

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Condiciones para la adopción del marketing digital en las
MYPES de consultoría empresarial en el Perú: Estudio
comparativo de seis casos en el periodo 2022

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con
mención en Gestión Empresarial que presenta:

Diego Fernando Escobar Osorio
Sebastian Omar Falconi Castillo

Asesor:
Juan Miguel Coriat Nugent

Lima, 2023

La tesis

Condiciones para la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría empresarial en el Perú: Estudio comparativo de seis casos en el periodo 2022

ha sido aprobada por:

Mgr. Neride Herminia Laura Sotomarinu Maturo
[Presidente del Jurado]

Mgr. Juan Miguel Coriat Nugent
[Asesor Jurado]


Mgr. Roxana Franco Lopez
[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, JUAN MIGUEL CORIAT NUGENT, docente de la Facultad de GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis titulada **Condiciones para la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría empresarial en el Perú: Estudio comparativo de seis casos en el periodo 2022**, de los autores DIEGO FERNANDO ESCOBAR OSORIO y SEBASTIÁN OMAR FALCONI CASTILLO, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 13/09/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 13 de setiembre de 2023

Apellidos y nombres del asesor: CORIAT NUGENT JUAN MIGUEL	
DNI: 08194108	Firma 
ORCID: 0000-0003-1248-7138	

A mis padres, Elizabeth y Fernando, por apoyarme en todo momento, por su cariño incondicional y por permitirme crecer tanto personal como profesionalmente. A mi hermana Melissa, quien siempre me apoya y me aconseja en momentos difíciles. Gracias por brindarme la oportunidad de cumplir mis sueños y por motivarme a alcanzar nuevas metas

Diego Escobar

Le dedico esta tesis a mi mamá Roxana, por educarme con amor y disciplina, y motivarme a alcanzar nuevas metas. A mi papá Oscar por siempre apoyarme cada vez que lo necesité y por su constante preocupación por mis estudios. A mi hermana Ariana, mis abuelas Teresa y Rosa, y a mi tío Juan por demostrarme su amor y cariño en todo momento. A todos los que me apoyan y confían en mi hasta el día de hoy.

Sebastian Falconi



Agradecemos sinceramente a nuestro asesor, Juan Miguel Coriat, por su apoyo constante a lo largo del desarrollo de la investigación; principalmente, por su exigencia, compromiso y experiencia. Asimismo, extendemos nuestra gratitud con los gerentes, colaboradores y clientes de cada MYPE que accedieron amablemente a participar de la tesis. Finalmente, agradecemos a todos los docentes que han sido mencionados en la investigación por orientarnos y brindarnos retroalimentación en el momento oportuno, en especial al profesor Manuel Diaz, quien en todo momento presentó predisposición a ayudarnos



RESUMEN

Actualmente, las MYPES de consultoría empresarial en su mayoría no han implementado estrategias de marketing digital o en su defecto lo realizan en un nivel básico. Por este motivo, es importante investigar las barreras y facilitadores que intervienen al momento de adoptarlas. Por ello, la presente investigación tiene por objetivo principal comparar las condiciones para la adopción del marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial en el Perú con el marco de análisis propuesto por Taiminen y Karjaluo (2015).

Este marco de análisis divide a las condiciones en tres dimensiones: Empresa y propietario-gerente, recursos y entorno. Con la finalidad de cumplir con el objetivo, el estudio tiene un alcance exploratorio y descriptivo con un enfoque cualitativo, teniendo una estrategia general de múltiples casos. En este sentido, participaron seis MYPES de dicho sector, a las que se aplicaron entrevistas semiestructuradas a sus gerentes, colaboradores y clientes. Adicional a ello, para una triangulación de datos, se realizó una observación no participante a las páginas web de estas empresas.

Entre los principales resultados, se encuentra que las condiciones que mayoritariamente no cumplen las MYPES de consultoría empresarial pertenecen a la dimensión de recursos. En línea con ello, se concluyó que estas organizaciones no cuentan con colaboradores que tengan conocimientos y habilidades para implementación de herramientas y plataformas de marketing digital; asimismo, las empresas no poseen capital suficiente para invertir y desconocen los costos a los que tendrían que incurrir.

