

Tipo de artículo: investigación
Sección: Administración y Gestión

Artículo resultado del proyecto de investigación “Diseño de estrategias de marketing digital para fortalecer la competitividad de las Mipymes del sector servicios municipio de Fusagasugá” Proyecto financiado por la Universidad de Cundinamarca

Estrategias de marketing digital para fortalecer la competitividad de las MIPYMES del sector servicios en Fusagasugá, Colombia.

Digital marketing strategies to strengthen the competitiveness of service-sector msms in Fusagasugá, Colombia.

Estratégias de marketing digital para fortalecer a competitividade das mpmes do setor de serviços em Fusagasugá, Colômbia.

Por: Angélica María Escobar Martínez¹, Sandra Milena Pachón Urrego² & Carlos Arturo Narváez Benavides³



Doi: 10.53995/23463279.1974

Recibido: Aprobado: 20/11/2025

¹ Docente investigadora de la Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, Colombia, Contacto: angelicamescobar@ucundinamarca.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0000-4603-8029>

² Docente investigadora de la Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, Colombia. Contacto: spachon@ucundinamarca.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0009-0006-7780-0147>

³ Docente investigador de la Universidad de Cundinamarca, Fusagasugá, Colombia. Contacto: canarvaez@ucundinamarca.edu.co Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4651-3082>

Resumen

Este estudio indaga cómo las Mipymes del sector servicios en Fusagasugá, Colombia, implementan actividades de marketing digital para incrementar su competitividad, a pesar de limitaciones técnicas y presupuestarias. El propósito fue identificar estrategias de marketing digital que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad empresarial. A partir del análisis de 340 Mipymes, mediante la aplicación de una encuesta con enfoque mixto y alcance descriptivo, se evidenció el uso parcial de herramientas digitales, ausencia de planificación, escasa segmentación de mercados y baja producción de contenidos estratégicos. Es relevante señalar que muchas organizaciones recurren a redes sociales como Facebook e Instagram, pero lo hacen de manera operativa e intuitiva, lo que reduce su efecto comercial. También se identificaron barreras relacionadas con bajos niveles de formalización, limitadas competencias organizacionales y la falta de métricas de evaluación. Ante este panorama, se proponen siete estrategias ajustadas al nivel de desarrollo digital de las Mipymes: planificar contenidos, aprovechar herramientas gratuitas, capacitar a propietarios y gestores, fortalecer habilidades digitales, segmentar audiencias, analizar indicadores clave e implementar los cambios gradualmente. Su aplicación puede fortalecer de manera sostenible la competitividad digital y aportar una base para futuras investigaciones en el sector servicios.

Palabras clave: Marketing digital; Mipymes, competitividad; Transformación digital; Estrategias.

Abstract

This study examines how micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in the service sector in Fusagasugá, Colombia, implement digital marketing activities to enhance their competitiveness despite technical and budgetary constraints. The purpose was to identify digital marketing strategies that contribute to strengthening business competitiveness. Based on the analysis of 340 MSMEs through a survey using a mixed-methods and descriptive approach, the findings revealed the partial use of digital tools, lack of planning, limited market segmentation, and low production of strategic content. Many

organizations rely on social media platforms such as Facebook and Instagram; however, their use remains operational and intuitive, reducing their commercial effectiveness. Barriers associated with low levels of business formalization, limited organizational capabilities, and the absence of evaluation metrics were also identified. In response to these findings, seven strategies adapted to the digital maturity of MSMEs are proposed. Their implementation can sustainably strengthen digital competitiveness and provide a basis for future research in the service sector.

Keywords. Digital marketing; MSMEs; Competitiveness; Digital transformation; Strategies

Resumo

Este estudo analisa como as micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) do setor de serviços em Fusagasugá, Colômbia, implementam atividades de marketing digital para aumentar sua competitividade, apesar das limitações técnicas e orçamentárias. O objetivo foi identificar estratégias de marketing digital que contribuam para o fortalecimento da competitividade empresarial. A partir da análise de 340 MPMEs, por meio da aplicação de um questionário com abordagem mista e alcance descritivo, constatou-se o uso parcial de ferramentas digitais, ausência de planejamento, baixa segmentação de mercados e reduzida produção de conteúdos estratégicos. Observou-se ainda que muitas organizações utilizam redes sociais, como Facebook e Instagram, de forma operacional e intuitiva, o que reduz sua eficácia comercial. Também foram identificadas barreiras relacionadas aos baixos níveis de formalização, às limitadas capacidades organizacionais e à ausência de métricas de avaliação. Diante desse cenário, são propostas sete estratégias ajustadas ao nível de desenvolvimento digital das MPMEs. Sua aplicação pode fortalecer de forma sustentável a competitividade digital e servir de base para futuras pesquisas no setor de serviços.

Palavras-chave. Marketing digital; MPMEs; Competitividade; Transformação digital; Estratégias.

Códigos JEL: L26, M31, O33, R11

Introducción

La digitalización se ha vuelto el aspecto fundamental para que las empresas puedan competir en el mercado actual y también para apoyar el desarrollo de las regiones (Kotler P.; Keller, 2021). Sin embargo, muchas micro y pequeñas empresas, sobre todo en el sector servicios, siguen teniendo problemas para aplicar estas herramientas digitales de forma ordenada y con visión a largo plazo (Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019). Aunque cada vez más Mipymes cuentan con acceso a internet, muchas todavía no aprovechan plenamente este recurso para fortalecer sus procesos comerciales y de marketing digital. Numerosas empresas cuentan con página web en funcionamiento, pero no se aprovecha de manera efectiva y menos aún implementan campañas de marketing digital que estén bien estructuradas o con objetivos definidos (OCDE, 2020). Desde esta perspectiva, el marketing digital trasciende el uso de herramientas tecnológicas y se constituye en una estrategia empresarial orientada a fortalecer la competitividad mediante la creación de valor, la interacción con los clientes y el posicionamiento en el mercado. (Kotler P.; Keller, 2021; Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019). En municipios de tamaño medio como Fusagasugá, Colombia, estas desigualdades se intensifican debido a la ausencia de capacitación especializada, restricciones técnicas y limitaciones en el presupuesto. Las microempresas, a pesar de estar en redes como WhatsApp Business o Facebook, lo realizan sin planificación, sin valorar los resultados y con la administración enfocada en el propietario. Este hecho se corroboró tanto por investigaciones actuales acerca de la apropiación digital en Micro, Pequeñas y Medianas (Mipymes) colombianas (de Competitividad, 2024), como por estudios locales (Narváez Benavides, 2021), que demuestran la limitada incorporación de procesos digitales en las decisiones estratégicas de las pequeñas unidades de producción.

En los últimos años, las Mipymes del sector servicios también han debido enfrentar cambios asociados con la acelerada digitalización de los mercados, el incremento de la competencia en entornos digitales, las nuevas expectativas de los consumidores y la necesidad de adoptar tecnologías con recursos limitados. Estas condiciones representan desafíos adicionales para empresas que, en muchos casos, aún desarrollan sus procesos de comercialización de manera tradicional.

Existen estudios que coinciden en que estrategias digitales correctamente diseñadas pueden aportar de manera considerable a incrementar la visibilidad de las compañías, robustecer los vínculos con clientes y potenciar la habilidad para competir en el ámbito regional (Sharabati A.-A. A.; Ali, 2024). De la misma manera, es importante la educación continua, la presencia de tecnologías digitales asequibles y el respaldo de instituciones para fomentar la adopción tecnológica gradual y perdurable (Guisado-Gómez M.; Muñoz-Fernández, 2022).

