Management Review*, v. 10, n. 7, 29-41. <http://doi.org/10.22215/timreview/1373>
- Instituto de Estadística de Cataluña. (2020). *Empresas y establecimientos a 1 de enero. Por sectores de actividad y número de asalariados*. [URL](#)
- Instituto Nacional de Estadística. (2020). *Población que usa Internet (en los últimos tres meses). Tipo de actividades realizadas por Internet*. [URL](#)

- Irshad, M., Ahmad, M. S., Malik, O. F. (2020). Understanding consumer`s trust in social media marketing environment. *International Journal of Retail & Distribution Management*, v. 48, n. 11, 1195-1212. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-07-2019-0225>
- Karjaluoto, H., Huhtamäki, M. (2012). The role of electronic channels in micro-sized brickand-mortar firms. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, v. 23, n. 1, 17-38. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593471>
- Karjaluoto, H., Leinonen, H. (2009). Advertisers' perceptions of search engine marketing. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, v. 5, n. 1/2, 95-105. <https://doi.org/10.1504/IJIMA.2009.021952>
- Kazungu, I., Panga, F. P., Mchopa, A. (2015). Impediments to adoption of e-marketing by Tanzanian small and medium size enterprises: an explanatory model. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 3, n. 6, 587-597. [URL](https://doi.org/10.1108/IJECM-07-2015-0033)
- Kelly, L., Kerr, G., Drennan, J. (2010). Avoidance of Advertising in Social Networking Sites. *Journal of Interactive Advertising*, v. 10, n. 2, 16-27. <https://doi.org/10.1080/15252019.2010.10722167>
- Kozlova, O. A., Sukhostav, E. V., Anashkina, N.A., Tkachenko, O. N., Shatskaya, E. (2018). Consumer model transformation in the digital economy. En E. Popkova, V. Ostrovskaya (Eds.), *Perspectives on the use of new information and communication technology (ICT) in the modern economy* (279-287). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-90835-9\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-319-90835-9_33)
- Kraus, S., Gast, J., Schleich, M., Jones, P., Ritter, M. (2019). Content is king, how SMEs create content for social media marketing under limited resources. *Journal of Macromarketing*, v. 34, n. 4, 415-430. <https://doi.org/10.1177/0276146719882746>
- Lăzăroiu, G., Neguriță, O., Grecu, I., Grecu, G., Mitran, P. C. (2020) Consumers' decision-making process on social commerce platforms: online trust, perceived risk, and purchase Intentions. *Frontiers in Psychology*, v. 11, 890. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00890>
- Lin, X., Featherman, M., Brooks, S. L., Hajli, N. (2019). Exploring gender differences in online consumer purchase decision making: An online product presentation perspective. *Information Systems Frontiers*, v. 21, 1187-1201. <https://doi.org/10.1007/s10796-018-9831-1>
- Ližbetinová, L., Štarchoň, P., Lorincová, S., Weberová D., Průša, P. (2019). Application of cluster analysis in marketing communications in small and medium-sized enterprises: an empirical study in the Slovak Republic. *Sustainability*, v. 11, n. 8, 2302. <https://doi.org/10.3390/su11082302>
- Lockett, A., Thompson, S. (2001). The resource-based view and economic. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, 723-754. <https://doi.org/10.1177/014920630102700608>

- Low, S., Ullah, F., Shirowzhan, S., Sepasgozar, S. M., Lin Lee, Ch. (2020). Smart digital marketing capabilities for sustainable property development: A case of Malaysia. *Sustainability*, v. 12, n. 13, 5402. <https://doi.org/10.3390/su12135402>
- Malhotra, A., Kubowicz Malhotra, C., See, A. (2013). How to create brand engagement on Facebook. *MIT Sloan Management Review*, v. 54, n. 2, 18-20. [URL](#)
- Millán Tejedor, R.J. (2007). *Marketing online*. Creaciones Copyright S. L.
- Moreno-Agudelo, J. A., Valencia-Arias, J. A. (2017). Factores implicados en la adopción de software libre en las Pyme de Medellín. *Revista CEA*, v. 3, n. 6, 55-75. <https://doi.org/10.22430/24223182.673>
- Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Juaneda Ayensa, E., Sierra Murillo, Y. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, v. 22, n. 1, 63-82. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-008>
- Noyola-Medina, A.M., Pinzón-Castro, S. Y., Maldonado-Guzmán, G. (2018). Innovation and digital marketing adoption in Mexican small business. *Journal of Management and Sustainability*, v. 8. n. 2, 18-27. <https://doi.org/10.5539/jms.v8n2p18>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing. [URL](#)
- Perdigón Llanes, R., Viltres Sala, H., Madrigal Leiva, R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, v. 12, n. 3, 192-208. [URL](#)
- Pérez Pérez, M., Martínez Sánchez, Á., de Luis Carnicer, P., Vela Jiménez, M. J. (2006). Las TIC en las Pymes: estudio de resultados y factores de adopción. *Economía industrial*, n. 360, 93-105. [URL](#)
- Peter, M. K., Dalla Vechia, M. (2021). The digital marketing toolkit: a literature review for the identification of digital marketing channels and platforms. En R. Dornberger (Ed.), *New trends in business information systems and technology: digital innovation and digital transformation* (251-266). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48332-6_17)
- Poetz, M. K., Schreier, M. (2012). The value of crowdsourcing: can users really compete with professionals in generating new product ideas? *Journal of Product Innovation Management*, v. 29, n. 2, 245-256. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00893.x>
- Pushkar, O., Kurbatova, Y., Druhova, O. (2017). Innovative methods of managing consumer behaviour in the economy of impressions, or the experience economy. *Economic Annals-XXI*, v. 165, n. 5-6, 114-118. <https://doi.org/10.21003/ea.V165-23>