Palabras claves: MYPES, marketing digital, condiciones, herramientas, plataformas, implementación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema.....	2
2. Preguntas de la investigación	5
2.1 Pregunta general.....	5
2.2. Preguntas específicas.....	5
3. Objetivos de la investigación.....	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos	6
4. Justificación	6
4.1. Justificación de tipo conveniencia	6
4.2. Justificación de tipo relevancia social.....	6
4.3. Justificación de tipo teórica	6
4.4. Justificación de tipo académica.....	7
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	8
1. Bases Teóricas	8
1.1. Micro y pequeñas empresas (MYPES).....	8
1.2. El mercado de consultoría.....	8
1.3 Marketing Digital en empresas B2B	11
1.4 Adopción de nuevas tecnologías.....	19
1.5 Marcos de análisis sobre las condiciones para la implementación de marketing digital	22
2. Estado del arte.....	25
2.1. Investigaciones empíricas latinoamericanas	25
2.2. Investigaciones empíricas no latinoamericanas	27
3. Marco de análisis para la adopción del marketing digital para la captación de clientes en organizaciones de consultoría.....	29

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	32
1. Sector de las MYPES de consultoría en el Perú	32
1.1. Características	33
1.2. Tipos de consultorías presentes en el mercado actual	34
1.3 Cinco fuerzas de Porter.....	36
1.4 Estrategias actuales de marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial	38
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO	41
1. Secuencia metodológica	41
2. Alcance de la investigación	42
3. Diseño metodológico.....	42
4. Selección de unidades de observación	43
5. Técnicas de investigación	44
5.1. Entrevistas a profundidad.....	45
5.2. Observación no participante.....	46
6. Técnicas de análisis de datos	47
7. Evaluación de la validez.....	48
8. Ética de la investigación.....	48
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS	50
1. Principales herramientas y plataformas del marketing digital que utilizan las MYPES de consultoría empresarial.....	50
1.1 KM Consultoría	50
1.2 Soom Metrix.....	53
1.3 C4C.....	56
1.4 Jota Creativa.....	59
1.5 ABC Consultores.....	62
1.6 Bricolaje Consult	65
1.7 Análisis Comparativo	66

2. Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de las MYPES de consultoría empresarial	66
2.1 KM Consultoría	66
2.2 Soom Metrix.....	67
2.3 C4C.....	67
2.4 Jota Creativa.....	68
2.5 ABC Consultores.....	69
2.6. Bricolaje Consult	69
2.7 Análisis Comparativo	70
3. Condiciones de los recursos de las MYPES de consultoría empresarial	70
3.1 KM Consultoría	70
3.2 Soom Metrix.....	71
3.3 C4C.....	71
3.4 Jota Creativa.....	72
3.5 ABC Consultores.....	72
3.6. Bricolaje Consult	73
3.7 Análisis Comparativo	74
4. Condiciones del entorno de las MYPES de consultoría empresarial	74
4.1 KM Consultoría	74
4.2 Soom Metrix.....	75
4.3 C4C.....	76
4.4 Jota Creativa.....	77
4.5 ABC Consultores.....	78
4.6. Bricolaje Consult	79
4.7 Análisis Comparativo	79
5. Limitaciones y oportunidades de mejora de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital.....	80

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
1.Conclusiones	82
2.Recomendaciones	84
3.Limitaciones	86
REFERENCIAS	87
ANEXOS.....	94
ANEXO A: Guías de entrevista a gerente de MYPES de consultoría empresarial.....	94
ANEXO B: Guías de entrevista a colaboradores de MYPES de consultoría.....	97
ANEXO C: Guías de entrevista a clientes de MYPES de consultoría empresarial	100
ANEXO D: Validación del instrumento	101
ANEXO E: Guía de Observación	102
ANEXO F: Condiciones de la empresa y gerente de KM Consultoría	103
ANEXO G: Condiciones de la empresa y gerente de Soom Metrix	106
ANEXO H: Condiciones de la empresa y gerente de C4C	108
ANEXO I: Condiciones de la empresa y gerente de Jota Creativa	110
ANEXO J: Condiciones de la empresa y gerente de ABC Consultores	112
ANEXO K: Condiciones de la empresa y gerente de Bricolaje Consult	115
ANEXO L: Condiciones de los recursos de KM Consultoría.....	117
ANEXO M: Condiciones de los recursos de Soom Metrix	119
ANEXO N: Condiciones de los recursos de C4C	121
ANEXO O: Condiciones de los recursos de Jota Creativa	123
ANEXO P: Condiciones de los recursos de ABC Consultores.....	125
ANEXO Q: Condiciones de los recursos de Bricolaje Consult.....	128
ANEXO R: Condiciones del entorno de KM Consultoría	129
ANEXO S: Condiciones del entorno de Soom Metrix	134
ANEXO T: Condiciones del entorno de C4C	137
ANEXO U: Condiciones del entorno de Jota Creativa	139