En este contexto, la investigación se centra en analizar el uso actual de marketing digital en micro y pequeñas empresas del sector de servicios con el propósito de identificar estrategias de marketing digital que fortalezcan la competitividad de estas empresas. Como resultado del estudio, se proponen medidas dirigidas a perfeccionar la organización de contenidos, mejorar la segmentación del público, utilizar estratégicamente las plataformas digitales e instaurar sistemas de evaluación. Las estrategias propuestas toman en cuenta las restricciones financieras, técnicas y formativas que existen en este tipo de entidades, favoreciendo una transformación digital gradual, factible y acorde con las habilidades operativas de estas empresas. Para ello, se desarrolló un estudio con enfoque mixto y alcance descriptivo en una muestra de 340 de Mipymes del sector servicios de Fusagasugá.

Marco Teórico

Marketing digital y Mipymes del sector servicios

Las micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes corresponden a organizaciones empresariales que, por sus características estructurales y operativas, cuentan con recursos limitados y una mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones del mercado. En Colombia, estas empresas desempeñan un papel fundamental en la generación de empleo, el desarrollo económico y la dinámica productiva; sin embargo, enfrentan retos relacionados con la productividad, el acceso al financiamiento y la apropiación de tecnologías digitales, aspectos que condicionan su competitividad (de Competitividad, 2024; CEPAL, 2019; OCDE, 2020). El marketing digital comprende el conjunto de estrategias y acciones desarrolladas mediante tecnologías y canales digitales para promover productos o servicios, fortalecer la comunicación con los clientes y generar valor para las organizaciones (Kotler P.; Keller, 2021; Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019). Este se ha vuelto pieza clave para las

empresas que desean aumentar la visibilidad, mejorar cómo se posicionan en el mercado y llegar a nuevos públicos (Kotler P.; Keller, 2021). Esta estrategia cobra aún más importancia en el caso de las Mipymes, porque les ofrece la posibilidad de competir en mejores condiciones frente a compañías más grandes, con el uso de herramientas económicas como redes sociales, sitios web o plataformas de mensajería instantánea (Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019). Su evolución responde al cambio de los modelos tradicionales de promoción hacia estrategias digitales que permiten una comunicación más directa, personalizada e interactiva con los consumidores (Kotler P.; Keller, 2021; Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019). Entre las herramientas más utilizadas se encuentran las redes sociales, los sitios web, el marketing de contenidos, el correo electrónico y los motores de búsqueda, cuya aplicación depende de los objetivos y recursos disponibles en cada empresa (Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019).

En el sector servicios, las tendencias actuales privilegian la personalización de la comunicación, la interacción permanente con los clientes y el análisis de información para fortalecer la toma de decisiones comerciales (Sharabati A.-A. A.; Ali, 2024; Guisado-Gómez M.; Muñoz-Fernández, 2022).

En el área de los servicios, donde el trato con los clientes es constante, el marketing digital se presenta como la herramienta útil para adaptar mejor lo que se ofrece, generar confianza y mantener el contacto. Sin embargo, muchas micro y pequeñas empresas usan estas herramientas sin estrategia clara. Publican sin plan, no miden qué resultados tienen y tampoco dirigen los mensajes al público específico. Estudios a nivel nacional y local han demostrado que numerosas Mipymes están presentes en redes como Facebook o WhatsApp Business, sin embargo, no poseen planificación, metas definidas y apoyo técnico, lo que restringe el efecto de las acciones en línea (Narváez Benavides, 2021).

La situación también fue confirmada por la caracterización del CIPE y el Centro Nacional de Competitividad (2024), donde se concluyó que, aunque el acceso a tecnología ha aumentado, el uso estratégico sigue siendo bajo. Por esta razón, es esencial impulsar estrategias de marketing digital que sean factibles, sustentables y ajustadas al entorno empresarial de las Mipymes.

Investigaciones recientes en otras zonas del país han demostrado que las Mipymes entienden la relevancia del marketing digital, pero todavía se topan con grandes obstáculos para transformarlo en la principal ventaja competitiva. Por ejemplo, en Montería Colombia, se detectó que múltiples compañías carecen de personal formado, metas establecidas y planificación estratégica en ambientes digitales, lo que restringe la influencia en el comercio (Bermeo Giraldo M. C.; Guisado-Gómez, 2022; Rojas Muñoz J. C.; Ortega Ortega, 2022).

Competitividad Empresarial

La competitividad empresarial se entiende como la capacidad de las organizaciones para adaptarse a las condiciones del mercado, generar valor y fortalecer su posición mediante el uso eficiente de sus recursos y capacidades. En las Mipymes, esta capacidad está asociada con la adopción de tecnologías, el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, la innovación y la implementación de estrategias que les permitan responder a un entorno cada vez más dinámico. En este contexto, el marketing digital constituye una herramienta que favorece la competitividad al ampliar la visibilidad de las empresas, fortalecer la relación con los clientes y generar mejores oportunidades de crecimiento (Rojas Muñoz J. C.; Ortega Ortega, 2022; Sharabati A.-A. A.; Ali, 2024).

Transformación digital y madurez en pequeñas y medianas empresas

La digitalización no se limita a la implementación de instrumentos tecnológicos: implica reestructuración profunda de procesos, estructuras organizativas y modos de interacción con clientes, proveedores y aliados (Fischer et al., 2020). En las Mipymes este cambio es crucial para subsistir en mercados cambiantes, pero generalmente progresa de manera gradual y desequilibrada, a causa de elementos como la carencia de conocimiento, recursos escasos o infraestructura limitada.

La noción de madurez digital se ha transformado en el esquema práctico para medir el nivel de progreso tecnológico en las organizaciones. Modelos como el propuesto por (Mittal S.; Khan, 2018) proponen diversas etapas, que abarcan desde los inicios de adopción hasta procedimientos de optimización más sofisticados, y posibilitan a las organizaciones realizar autodiagnóstico y programar el crecimiento digital. En varias situaciones, los procedimientos operativos siguen dependiendo del trabajo manual de los propietarios y las herramientas digitales no constituyen componente de la administración cotidiana. Por lo tanto, se debe

enfrentar la transformación digital de manera gradual y ajustarse a las capacidades reales de cada compañía, dando prioridad a estrategias accesibles, escalables y acordes con los recursos existentes.

Además de los retos detectados, en la investigación sobre la Situación de las Mipymes durante la pandemia, Rojas Muñoz et al. (2022), descubrieron que elementos estructurales como la informalidad, el acceso limitado a la educación digital y la escasa dirección estratégica jugaron un papel crucial en la resistencia de los negocios. En contraposición, el estudio llevado a cabo en la Sabana de Occidente (2024) señala que la inactividad de las Mipymes se relacionó fuertemente con la ausencia de apoyo económico y digital del Estado, este evidenció que la transformación digital requiere tanto herramientas tecnológicas, como fondos y respaldo institucional.

Este modelo permite orientar la planificación de estrategias graduales de marketing digital según el nivel de madurez tecnológica de cada empresa.

Enfoques centrados en el usuario en entornos digitales

Es la propuesta del Diseño Centrado en el Usuario (UCD) para enfrentar los desafíos digitales no desde el punto de vista de la tecnología, sino desde las demandas auténticas de las personas. Este marco de pensamiento de diseño, con su enfoque centrado en el usuario, es especialmente atractivo para empresas como las micro y pequeñas empresas que trabajan con limitaciones y necesitan soluciones que se ajusten a sus medios de operación (Olivares Ugarte & Bengtsson, 2024).

Metodologías como el pensamiento de diseño fomentan pasos como la empatía, la definición, la ideación, el prototipado y la implementación, y permiten el desarrollo de estrategias que son más apropiadas para las situaciones reales del entorno. Al construir modelos simulados por computadora con respuesta neutral, en lugar de la complejidad de los modelos digitales, las Mipymes también pueden beneficiarse al evitar los patrones simples, pero "confusos" provocados por modelos basados en el análisis.

Integrar tácticas de marketing digital centradas en el usuario no solo permite mantener al día con la tecnología, sino también adaptarse mejor a los cambios. Además, facilita la creación conjunta de soluciones duraderas y prácticas que se ajustan a la limitada disponibilidad de recursos de las empresas, lo que a su vez impulsa el éxito de la transformación digital.