- PyME, (2020). *Cifras PyMe*. [URL](#)
- Rajković, B., Đurić, I., Zarić, V., Glauben, T. (2021). Gaining Trust in the Digital Age: The Potential of Social Media for Increasing the Competitiveness of Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, v. 13, n. 4, 1884. <https://doi.org/10.3390/su13041884>
- Richey, M., Ravishankar, M. N. (2019). The role of frames and cultural toolkits in establishing new connections for social media innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 144, 325-333. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.026>
- Ritz, W., Wolf, M., McQuitty, S. (2019). Digital marketing adoption and success for small businesses: The application of the do-it-yourself and technology acceptance models. *Journal of Research in Interactive Marketing*, v. 13, n. 2, 179-203. <https://doi.org/10.1108/JRIM-04-2018-0062>
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of Marketing Management*, v. 24, n. 5/6, 517-540. <https://doi.org/10.1362/026725708X325977>
- Ryan, D., Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing. Marketing strategies for engaging the digital generation* (1ª ed.). Kogan Page.
- Salas L., E., Luna, A. (2018). Factores positivos y negativos en la implementación de marketing digital en Pymes de Guayaquil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. [URL](#)
- Saura, J. R., Reyes-Menendez, A., de Matos, N., Correia, M. B., Palos-Sanchez, P. (2020). Consumer behavior in the digital age. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, v. 8, n. 3, 190-194. [URL](#)
- Shaltoni, A.M., West, D., Alnawas, I., Shatnawi, T. (2018). Electronic marketing orientation in the small and medium-sized enterprises context. *European Business Review*, v. 30, n. 3, 272-284. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2017-0034>
- Simmons, G. J. (2007). I-branding: developing the internet as a branding tool. *Marketing Intelligence and Planning*, v. 25, n. 6, 544-563. <https://doi.org/10.1108/02634500710819932>
- Singh, T., Veron-Jackson, L., Cullinane, J. (2008). Blogging: a new play in your marketing game plan. *Business Horizons*, v. 51, n.4, 281-292. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.002>
- Slusarczyk Antosz, M., Pozo Rodríguez, J. M., Perurena Cancio, L. (2015). Estudio de aplicación de las TIC en las pymes. *3C Empresa*, v. 4, n. 21, 69-87. [URL](#)
- Strauss, J., Forst, R. (2001). *E-marketing*. Prentice Hall.

- Taiminen, H. M., Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small and Business Enterprise Development*, v. 22, n. 4, 633-651.  
<https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Thaha, A. R., Maulina, E., Muftiadi, R. A., and Alexandri, M. B. (2021). Digital marketing and SMEs: a systematic mapping study. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 5113. [URL](#)
- Thong, J., Yap, C. S. (1995). CEO characteristics, organizational characteristics and information technology adoption in small businesses. *Omega*, v. 23, n. 4, 429-442.  
[https://doi.org/10.1016/0305-0483\(95\)00017-I](https://doi.org/10.1016/0305-0483(95)00017-I)
- Trivedi, J. Y. (2013). A Study on Marketing Strategies of Small and Medium sized Enterprises. *Research Journal of Management Sciences*, v. 2, n. 8, 20-22. [URL](#)
- Watson, G. F., Weaven, S., Perkins, H., Sardana, D., Palmatier, R. W. (2018). International market entry strategies: Relational, digital, and hybrid approaches. *Journal of International Marketing*, v. 26, n. 1, 30-60. <https://doi.org/10.1509%2Fjim.17.0034>
- Weinberg, B.D., Pehlivan, E. (2011). Social spending: managing the social media mix. *Business Horizons*, v. 54, n. 3, 275-282. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.01.008>
- Wu, W. -Y., Quyen, P. T. P., Rivas, A. A. A. (2017). How e-servicescapes affect customer online shopping intention: the moderating effects of gender and online purchasing experience. *Information Systems and e-Business Management*, v. 15, 689-715.  
<https://doi.org/10.1007/s10257-016-0323-x>
- Yadav, M. S., Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research Synthesis and New Directions. *Journal of Marketing*, v. 78, n. 1, 20-40.  
<https://doi.org/10.1509/jm.12.0020>
- Yap, C. S., Soh, C. P. P., Raman, K. S. (1992). Information systems success factors in small business. *Omega, The International Journal of Management Science*, v. 20, n. 5-6, 597-609.  
[https://doi.org/10.1016/0305-0483\(92\)90005-R](https://doi.org/10.1016/0305-0483(92)90005-R)
- Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. Sage.