ANEXO V: Condiciones del entorno de ABC Consultores 142

ANEXO W: Condiciones del entorno de Bricolaje Consult 145



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Modelo propuesto por Taiminen y Karjaluoto.....	30
Tabla 2: Clasificación Internacional Industrial.....	36
Tabla 3: Muestra de entrevistados.....	46
Tabla 4: Muestra de páginas web de las MYPES.....	47
Tabla 5: Guía de observación de KM Consultoría.....	41
Tabla 6: Guía de observación de Soom Metrix.....	54
Tabla 7: Guía de observación de C4C.....	57
Tabla 8: Guía de observación de Jota Creativa.....	60
Tabla 9: Guía de observación de ABC Consultores.....	63
Tabla 10: Limitaciones y oportunidades de mejora de las MYPES.....	80
Tabla 11: Criterios de validación de instrumento.....	103
Tabla 12: Guía de observación.....	104
Tabla 13: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de KM Consultoría.....	113
Tabla 14: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Soom Metrix.....	116
Tabla 15: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de C4C.....	118
Tabla 16: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Jota Creativa.....	120
Tabla 17: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Jota Creativa.....	122
Tabla 18: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Bricolaje Consult.....	125
Tabla 19: Condiciones de los recursos de KM Consultoría.....	127
Tabla 20: Condiciones de los recursos de Soom Metrix.....	129
Tabla 21: Condiciones de los recursos de C4C.....	131
Tabla 22: Condiciones de los recursos de Jota Creativa.....	133
Tabla 23: Condiciones de los recursos de ABC Consultores.....	135
Tabla 24: Condiciones de los recursos de Bricolaje Consult.....	138
Tabla 25: Condiciones del entorno de KM Consultoría.....	139
Tabla 26: Condiciones del entorno de Soom Metrix.....	144

Tabla 27: Condiciones del entorno de C4C.....	147
Tabla 28: Condiciones del entorno de Jota Creativa.....	149
Tabla 29: Condiciones del entorno de ABC Consultores.....	152
Tabla 30: Condiciones del entorno de Bricolaje Consult.....	155



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: 4F del Marketing Digital.....	14
Figura 2: Modelo de Aceptación Tecnológica.....	20
Figura 3: Modelo de aceptación y Uso de la Tecnología.....	21
Figura 4: Servicios prestados a las empresas (2019-2021)	33
Figura 5: Secuencia Metodológica.....	42



INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como finalidad comparar las condiciones para la adopción del marketing digital de seis MYPES de consultoría empresarial en el Perú, tomando como referencia el modelo propuesto por Taiminen y Karjaluoto (2015). En ese sentido, se analiza los casos de seis empresas del rubro mencionado y se compara la situación actual de estas con el modelo de análisis seleccionado con el objetivo de describir el estado del sector en este periodo.

Para aproximarnos a este estudio comparativo, en el primer capítulo, se presenta la problemática, los objetivos y las preguntas que se abordarán en la investigación, y se justifica la importancia de este.

En el segundo capítulo, se expone el marco teórico. En primer lugar, se desarrolla el concepto de MYPES, se explican la definición y las características de la consultoría empresarial. De la misma manera, se desarrolla la definición del marketing digital, sus ventajas, sus enfoques y las principales herramientas y plataformas. En segundo lugar, se presentan diversos estudios empíricos latinoamericanos y no latinoamericanos sobre las condiciones para la adopción del marketing digital. Finalmente, se explica el marco de análisis que se utilizó para el trabajo de campo.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco contextual, presentando las características del sector de MYPES de consultoría, los tipos de consultoría que se encuentran en el mercado actual, un análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector y las estrategias de marketing digital que emplean estas empresas.

En el cuarto capítulo, se describe la metodología empleada considerando el alcance, enfoque y diseño. Asimismo, se presentan las unidades de observación, se explican las técnicas de investigación y de análisis de datos.

En el quinto capítulo, se exponen los resultados obtenidos tras el análisis cualitativo de la información obtenida en el trabajo de campo. Esta información presenta y compara las herramientas y plataformas de marketing digital utilizadas por las MYPES que participaron en la investigación. Además, se comparan las condiciones para la adopción del marketing digital de estas empresas en base al marco de análisis. Finalmente, se comparan las limitaciones y oportunidades de mejora en relación a las condiciones para adoptar el marketing digital de las consultoras.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones identificadas durante el proceso de investigación.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

Según la Encuesta Nacional de Hogares, en el 2020, las MYPES representan el 95% del tejido empresarial en el Perú y brindaron trabajo al 26.6% de la población económicamente activa (PEA), lo cual evidencia una caída de 21.1% puntos porcentuales respecto al 2019. Es importante mencionar que dicho sector empresarial, registró ventas anuales por S/ 60,489 millones, lo cual equivale al 8% del PBI del año en cuestión; sin embargo, se evidenció una disminución del 59.2% en comparación al 2019 (como se cita en Sociedad de Comercio Exterior del Perú [ComexPerú], 2020a). Estos resultados habrían sido causados por el cierre masivo de negocios y disminución tanto de la producción como de la demanda, provocado por las medidas adoptadas contra el brote de la Covid-19. Entre otras características más destacadas de las MYPES, se encuentra la informalidad que asciende a un 85%, siendo un punto porcentual más de lo registrado en el 2019; asimismo, más del 75% no cuenta con ningún registro de cuentas financieras y el 81.3% de los trabajadores son familiares del dueño del negocio. Estas características se ven aún más afectadas en el contexto de la pandemia, lo que hace que se manifiesten limitaciones estructurales y desincentivos para que estas crezcan (ComexPerú, 2020a).