Modelos de Madurez digital aplicados

Los modelos de madurez digital permiten evaluar el avance tecnológico y la organización de las empresas, lo que lleva a programar renovaciones de manera incremental (Fischer M.; Imgrund, 2020). Estas herramientas facilitan la evaluación del estado de la empresa en su viaje digital y permiten observar más de cerca en qué se necesita dedicar más tiempo de trabajo o desarrollarlo.

Los más comúnmente utilizados incluyen el modelo de la Unión Europea, la propuesta de Deloitte y el método modificado por (Mittal S.; Khan, 2018) para Mipymes. Este último incluye componentes como la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica, los procedimientos internos, los canales digitales y la integración de datos, lo que ayuda a evaluar la situación de pequeñas unidades de producto.

En empresas donde la información escasea y los recursos son limitados, se pueden usar estos modelos para saber qué tan maduras están las instituciones y tomar mejores decisiones estratégicas. Lo bueno es que no hace falta un cambio drástico de golpe; este enfoque permite ir metiendo las estrategias digitales poco a poco, justo como la organización pueda asumirlo. Así, el modelo de madurez digital se convierte en una herramienta y un mapa clave para planear acciones que las hagan más competitivos.

Estrategias reales de marketing digital

La digitalización en general, y el marketing digital en particular, representan hoy en día un requisito indispensable para que las Mipymes se diferencien y crezcan, especialmente en el sector de servicios, donde la visibilidad, la interacción pública y la fidelización de clientes dependen en gran medida de la actividad en el ámbito digital.

Los planes de marketing bien formulados a través de internet y las redes sociales pueden ayudar a las empresas a competir mediante el uso efectivo de recursos y la segmentación de audiencias, y también permiten mantener relaciones duraderas con los clientes (Chaffey D.; Ellis-Chadwick, 2019; Kotler P.; Keller, 2021)

Con el fin de ayudar a las Mipymes con recursos limitados a consolidarse y competir mejor en el entorno digital, se proponen estrategias digitales centradas en la organización de las comunicaciones, la implementación gradual de herramientas tecnológicas accesibles y el

seguimiento constante de los resultados. El objetivo es proporcionarles una guía práctica y eficaz.

Competencias Organizacionales

Para que el cambio digital sea real, las empresas necesitan desarrollar capacidades organizacionales que les permitan una adaptación, innovación y mejora constantes. De acuerdo con González-Varona y colaboradores (2024), estas capacidades clave abarcan fomentar una cultura de aprendizaje, tomar decisiones informadas por datos y mostrar una actitud abierta a nuevas metodologías de trabajo.

Dependiendo de su tamaño, las Mipymes también pueden contar con ventajas en términos de flexibilidad, pero solo una persona (propietario o gerente) que no permite en absoluto la producción de procesos sistemáticos. Por eso hay una necesidad crítica de desarrollar capacidades en planificación, monitoreo y toma de decisiones con herramientas simples y rutinas organizativas que puedan resistir el paso del tiempo independientemente de la evolución tecnológica o de los cambios en quién está a cargo.

Al incorporar en el prototipo detalles como cronogramas, plantillas de contenido, métricas y tablas de evaluación, se puede establecer cómo funcionan las acciones digitales y cimentar hábitos organizativos que perdurarán sin importar qué plataforma o equipo venga y se vaya. No se debe perder de vista el contexto regional en el que muchas Mipymes latinoamericanas operan. Una proporción considerable de estas empresas se ve afectada por desigualdades estructurales en conectividad, capacitación digital y acceso a la tecnología, que determinan, de manera decisiva, su uso de instrumentos digitales (CEPAL, 2019)). Esto, a su vez, moldea cómo utilizan las herramientas digitales.

Según la (OCDE, 2020)), es el escaso uso de datos y análisis digitales lo que hace que los contextos culturales de los think tanks sean refractarios a la reforma. (Tiago M. T. P. M. B.; Veríssimo, 2014) observan, además, que muchas Mipymes inician proyectos digitales de manera espontánea con poca o ninguna planificación discernible para informar sus acciones. Esto luego afecta cómo desarrollan su marca y limita los resultados comerciales.

Realmente es el caso de que se necesite rediseñar los modelos de madurez digital para que se ajusten a la realidad de cada empresa y también que las opciones que ofrecen sean realmente accionables en el día a día.

Metodología

Este estudio se realizó desde un enfoque aplicado, buscando describir y explicar cómo se maneja el marketing digital en las micro, pequeñas y medianas empresas del sector servicios. La idea principal era analizar qué prácticas digitales usan hoy, descubrir sus problemas más comunes y así diseñar estrategias prácticas y útiles para que estas empresas sean más competitivas.

La investigación se desarrolló mediante un diseño no experimental de corte transversal y alcance descriptivo, ya que analizó el fenómeno en un momento determinado sin intervenir las variables objeto de estudio.

Enfoque metodológico

Se aplicó un método combinado que incluye el uso de herramientas cuantitativas y cualitativas. De esta manera, fue posible obtener una visión completa del fenómeno: por un lado, con las cifras tomadas de las estadísticas sobre la adopción de herramientas digitales; y por otro, del análisis cualitativo de comportamientos, percepciones y necesidades expresadas por los emprendedores.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) afirman que usar ambos procedimientos de manera concurrente es ventajoso cuando hay un propósito de comprender el contexto y los factores que influyen en el uso de recursos digitales, como en los estudios aplicados. Bajo esta premisa, fue importante caracterizar el nivel de madurez digital de las Mipymes para comprender las tendencias observadas y fundamentar la formulación de estrategias prácticas.

Diseño de la investigación

El desarrollo del análisis se llevó a cabo en al menos tres etapas principales:

Inicialmente, se realizó una encuesta a 340 micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes del sector servicios para recopilar información sobre el acceso y uso de tecnologías, los tipos de contenido digital utilizados, los objetivos comerciales y las principales limitaciones relacionadas con la capacitación y el presupuesto.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 2.863 Mipymes del sector servicios registradas en la Cámara de Comercio con corte a marzo de 2024. El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula para poblaciones finitas, obteniéndose una muestra de 340

empresas, con un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %. Para la recolección de la información se realizó un recorrido por el municipio de Fusagasugá, invitando a participar a las Mipymes del sector servicios. La participación fue voluntaria y la aplicación de las encuestas continuó hasta completar el tamaño de la muestra establecido. La información fue recolectada mediante una encuesta estructurada aplicada a propietarios, administradores o representantes de las Mipymes seleccionadas. El instrumento estuvo conformado por preguntas cerradas orientadas a identificar el uso de herramientas digitales, las estrategias de marketing implementadas, los objetivos comerciales, las principales limitaciones y el nivel de adopción tecnológica. El cuestionario fue diseñado a partir de los objetivos de la investigación y de las variables analizadas en el marco teórico, garantizando la coherencia entre la recolección y el análisis de la información.

Esta información fue luego analizada en una segunda fase mediante la implementación de herramientas estadísticas (Excel y SPSS), lo que permitió clasificar a las empresas por un nivel de madurez respecto a su naturaleza digital, y ayudó a los investigadores a discernir cuánto de la nueva tecnología estaba siendo incorporada en las actividades diarias de los actores.

Finalmente, los investigadores también elaboraron recomendaciones escritas específicas relacionadas con la planificación digital de acciones, el uso más profundo de las redes sociales, la expansión adecuada a varios públicos objetivo y el funcionamiento permanente de un sistema de evaluación. Estas ideas fueron diseñadas para empresas con pocos recursos, pero con alto potencial de crecimiento digital.