Para efectos de esta investigación, se tomó en consideración únicamente al sector MYPES de consultoría, el cual está en un constante crecimiento, puesto que el servicio que ofrecen está siendo más demandado en los últimos años (Lumbreras, 2019). En el 2018, este sector generó movimientos por US\$3,170 millones; principalmente, el 85.5% de las ventas estuvieron dirigidas al sector privado, y el 14.5% de las ventas estuvo dirigido para el sector público (Lumbreras, 2019). Prueba de que el sector está en crecimiento, es que, en el año 2020, más del 50% de las MYPES formales e informales se dedicaron a sectores relacionados con los servicios; entre ellos, servicios de consultoría independiente (ComexPerú, 2020a). Estos consultores independientes pueden atender desde pequeñas hasta grandes empresas en base a su experiencia. Generalmente, los servicios que brindan son los siguientes: asesoría empresarial, información, capacitación técnica, servicios de acceso a mercados. En cuanto al precio por el servicio, este dependerá en gran medida del nivel de experiencia y especialidad de los consultores (Lossio-Andrade, 2016). En lo que respecta a sus fortalezas, destacan por ser flexibles y conocedores de algunos sectores en específico. No obstante, se puede encontrar debilidades, como su capacidad y recursos muy limitados para una gran demanda de clientes (Lossio-Andrade, 2016).

Sin embargo, este sector empresarial presenta problemas importantes para poder ser sostenibles en el tiempo, debido a que se les dificulta captar nuevos clientes y que esta captación sea recurrente, lo cual fue identificado a través de entrevistas exploratorias que se realizaron al iniciar con esta investigación. En relación a cómo captan clientes las MYPES de consultoría, una de las principales estrategias que utilizan es la diferenciación y el valor agregado. En este sentido, los clientes buscan experiencia y conocimientos especializados que les ayuden a resolver un problema o llevar a cabo algún proyecto. Por ello, las consultoras buscan diferenciarse a través del reconocimiento y la satisfacción de sus clientes (Proexport Colombia, 2003). Por otro lado, la importancia de la imagen se ve reflejada en la calidad de los catálogos de presentación de las consultorías; principalmente, a través de las páginas web, las cuales son utilizados como medio de presentación (Proexport Colombia, 2003). Otra estrategia que siguen empleando son los medios tradicionales de mercadeo y promoción; por ejemplo, publicación de avisos en revistas de negocios y periódicos. Adicional a ello, fomentan alianzas estratégicas (*networking*) que les permitan tener relaciones con otros profesionales o empresas con la finalidad de entregar un mejor servicio y poder atraer un mayor número de clientes (Proexport Colombia, 2003).

En relación a los tipos de marketing que utilizan las MYPES de consultoría para captar nuevos clientes, se encuentra el marketing de boca a boca; es decir, la búsqueda de nuevos clientes lo realizan mediante amigos, familiares, conocidos, entre otros. En línea con ello, el marketing digital está siendo cada vez más relevante para la captación de nuevos clientes. Sin embargo, las MYPES, en general, suelen preferir no invertir sus recursos en marketing digital, ya que no consideran importante el valor que puede generar en su negocio, por el contrario, creen que es un aspecto no cuantificable, poco seguro y que no asegura el retorno de la inversión a corto plazo (Setkute & Dibb, 2022). Incluso, presumen que el uso de estrategias de marketing es únicamente para empresas grandes y con muchos recursos económicos (C. Valdiviezo, comunicación personal, 06 de septiembre del 2021). No obstante, es importante mencionar que, en el mercado peruano de consultoría, si bien algunas MYPES no están implementando estrategias de marketing digital, otras lo desarrollan en distintos niveles de complejidad acordes a su nivel de digitalización (Gálvez, 2019). Es decir, se pueden encontrar empresas con un nivel complejo de marketing digital y otras que recién están incursionando. En relación a ello, según Mónaco (2018), un gran porcentaje de las MYPES del sector de consultoría no tienen presencia en redes sociales, y las que están inmersas muestran un bajo grado de actualización de sus contenidos. En otras palabras, las MYPES de consultoría que están aplicando estrategias de marketing digital lo hacen en un nivel básico, y esto trae como consecuencia que se les dificulte la captación de nuevos

clientes (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Esto fue evidenciado al realizar entrevistas exploratorias con cuatro empresas que pertenecen al sector mencionado; entre ellas, KM Consultoría, Orbi Consultores, Fenix Consultoría y Bricolaje Consult.

Esta situación difiere del entorno empresarial B2B, al cual pertenecen las consultoras, en donde el uso del marketing digital trae consigo mejoras en el desempeño de estas organizaciones. A pesar de ello, la adopción de estas prácticas sigue siendo baja, incluyendo el uso de redes sociales, el cual es limitado. Esto fue evidenciado en algunos estudios de marketing digital que utilizan únicamente redes sociales (Setkute & Dibb, 2022).

Este problema que enfrentan las MYPES, según Granja, es provocado por el desaprovechamiento de oportunidades comerciales por la falta de uso de marketing digital. Esto tiene como consecuencias una inversión alta en publicidad tradicional, la pérdida de cuota de mercado y clientes potenciales, disminución del volumen de ventas de los microempresarios de diferentes rubros, una débil visibilidad del negocio y problemas de posicionamiento en el entorno digital (como se cita en Vela, 2020). Esta situación puede estar ocasionada por problemas operativos, estratégicos y administrativos que las MYPES no están gestionando de manera adecuada. Por lo tanto, es importante que las MYPES puedan superar esta brecha, la cual está obstaculizando la digitalización de su negocio. Esta situación se vio agravada por la crisis sanitaria y el incremento en la competitividad de las organizaciones, por lo que es un gran reto en la actualidad (ComexPerú, 2020b). Por ello, si las MYPES de consultoría empresarial logran adaptarse a la transformación digital, podrán utilizar estos recursos con el fin de aumentar las ventas y, por tanto, ser sostenibles en el tiempo. Tal como lo menciona, Chaffey y Smith, las empresas B2B y las pequeñas empresas podrían adquirir, retener y desarrollar relaciones más fuertes con los clientes, si utilizan herramientas de marketing digital (como se cita en Setkute & Dibb, 2022).

Estos beneficios sugieren que las empresas B2B y las pymes, las cuales construyen relaciones profundas con sus clientes, podrían mejorar su desempeño con el uso del marketing digital (Chaffey & Smith, 2017; Wymbs, 2011). Por ejemplo, ofrece la funcionalidad para desarrollar comunicaciones integradas, dirigidas y medibles, para adquirir, retener y desarrollar relaciones más profundas con los clientes (Karjaluoto et al., 2015; Parsons, Zeisser & Waitman, 1998; Winer, 2009; Wymbs, 2011); con plataformas digitales que tienen el potencial de respaldar la creación de valor y la participación del cliente (Matarazzo, Penco, Profumo & Quaglia, 2021).

Por ello, se requiere de mayores investigaciones para determinar el estado actual de las prácticas del marketing digital del sector de las MYPES de consultoría empresarial en el

Perú. Para la presente investigación, se ha visto conveniente utilizar un modelo de condiciones necesarias para aplicar el marketing digital, y de esta manera determinar el estado actual. Esto se fundamenta en el uso de modelos en diversos estudios que tienden a resaltar las barreras que enfrentan las pequeñas empresas B2B al adoptar prácticas de marketing digital (Setkute & Dibb, 2022). Se realizó una comparación de seis MYPES de consultoría en relación a su adopción del marketing digital respecto a un marco de análisis con el objetivo de describir y encontrar las condiciones que dificultan dicho proceso de digitalización.

2. Preguntas de la investigación

2.1 Pregunta general

¿Cuáles son comparativamente las condiciones para la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría empresarial del Perú?

2.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son comparativamente las principales herramientas y plataformas del marketing digital que utilizan las MYPES de consultoría?
- ¿Cuáles son comparativamente las condiciones del gerente o propietario de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital?
- ¿Cuáles son comparativamente las condiciones de los recursos de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital?
- ¿Cuáles son comparativamente las condiciones del entorno para la adopción del marketing digital?
- ¿Cuáles son comparativamente las limitaciones y oportunidades de mejora de las condiciones para la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría empresarial?

3. Objetivos de la investigación

3.1. Objetivo general

Comparar las condiciones para la adopción del marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial en el Perú con el marco de análisis propuesto por Taiminen y Karjaluoto (2015)

3.2. Objetivos específicos

- Comparar las principales herramientas y plataformas del marketing digital que utilizan las MYPES de consultoría empresarial
- Comparar las condiciones necesarias del gerente o propietario de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital
- Comparar las condiciones necesarias de los recursos de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital
- Comparar las condiciones necesarias del entorno para la adopción del marketing digital
- Comparar las limitaciones y oportunidades de mejora de las condiciones para la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría empresarial

4. Justificación

4.1. Justificación de tipo conveniencia

La presente investigación recolectó las condiciones necesarias para implementar el marketing digital para las MYPES de consultoría. Esto con el fin de que puedan conocer las barreras y los facilitadores que influyen al momento de incursionar en el entorno digital, el cual es cada vez más necesario en los últimos años. De esta manera, las MYPES de consultoría podrían conseguir un mayor número de clientes mediante las distintas redes sociales o mecanismos digitales. Para ello, se procedió a analizar distintos modelos teóricos del marketing digital; de este modo, se identificó el modelo más adecuado y conveniente para las MYPES de consultoría (Hernández et al., 2014).