Análisis de resultados

La información obtenida a través de la encuesta se organizó y analizó utilizando los programas Microsoft Excel y SPSS Statistics de IBM. Se aplicaron métodos estadísticos descriptivos para el procesamiento de los datos, lo que permitió identificar fácilmente patrones de uso, grados de adopción digital, las plataformas más utilizadas y las barreras habituales en la implementación de estrategias digitales. Este estudio posibilitó dividir a las Mipymes en función del grado de madurez digital y definir criterios distintivos para la propuesta de estrategias digitales.

La participación de las empresas fue voluntaria y la información recolectada se utilizó exclusivamente con fines académicos, garantizando la confidencialidad y el tratamiento anónimo de los datos suministrados por los participantes.

Resultados

Los hallazgos logrados a través de la encuesta estructurada a 340 micro y pequeñas empresas (Mipymes) pertenecientes al sector de servicios. Esta información obtenida fue procesada y analizada utilizando instrumentos de cálculo en Microsoft Excel y el software estadístico SPSS v25. Se utilizó métodos de análisis univariado y bivariado, lo que permitió detallar patrones y vínculos entre variables esenciales para el empleo de estrategias de marketing digital y el grado de adopción tecnológica.

Nivel de formalización según tipo de constitución

El cruce entre la variable constitución jurídica y nivel de formalización de las empresas muestra diferencia significativa entre personas naturales y personas jurídicas.

De las 136 entidades establecidas como personas jurídicas, el 97.8% (133 entidades) ya poseen todos los documentos requeridos por la legislación, lo que señala el elevado índice de formalización. Solo una empresa jurídica no está formalizada y dos presentan documentos pendientes.

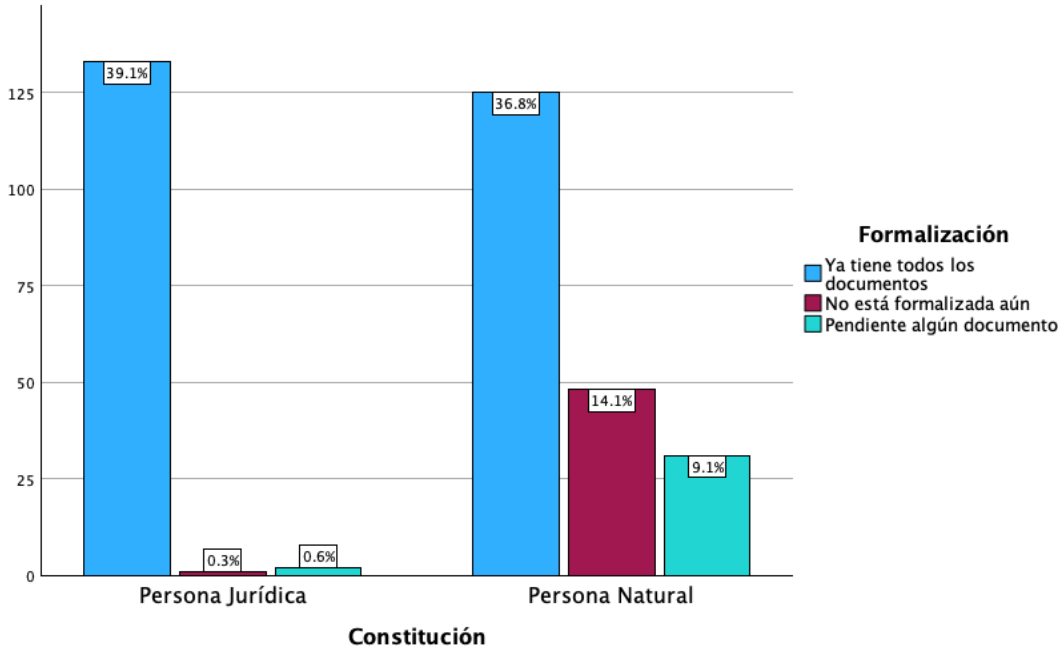
Por otro lado, entre las 204 empresas registradas como personas naturales, únicamente el 61.3 % (125 empresas) cuenta con toda la documentación requeridos, mientras que el 23.5 % (48 empresas) no está formalizada y el 15.2 % (31 personas) tiene pendiente al menos un documento.

Esto demuestra la relación entre las entidades y el grado de formalización, donde las empresas suelen cumplir con mayor frecuencia con las exigencias legales. En contraposición, las personas naturales muestran niveles más altos de informalidad, lo que podría estar relacionado con restricciones en la comprensión de las normativas, procedimientos administrativos o falta de apoyo institucional.

Estas debilidades en la formalización afectan directamente la habilidad de las empresas para emplear programas de respaldo digital, financiación, ventajas fiscales y procesos de digitalización. Este resultado evidencia que el nivel de formalización constituye un factor

que puede influir en la adopción de estrategias de marketing digital y en el fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Figura 1 Tipo de persona × Nivel de formalización



Fuente: elaboración propia con base en encuesta 2025

Plataformas digitales preferidas para invertir

La voluntad de invertir en redes sociales muestra inclinación evidente hacia plataformas reconocidas y empleadas por las micro y pequeñas empresas.

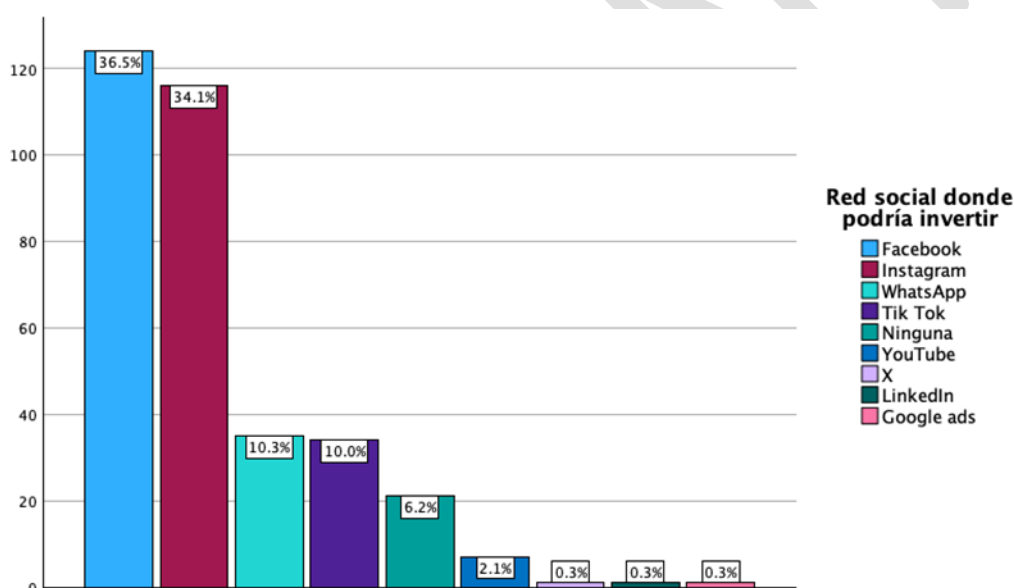
Del total de participantes en la encuesta, el 36.5 % (124 compañías) expresó que, si dispondría de fondos financieros, invertiría en Facebook, mientras que el 34.1 % (116 compañías) preferiría Instagram. Estas dos plataformas encabezan la intención de inversión, lo que indica su posición como medios esenciales en el entorno de marketing digital local.

Otras plataformas sociales alcanzan porcentajes inferiores: WhatsApp Business (10.0 %), TikTok (10.3 %) y YouTube (2.1 %). Es importante resaltar que el 6.2 % (21 empresas) declaró no estar dispuesto a invertir en ninguna red social, lo que podría estar vinculado a la falta de seguridad en la influencia o a la ignorancia de la capacidad estratégica.

Plataformas como LinkedIn, Google Ads y X (antes Twitter) consiguen apenas el 0.3 % de las respuestas, lo que evidencia limitado interés o desconocimiento acerca del beneficio para pequeñas empresas en este escenario.