4.2. Justificación de tipo relevancia social

También, la investigación tiene por finalidad exponer a las MYPES de consultoría, debido a que es importante conocer el estado actual de estas; específicamente, en el rubro del marketing digital, porque en este eje temático se centra la investigación. Cabe mencionar que en la actualidad el conocimiento sobre las micro y pequeñas empresas de consultoría sigue siendo reducido (Hernández et al., 2014).

4.3. Justificación de tipo teórica

Adicionalmente, el resultado de dicha investigación aportará conocimientos teóricos para futuros estudios o investigaciones sobre el sector, promoviendo el uso del marketing digital en la MYPES de consultoría (Hernández et al., 2014).

4.4. Justificación de tipo académica

Finalmente, esta investigación contribuye a consolidar la formación de los autores como gestores, y al desarrollo de las siguientes competencias: trabajo de equipo, investigación para la toma de decisiones, comunicación asertiva (Hernández et al., 2014).



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Bases Teóricas

1.1. Micro y pequeñas empresas (MYPES)

Según el Ministerio de la Producción, las MYPES son unidades económicas constituidas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Decreto Supremo N 013-2013, 2013). Entre las principales características de las micro empresas, se puede encontrar que poseen entre uno a diez trabajadores y pueden tener ventas anuales hasta el monto máximo de 150 unidades impositivas tributarias (UIT). En cuanto a las pequeñas empresas, poseen entre uno hasta cien trabajadores y pueden tener ventas anuales hasta el monto máximo de 1700 unidades impositivas (UIT) (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [Sunat], s.f.). Es importante mencionar que, para el presente año, el valor de la UIT es equivalente a 4600 soles (Plataforma Digital Única del Estado Peruano, 2022).

1.2. El mercado de consultoría

1.2.1 Definición de consultoría empresarial

El servicio de consultoría de empresas, como sostiene Olarte (2012) radica en ofrecer asistencia sobre contenidos, procesos o estructuras. Dicha asistencia está a cargo de uno o varios consultores, pero estos no son los responsables de la ejecución del plan de acción, sino que se encargan de dar a entender adecuadamente lo que se busca conseguir. En ese sentido, la consultora brinda diferentes alternativas y quien toma la decisión de efectuarlas es la empresa contratante.

Asimismo, son intervenciones sobre temas específicos que son realizados por profesionales que cuentan con una vasta experiencia y que realizan planes en torno a implementar acciones de mejora, solucionar diversos problemas y generar nuevas formas de hacer las cosas en las empresas que los contratan (Olarte, 2012). Es decir, el objetivo de la consultoría es cambiar o mejorar una situación en específico, pero no se tiene control directo sobre la implementación, ya que principalmente la organización se encarga de dicha acción.

Adicionalmente, se entiende como un servicio profesional, el cual cuenta con métodos para prestar asesoramiento y ayuda práctica. Esto con el fin de mejorar tanto la gestión y práctica empresarial como el desempeño individual y colectivo, ya que son procesos en los

cuales se transfieren conocimientos, a través de tecnologías y métodos, que no cuentan las organizaciones (Soler & Mosquera, 2020). En otras palabras, el servicio de consultoría brinda conocimientos especializados mediante los cuales se idean proyectos adecuados para solucionar determinados problemas.

En la mayoría de casos, los consultores son dependientes de las empresas en las que laboran, aunque también se puede encontrar consultores independientes, quienes trabajan por cuenta propia a partir de sus conocimientos y experiencias.

1.2.2 Características de la consultoría empresarial

- La consultoría, al ser un servicio profesional especial, debe destacarse por poseer diversas características. Entre ellos, tenemos que es un **servicio consultivo**, ya que las consultoras brindan asistencia a partir de los conocimientos que poseen. Este servicio debe realizarse de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno, lo que no significa que se contrate este servicio para que los consultores dirijan o tomen decisiones en la misma organización. Sin embargo, cabe mencionar que hay algunas excepciones. En línea con ello, los clientes son los únicos responsables de aplicar los consejos ofrecidos y de los efectos que trae consigo (Kubr, 2000). Es decir, los consultores no tienen ninguna autoridad para determinar algunos cambios y aplicarlos a su manera, sino son los responsables de su asesoramiento, el cual debe ser de calidad para sus clientes.
- Otra característica importante es que es un **servicio independiente**, puesto que un consultor debe encontrarse en la facultad y condiciones para realizar su propia evaluación en distintas situaciones. Dicha autonomía tiene múltiples aspectos, por ejemplo, la independencia técnica, la cual consiste en que el consultor pueda ofrecer un punto de vista y un asesoramiento objetivo. También, se encuentra la independencia financiera, la cual representa que el consultor no obtiene beneficios económicos de las acciones adoptadas por la organización. En línea con ello, la independencia administrativa significa que el consultor no es subordinado o un colaborador, por lo que no se ve afectado por las decisiones que tome la organización. Asimismo, otro aspecto importante es que ningún colaborador perteneciente a la organización que se le brinda el servicio puede influir en la labor del consultor, lo cual representa la independencia política. Finalmente, el último aspecto es la independencia

emocional, la cual significa que el consultor mantiene su desapego de la amistad u otros vínculos que pueda existir al comienzo o a medida que se brinde el servicio (Kubr, 2000). Evidentemente, el consultor es autónomo en diversos aspectos como se ha mencionado, sin embargo, no debe de pensar en sus intereses personales al momento de recomendar las medidas que debe adoptar la organización cliente.

- Además, la consultoría se caracteriza por ser un **servicio temporal**, puesto que los clientes requieren este servicio durante un periodo o tiempo limitado, en un contexto donde no tienen los conocimientos técnicos necesarios o cuando demandan temporalmente un colaborador profesional para encargarse de un problema o un proyecto; es decir, los consultores ya no tendrán contacto con su cliente una vez que haya quedado concluido su trabajo (Kubr, 2000). En otras palabras, aportan el tiempo y sus conocimientos oportunos, encargándose por completo de resolver el problema que tiene su cliente.
- Adicional a ello, se caracteriza por ser un **servicio comercial**, porque un experto en el tema que se encargue de la labor de consultoría tiene que cobrar por honorarios. En este sentido, las empresas de consultoría ofrecen servicios profesionales a partir de sus diversos conocimientos y experiencias. Cabe mencionar que no solo debe ser una actividad técnicamente justificada, sino también una empresa comercial financieramente factible y rentable con fin de que puedan ser sostenible en el tiempo (Kubr, 2000).
- Finalmente, una característica igualmente importante es que la consultoría debe ser un **servicio comunicable**, en otras palabras, el consultor debe utilizar un lenguaje accesible para que la organización comprenda las propuestas estratégicas. El objetivo es aclarar los temas teóricos y llevarlos a la práctica, de manera que todos los miembros que la conforman puedan entenderlo sin problemas (González & Mosquera, 2020). De ello se entiende que, al momento de exponer sus recomendaciones o acciones a tomar por la organización, los consultores no deberían utilizar un lenguaje técnico, lo cual imposibilite un entendimiento claro.

Finalmente, en relación con lo mencionado, se extrae que la consultoría es un servicio que consiste en ofrecer asesoramiento sobre determinados temas que requiera un cliente. Para la presente investigación, las MYPES de consultoría se especializan en temas empresariales y cumplen con las características mencionadas

anteriormente.

1.3 Marketing Digital en empresas B2B

1.3.1 Definición del marketing digital

En los últimos años, el término marketing digital ha evolucionado y es considerado como un conjunto de actividades, instituciones y procesos facilitados por las herramientas digitales con la finalidad de crear, comunicar y ofrecer valor a sus clientes reales y potenciales (Kannan & Hongshuang, 2016). Esto se conseguirá mediante las nuevas experiencias e interacciones que se tenga con estas empresas.

Según Piñeiro-Otero y Martínez-Rolán (2016), el marketing digital es considerado como proyección del marketing convencional; en línea con ello, el mundo digital y su aplicación en las estrategias de marketing ha promovido el desarrollo de canales, formatos y lenguajes que conllevan a la aparición de herramientas y nuevas estrategias de marketing (como se cita en Junusi, 2020).

Por su parte Simply Digital Marketing (2012), define al marketing digital como una rama secundaria del marketing tradicional y emplea canales digitales modernos para la promoción de servicios y para la comunicación con sus diferentes grupos de interés (como se cita en Royle & Laing, 2013).

De la misma manera, el marketing digital es la aplicación de las características del marketing al entorno digital, en la cual se aplica las recientes herramientas digitales que se pueden encontrar disponibles a través de internet. Por ello, es un método para reconocer la manera más eficiente y eficaz de generar valor para otras empresas, el cual pueda ser apreciado mediante las distintas herramientas digitales (Colvée, 2013).

1.3.2 Ventajas del marketing digital

Evidentemente, el uso de Internet y las redes sociales ha cambiado la vida cotidiana de los clientes y de las empresas, sus formas de actuar y la manera en la que estos se relacionan. En este sentido, el marketing digital resulta beneficioso tanto para los clientes que buscan servicios como para las organizaciones que los ofrecen.

En cuanto a los primeros, porque resulta mucho más fácil debido a que pueden realizarlo en el momento que deseen y sin necesidad de ser atendidos por un trabajador de la compañía (Kotler & Armstrong, 2008). Es decir, pueden escoger los servicios a los que aspiran, y adquirirlos de manera autónoma. Además, a través de medios digitales, los

compradores tienen acceso a una mayor cantidad de servicios en comparación a lo que obtendrían de manera presencial (Kotler & Armstrong, 2008).