Este descubrimiento puede sostener que las Mipymes están preparadas para robustecer la presencia en redes, pero enfocándose en plataformas de uso diario. Lo anterior refleja que las decisiones de inversión digital continúan concentrándose en plataformas ampliamente conocidas, mientras que herramientas con mayor potencial para la segmentación o la publicidad especializada aún presentan un bajo nivel de adopción.

Figura 2 Red social donde podría invertir



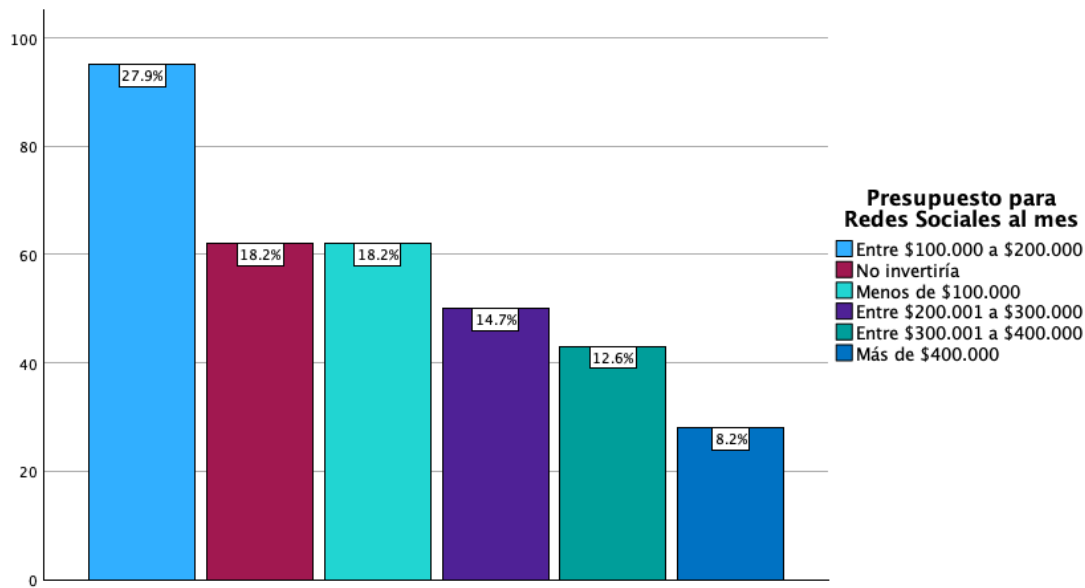
Fuente: elaboración propia con base en encuesta 2025

Presupuesto mensual estimado para redes sociales

El estudio de la disposición presupuestaria revela la segmentación evidente entre aquellos que invertirían y aquellos que todavía no destinan recursos para el marketing digital. El 27.9 % de las compañías (95 casos) estaría dispuesta a destinar entre \$100.000 y \$200.000 mensuales en redes sociales, siendo este el intervalo más habitual.

Es notable que el 18.2% (62 compañías) expresó que no haría inversiones, y otro 18.2% también se sitúa en el rango de menos de \$100.000, lo que podría indicar restricciones financieras o desconocimiento acerca del rendimiento de la inversión en estos canales. Otros rangos incluyen: Entre \$200.001 y \$300.000 con el 14.7 %, Entre \$300.001 y \$400.000 equivalente al 12.6 % y Más de \$400.000 con 8.2 % (43, 50 y 28 empresas respectivamente) Esta información demuestra que gran parte de las Mipymes gestionan presupuestos bajos o moderados para la publicidad en línea, lo que las limita para tener acceso a servicios profesionales de administración de contenidos o publicidad de pago. Esta situación evidencia que las restricciones presupuestales constituyen uno de los principales factores que limitan la consolidación de estrategias de marketing digital más estructuradas.

Figura 3 Presupuesto para redes sociales al mes



Fuente: elaboración propia con base en encuesta 2025

Frecuencia de publicaciones en redes sociales y tipo de contenido

El cruce entre la frecuencia de publicaciones y el tipo de contenido difundido en redes sociales muestra importantes diferencias que permiten caracterizar la estrategia digital de las Mipymes.

En términos generales, la frecuencia semanal es la más común, representando el 31.4 % del total de respuestas (107 empresas). En este grupo, los contenidos predominantes son imágenes o fotos (44 casos), reels o videos cortos (27 casos) e historias (21 casos). Esto implica que los contenidos semanales suelen incluir formatos visuales dinámicos que promueven el alcance orgánico.

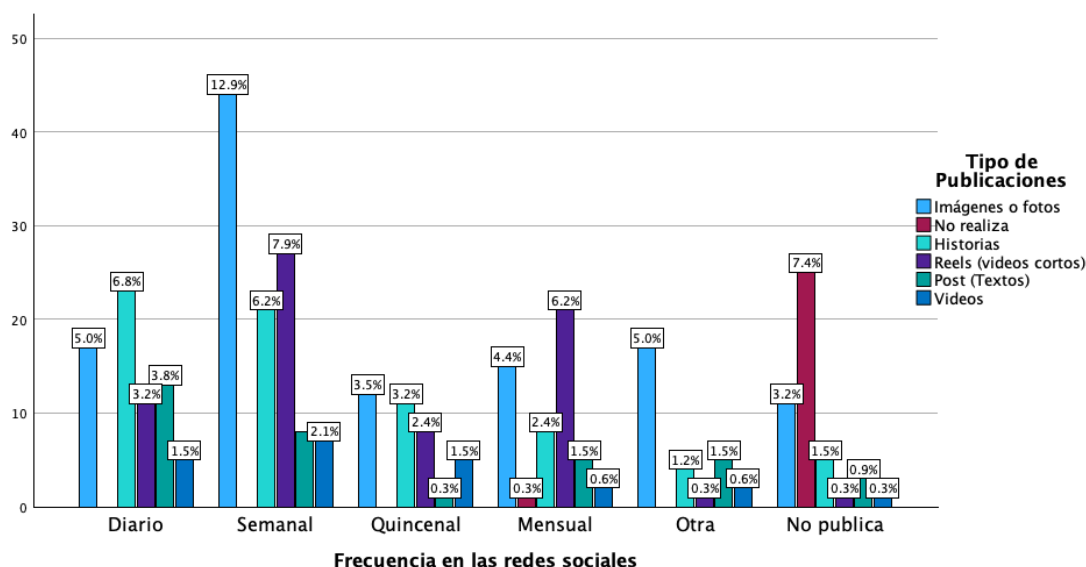
La frecuencia cotidiana constituye el 20.3% de los casos (69 compañías), con uso de relatos (23), fotografías (17) y textos (13). Las ediciones mensuales (52 empresas, 15.3 %) y quincenales (37 empresas, 10.9 %) evidencian actividad disminuida; sin embargo, en estos contextos destaca la cantidad de empresas que utilizan reels mensualmente (21 casos).

Es significativo que 46 compañías (13.5 %) no emiten ningún tipo de contenido, y de estas, el 54.3 % (25 casos) no lleva a cabo ninguna publicación, mientras que el resto publica imágenes o textos de vez en cuando. Esto señala que gran número de compañías todavía no utiliza las redes sociales como medio activo de comunicación, promoción y lealtad.

En cuanto al tipo de contenido más común, destacan: Imágenes o fotos: 116 casos (34.1 %), Reels (videos cortos): 69 casos (20.3 %). Historias: 72 casos (21.2 %), Textos: 35 casos (10.3 %), y Videos (largos): 22 casos (6.5 %)

Domina ampliamente el contenido visual (imágenes, reels e historias), lo que indica que las compañías están más versadas en formatos cortos, sencillos de elaborar y difundir. No obstante, la escasez de videos y textos de longitud puede estar restringiendo la profundidad de los mensajes y la interacción con públicos más concretos. Estos resultados muestran que la frecuencia de publicación, por sí sola, no garantiza una estrategia digital efectiva si no está acompañada de procesos de planificación y segmentación del contenido.

Figura 4 Frecuencia en redes sociales × Tipo de publicaciones



Fuente: elaboración propia con base en encuesta 2025

Canales de comunicación utilizados según tipo de constitución

El análisis bivariado entre los medios de comunicación utilizados y la forma jurídica de las empresas (persona natural o jurídica) muestra patrones distintos en la administración de la comunicación corporativa.

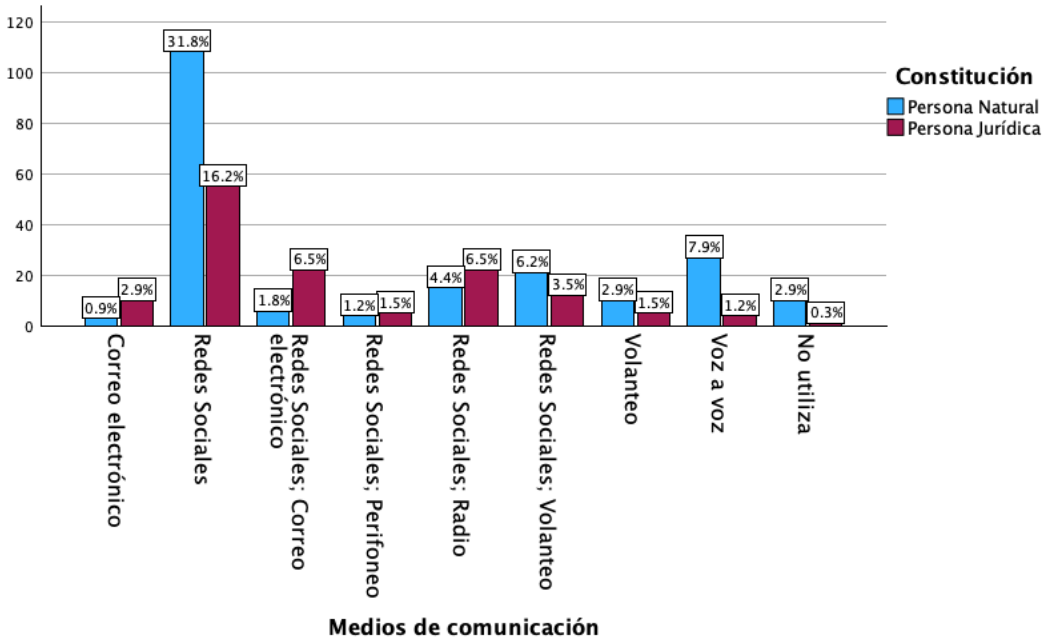
La elección más habitual, tanto para personas naturales como jurídicas, fue la utilización de redes sociales como único medio, con un total de 163 lo que corresponde al (47.9 %). Esta tendencia fue más destacada entre las personas naturales (108 casos), quienes también recurren con menos frecuencia a los canales alternativos. Por otro lado, las personas jurídicas también recurren a las redes, aunque de forma más diversa.

Al observar combinaciones de canales, se identificaron los siguientes comportamientos: Redes sociales + correo electrónico: 28 empresas (8.2 %), Redes sociales + radio: 37 empresas (10.9 %), Redes sociales + perifoneo: 9 empresas (2.6 %), Redes sociales + volanteo: 33 empresas (9.7 %), También se reportaron medios tradicionales individuales: Volanteo solo: 15 empresas (4.4 %), Voz a voz: 31 empresas (9.1 %), Solo correo electrónico: 13 empresas (3.8 %), No utiliza ningún medio: 11 empresas (3.2 %), Es significativo resaltar que la utilización exclusiva de las redes sociales excede el 75% cuando se agregan las combinaciones, lo que confirma el papel predominante en las tácticas de

interacción con los clientes. Sin embargo, la utilización de medios convencionales como la radio, el perifoneo y la voz a voz continúa siendo relevante, en particular entre personas naturales, quienes reportaron 27 casos de uso de voz a voz en comparación con únicamente 4 de entidades legales.

Este fenómeno señala que, aunque las redes sociales se han usado extensamente, este empleo sigue siendo más funcional que estratégico. Además, la coexistencia con medios analógicos indica que las estrategias de mercadotecnia aún no son integrales ni multicanal, lo que reduce la habilidad para ser segmentadas y estudiadas.

Figura 5 Medios de comunicación × Constitución



Fuente: elaboración propia con base en encuesta 2025

Los hallazgos del estudio demuestran la caracterización precisa de las micro y pequeñas empresas del sector de servicios, respecto a la formalización, comportamiento en entornos digitales y capacidad para aplicar tácticas de marketing.

Se observó que las empresas constituidas como entidades legales muestran el grado de formalización más alto que el de las personas naturales, lo cual afecta directamente la capacidad para gestionar. Aunque el uso de redes sociales está ampliamente difundido, la

mayoría de las empresas no realiza planificación de contenidos ni asigna recursos relevantes para la gestión digital: el gasto mensual más común no supera los \$200.000 y es poco frecuente la contratación de personal especializado.

Las publicaciones visuales elementales, tales como imágenes, reels y contenido semanal, suelen ser elaboradas por los mismos dueños sin consultoría técnica. Adicionalmente, hay notable inclinación hacia plataformas como Facebook e Instagram, lo que demuestra estrategias enfocadas casi únicamente en redes sociales, sin la inclusión de otros canales o medios complementarios. En este contexto, los hallazgos corroboran la importancia del modelo modular, asequible y educativo, que permita a estas compañías realizar la transición digital eficaz en función de las habilidades, saberes y prácticas actuales. Estos resultados permiten identificar que las principales limitaciones para fortalecer la competitividad digital no dependen únicamente del acceso a tecnologías, sino también de factores relacionados con la planificación, la gestión organizacional y el uso estratégico de las herramientas digitales.

Mejora de la Competitividad Digital en Mipymes: Un Plan de Acción

A partir de los descubrimientos, se han definido siete estrategias para mejorar el uso del marketing digital en micro y pequeñas empresas del sector de servicios. Estas tácticas se ajustan a los patrones identificados en los grados de madurez digital, los obstáculos organizativos y la escasa utilización operacional de herramientas tecnológicas.

Las estrategias propuestas no constituyen recomendaciones generales, sino que fueron construidas a partir de los hallazgos obtenidos en la investigación. Cada una responde a las principales necesidades identificadas en las Mipymes participantes, relacionadas con la ausencia de planificación de contenidos, la limitada inversión en marketing digital, la baja segmentación de audiencias, el escaso uso de indicadores y las diferencias en el nivel de madurez digital.

- **Comunicación incierta:** Esta estrategia surge porque los resultados evidenciaron que gran parte de las Mipymes publica contenido sin una planificación definida y sin objetivos de comunicación claramente establecidos. La naturaleza estática de la comunicación digital todavía estaba presente en las empresas analizadas. Se recomiendan calendarios de contenido mensuales, planificación editorial y la elección

de objetivos cuantificables (como visibilidad, interacción o transformación). Esta es una comunicación orientada a objetivos, no el proceso más ad hoc que se ve en gran parte del ámbito digital actualmente.

- **Herramientas o recursos gratuitos:** Considerando que la mayoría de las empresas dispone de presupuestos limitados para el marketing digital, se propone el uso de herramientas gratuitas que faciliten la organización de las actividades digitales. Trello, Google Calendar o Canva. Con estas herramientas, se puede precisar qué y cuándo escribir y publicar, evitando así entradas improvisadas. Mejoran la colaboración del equipo y la jerarquía del contenido, resultando en una comunicación empresarial estratégica y lógica.
- **Capacitación en herramientas comunes:** La investigación mostró que muchas empresas utilizan las plataformas digitales de manera empírica, por lo que se requiere fortalecer las competencias básicas de los responsables de su administración. A medida que las plataformas incorporadas en la empresa se vuelven más comunes, hay una preferencia por capacitaciones funcionales, breves y prácticas basadas en funcionalidades (por ejemplo: WhatsApp Business, Facebook, Instagram...). Esto podría involucrar, pero no se limita a, el uso de catálogos, respuestas automáticas, programación de publicaciones, gestión rudimentaria de campañas, gráficos con menos menús en lugar de visuales, y programación completa con más facilidad de manuales mínimas horas trabajando con ellos en sala individual o de forma remota.
- **Habilidades digitales reforzadas:** Los resultados evidenciaron la necesidad de fortalecer las habilidades digitales de los responsables de la gestión comercial, por lo que esta estrategia busca promover un proceso de aprendizaje gradual utilizando recursos de libre acceso. El fortalecimiento progresivo de las habilidades digitales permitirá que las empresas aprovechen mejor las herramientas disponibles sin realizar inversiones elevadas. En cuanto a las habilidades digitales, la buena noticia es que hay plataformas como Google Activate, Meta Blueprint, Crehana, que imparten cursos muy interesantes de forma gratuita. El secreto es aplicarlo en el trabajo día a día y ascender de manera lenta y económica.

- Segmentación de audiencia objetivo y escucha activa: Los resultados evidenciaron una limitada segmentación de audiencias y un conocimiento insuficiente de las necesidades de los clientes. Las organizaciones estudiadas tienen una capacidad limitada para segmentar su audiencia y adaptar el mensaje según los gustos o necesidades del público. Aquí, la recomendación es utilizar métodos de recolección de datos económicos como formularios en internet, encuestas por mensajería instantánea, o usar comentarios en redes sociales para mejorar la percepción del cliente y desarrollar un contenido más personal y efectivo.
Crear 'buyer personas' es también una forma sencilla y eficaz de visualizar a los clientes ideales. Esto ayuda a orientar el contenido digital según sus características e intereses, lo que hace que el mensaje sea más relevante y las campañas lleguen a más gente.
- Manejo eficiente de datos digitales en entornos empresariales: La escasa utilización de indicadores para evaluar las acciones digitales justificó la formulación de esta estrategia. A pesar de que numerosas empresas han empezado a revisar las métricas de sus redes sociales, estas cifras no siempre se interpretan correctamente ni se utilizan para implementar mejoras concretas. Para fortalecer la toma de decisiones, se sugiere llevar un registro periódico (semanal o mensual) de indicadores clave como el alcance, la interacción, la tasa de respuesta y las conversiones. Estas herramientas proporcionan datos cruciales sobre cuántas personas hacen clic, cuántas se convierten en clientes o el impacto general. Al reunir estos resultados cada mes, se comprende con claridad qué funciona y de esta forma, es posible tomar mejores decisiones.
Se pueden usar herramientas como Meta Insights o Google Analytics para revisar datos clave como el alcance, la tasa de interacción, los clics o las conversiones.
Registrar estos resultados cada mes ayuda a entender qué está funcionando realmente y a tomar decisiones más acertadas para mejorar las acciones digitales.
- Estrategias adaptadas al nivel de madurez digital: Los resultados evidenciaron diferencias en el nivel de madurez digital de las Mipymes, por lo que se hace necesario proponer acciones diferenciadas según las capacidades de cada empresa. No todas las compañías son capaces de aplicar las mismas herramientas o tácticas. Se

sugiere categorizar a las organizaciones en etapas (incipiente, intermedio, consolidado) y trazar caminos de progreso distintos. Las compañías con desarrollo digital limitado pueden comenzar con presencia informativa elemental, mientras que las más sofisticadas pueden poner en marcha la automatización de procesos o la segmentación de campañas de pago.

Para ello, se aconseja la utilización de plantillas de autoevaluación ajustadas a modelos como el de (Mittal S.; Khan, 2018), que facilitan la identificación de vacíos y la creación de intervenciones personalizadas de acuerdo al punto de inicio de cada organización.

Discusión

Los hallazgos de este estudio confirman que, si bien muchas Mipymes del sector servicios ya usan herramientas digitales básicas como WhatsApp Business y redes sociales, su utilización sigue siendo limitada y muy operativa. La ausencia de una estrategia planificada, de indicadores claros y de segmentación de público sugiere que el marketing digital no se está usando de forma integral ni para mejorar la competitividad.

Este descubrimiento coincide con lo que (Narváez Benavides, 2021) señaló: que la presencia en línea de muchas Mipymes es casual y sin metas precisas. (Muñoz Dimaté O. F.; González Buitrago, 2024) La informalidad en el ámbito legal también afecta la apropiación digital; las personas naturales, al estar menos formalizadas, usan estas herramientas de manera menos estratégica, lo que les limita el acceso a procesos de digitalización más organizados.

El marco de madurez digital de (Mittal S.; Khan, 2018) sustentó la clasificación de las empresas según el nivel de integración tecnológica, lo que permitió identificar brechas en la cultura organizacional, la infraestructura disponible y la forma en que manejan la teoría de la información. La investigación indica que la estrategia digital debe adaptarse al nivel de evolución tecnológica de cada organización y enfocarse en un enfoque incremental, con medidas que generen gran impacto a bajo costo.

En estas condiciones, las habilidades organizacionales son cruciales. Para tener una presencia digital potente, es fundamental contar con la capacidad de organizar y monitorear resultados, así como de tomar decisiones basadas en datos. Sin estos aspectos, incluso la herramienta

más avanzada podría quedar en desventaja competitiva. Lo anterior demuestra que la competitividad digital depende tanto de la disponibilidad de herramientas tecnológicas como de la capacidad organizacional para incorporarlas dentro de la estrategia empresarial.

Además, los resultados son consistentes con las recomendaciones de la (CEPAL, 2019) y la (OCDE, 2020), que muchas empresas en ALC enfrentan barreras estructurales para desarrollar el uso estratégico de lo digital en las Mipymes (Caraballo Payares A.; Luna, 2023) Esto mismo se ve reflejado en los comportamientos hallados en este estudio: una adopción de operaciones (digitales) sin una estrategia clara, una mala organización y la ausencia de métricas. Además, valida lo que afirman (Tiago M. T. P. M. B.; Veríssimo, 2014). sobre que el uso de redes sociales suele guiarse más por la intuición que por una decisión estratégica. Los resultados demuestran la necesidad de un plan de Transformación Digital hecho a la medida de cada negocio, en línea con modelos que proponen una madurez evolutiva.

En conclusión, se evidencia que no es suficiente con tener presencia en línea; son indispensables estrategias concretas, la habilidad para medir el avance y el soporte de procesos internos que permitan mantener esa presencia digital en el tiempo. Esto significa que es crucial fortalecer las habilidades clave, adoptar la tecnología de forma gradual y fomentar ambientes que promuevan el aprendizaje dentro de las organizaciones.

A diferencia de otros estudios que se centran en describir el nivel de adopción del marketing digital, esta investigación permitió traducir los hallazgos obtenidos en un conjunto de estrategias ajustadas a las condiciones reales de las Mipymes del sector servicios de Fusagasugá. Estas estrategias, organizadas en siete áreas, se derivan directamente de las necesidades identificadas durante el análisis y constituyen un aporte práctico para orientar procesos de transformación digital en organizaciones con características similares.

Conclusiones

Este estudio revela que, a pesar de que numerosas Mipymes del sector servicios han incorporado ciertas herramientas digitales, su empleo sigue siendo ocasional, sin una planificación definida y con un enfoque fundamentalmente reactivo. Esto restringe su habilidad para afianzar su posición en el mercado y disminuye las posibilidades del marketing digital como un factor clave para su crecimiento.

El estudio identificó importantes obstáculos estructurales que dificultan la correcta integración del marketing digital en la planificación de las empresas. Entre ellos se cuentan la escasa formalización legal, la ausencia de procesos organizativos sólidos y una insuficiente capacitación digital de los equipos de trabajo.

El modelo de madurez digital que se implementó fue crucial para categorizar a las empresas según su grado de adopción tecnológica, lo que a su vez permitió señalar las áreas que precisan mayor atención. Además, el enfoque centrado en el usuario sirvió como el marco ideal para adaptar las estrategias a la situación real de cada negocio, impulsando propuestas que son progresivas, viables y sostenibles.

De este análisis se derivaron siete tácticas efectivas: planificación de contenidos, uso de herramientas gratuitas, capacitación práctica, desarrollo de habilidades digitales, segmentación de audiencias, análisis de métricas clave y adaptación progresiva según las capacidades de cada empresa. Estas acciones, en conjunto, forman un plan viable para potenciar la competitividad mediante una aplicación más estratégica del marketing digital. Estas estrategias constituyen el principal aporte de la investigación, al ofrecer una propuesta construida a partir de la evidencia obtenida en las Mipymes del sector servicios y ajustada a sus condiciones reales de funcionamiento.

Este análisis ofrece una perspectiva específica y aplicada sobre la digitalización de las Mipymes en el contexto estudiado. Además, es notable que la metodología utilizada es extremadamente adaptable y repetible en áreas con características similares, proporcionando un enfoque útil para la formulación de políticas de respaldo a compañías o para la implementación de programas de capacitación en habilidades digitales.

Finalmente, los resultados obtenidos ayudarán a comprender mejor las limitaciones actuales en estas Mipymes de servicios y también servirán como base inicial para la creación de programas adicionales de fortalecimiento de la digitalización que sean comprensivos y flexibles. El enfoque de estrategias por fases puede replicarse en otras regiones que presenten perfiles socioeconómicos comunes, escalándose a procesos de transformación digital, con énfasis en entornos rurales o intermedios. Por lo tanto, el marketing digital ya no es una adición de canales discretos; es una parte importante del crecimiento de la empresa.

Como limitación de la investigación, los resultados corresponden exclusivamente a Mipymes del sector servicios del municipio de Fusagasugá, por lo que su generalización a otros sectores económicos o regiones debe realizarse con precaución.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se exponen a continuación se fundamentan en los hallazgos de investigaciones previas. Estas se enfocan en los diferentes actores del sector empresarial con el objetivo de incrementar la competitividad digital de las pequeñas y medianas empresas de servicios a través de la implementación de estrategias de marketing digital.

1. Para las Mipymes: Para una mejor estrategia, se aconseja una planificación digital estructurada que contemple calendarios, objetivos claros y una adecuada segmentación del público. Es igualmente vital fomentar una cultura donde las herramientas digitales se tomen en serio, no solo para las tareas diarias, sino también como un pilar estratégico.
2. Para las instituciones de apoyo empresarial: Los actores tanto a nivel público como privado que están involucrados en fomentar el desarrollo de las Mipymes deberían invertir en desarrollar salas de capacitación amigables para el usuario. Estos procedimientos deben integrarse en herramientas comúnmente utilizadas en la vida cotidiana de las empresas para ser implementados (por ejemplo, WhatsApp Business, etc.) y tienen que adaptarse a su realidad operativa, incluyendo su ritmo de aprendizaje, los recursos disponibles, y otros factores relevantes.
3. Para el diseño de políticas públicas: Los programas de digitalización y de soporte empresarial podrían ser mucho más eficaces si toman en cuenta la madurez tecnológica de las empresas al diseñarse. Esto permitirá intervenciones que realmente aborden los requisitos únicos de cada organización. Además, es necesario centrarse en el porcentaje menos formalizado de las Mipymes, que suelen ser las que encuentran más obstáculos hacia la digitalización y la financiación.
4. Para futuros estudios académicos: Se recomienda que el estudio continúe en otras ramas de producción y regiones y estudios longitudinales para proporcionar la

oportunidad de una evaluación de impacto real de la intervención. Estudiar la relación entre la madurez digital, las capacidades organizacionales y el rendimiento empresarial en la post-pandemia es otra vía prometedora para futuras investigaciones.

Además de implementar las medidas eficientes ya recomendadas, también se debe fomentar la cooperación entre las instituciones educativas, el gobierno y las asociaciones empresariales. Esto implica crear espacios de trabajo colaborativos mediante capacitación, apoyo técnico y gestión de resultados. Estas asociaciones ayudarían a escalar las estrategias propuestas a más empresas, incluidas aquellas que están menos formalizadas, para que puedan tener acceso a métodos de digitalización sostenibles que reflejen su contexto operativo.

Con estas propuestas se espera conectar los resultados de la investigación con ciertas acciones que se pueden emprender o escalar también y que son favorables tanto para los negocios como para el conocimiento académico sobre la transformación digital de las Mipymes.

Referencias

- Bermeo Giraldo M. C.; Guisado-Gómez, S. ; V.-A. A. (2022). Factores determinantes para la adopción del marketing digital en PYMES: un estudio exploratorio. *Semestre Económico*, 24(57), 217–237.
- Caraballo Payares A.; Luna, J. C. ; C. A. D. (2023). Adopción del mercadeo digital en pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Colombia. *Revista Universidad de Cartagena*, 11(2), 115–132.
- CEPAL. (2019). Innovaciones para el desarrollo: El ecosistema digital en América Latina. *Naciones Unidas*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44510-innovaciones-desarrollo-ecosistema-digital-america-latina>
- Chaffey D.; Ellis-Chadwick, F. (2019). Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. *Pearson Education*.
- de Competitividad, C. C. N. (2024). Caracterización de las Mipymes en Colombia y su apropiación digital. *CIPE & CNC*.
- Fischer M.; Imgrund, F. ; J. C. ; W. A. (2020). A maturity model for digital transformation in small and medium enterprises. *Information & Management*, 57(5), 103262.
- Guisado-Gómez M.; Muñoz-Fernández, G. ; G.-M. M. A. (2022). Digital marketing in SMEs: A bibliometric analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 121206. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121206>

- Kotler P.; Keller, K. L. (2021). *Marketing Management*. Pearson Education.
- Mittal S.; Khan, M. A. ; R. D. ; W. T. (2018). A critical review of digital manufacturing maturity models. *Journal of Manufacturing Systems*, 49, 170–182.
- Muñoz Dimaté O. F.; González Buitrago, J. D. ; C. P. F. O. (2024). Impactos en Pymes inactivas asesoradas entre 2015 y 2020 por el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Cundinamarca, Facativá. *Encontexto: Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 12(22), 201–223.
- Olivares Ugarte, J. E., & Bengtsson, L. (2024). Central characteristics and critical success factors of design thinking for product development in industrial SMEs—A bibliometric analysis. *Businesses*, 4(4), 843–864.
<https://doi.org/10.3390/businesses4040046>
- Narváez Benavides, C. A. (2021). Estrategias de marketing digital en contextos locales: Estudio de caso Fusagasugá. *Universidad de Cundinamarca*.
- OCDE. (2020). Impulsando a las PYME y al emprendimiento: La digitalización como motor de la recuperación inclusiva. *Organización Para La Cooperación y El Desarrollo Económicos*. <https://www.oecd.org/centrodemexico/perspectivas/pyme-emprendimiento-digitalizacion-recuperacion.htm>
- Rojas Muñoz J. C.; Ortega Ortega, P. ; G. L. J. M. (2022). Marketing digital y competitividad empresarial en las MIPYMES del municipio de Montería-Colombia. *Revista Encontexto*, 10(15), 109–125.
- Sharabati A.-A. A.; Ali, A. A. A. ; A. M. I. ; H. A. A. ; A. A. F. ; M. A. S. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667.
<https://doi.org/10.3390/su16198667>
- Tiago M. T. P. M. B.; Veríssimo, J. M. C. (2014). Digital marketing and social media: Why bother? *Business Horizons*, 57(6), 703–708.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.07.002>