Estos servicios que se ofrecen pueden encontrarse en un rango de alcance local, como regional e incluso nacional o internacional. Finalmente, las transacciones y procesos por medio de los canales digitales ahorran gran cantidad de tiempo a esas empresas. Esto se debe a que ellos pueden encontrar lo que están buscando, realizar el pedido o descargar la información de manera inmediata (Kotler & Armstrong, 2008). Precisamente, otra ventaja es que los compradores actuales tienen más información sobre los servicios que la que se podía encontrar en tiempos pasados. Esto permite que se puedan comparar sus características y condiciones, y de esa forma poder tomar la decisión más adecuada para determinada situación (Kotler & Armstrong, 2008).

Por el lado de las organizaciones que ofrecen los servicios, estas utilizan a menudo el marketing digital para informar y promocionar, y para crear relaciones a largo plazo con sus clientes. Esto se debe a que a través de estas herramientas pueden comunicarse con ellos, obtener información de sus necesidades y brindarles nuevos servicios que añadan valor (Kotler & Armstrong, 2008). En otras palabras, sirve también como un sistema que provee de *feedback* a la empresa oferente de manera constante y eficiente. Además de ello, la comunicación digital es menos costosa que la comunicación por medios tradicionales o físicos puesto que no se requiere el uso de papel u otro medio para imprimir y enviar mensajes (Kotler & Armstrong, 2008). Adicionalmente, el marketing digital ofrece mayor flexibilidad debido a que permite a las organizaciones realizar ajustes de lo que promueven en el momento que lo consideren oportuno. Se pueden realizar cambios en los precios, condiciones y características del producto o servicio de una manera más ágil (Kotler & Armstrong, 2008). Finalmente, las empresas al tener internet tienen un alcance global, por lo que pueden aprovechar la oportunidad para ofrecer sus servicios en cualquier parte del mundo y con ello aumentar las ventas a corto plazo y tener un mejor conocimiento de la marca (Kotler & Armstrong, 2008).

Finalmente, el marketing digital brinda a las MYPES competir con las grandes empresas en las mismas condiciones, debido a que las herramientas del marketing digital se encuentran al alcance de todas las organizaciones de distintos niveles, y pueden lograr el mismo impacto.

1.3.3 Enfoques del marketing digital

a. 4 C's del marketing digital

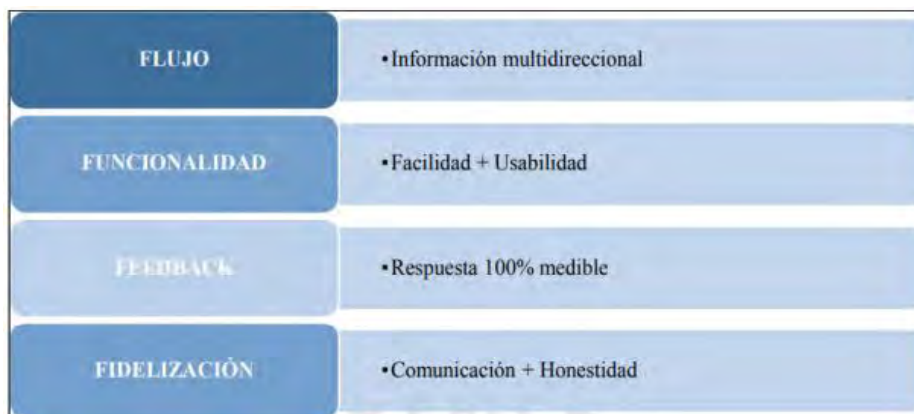
Los cambios tecnológicos provocan que las empresas enfrenten nuevos retos, como menciona Tamariz (2007), la tendencia del mercado se orienta hacia la satisfacción del cliente mediante las herramientas digitales que permiten flujo de información y facilidad de comunicación constante entre clientes y empresa. Bajo este contexto, Lauterbom (2000) propuso el modelo de mezcla de marketing de las 4 C's, puesto que consideraba que la mezcla de marketing de las 4 P's es obsoleta (como se cita en Tamariz, 2007). Dicho modelo, según Lauterbom (2000), toma en consideración los deseos y necesidades de los clientes, el coste de la satisfacción, la conveniencia de la compra y la comunicación.

- **Cliente:** El principal elemento a considerar es el cliente, y ya no el servicio; es decir, ofrecer servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.
- **Comunicación:** Es importante mantener la interactividad y retroalimentación con los clientes a través de los diferentes medios con los que cuenta la empresa; por ejemplo, correos electrónicos, mensajes, llamadas, entre otros.
- **Costo:** Además del precio, se debe considerar los costos psicológicos; en otras palabras, la percepción que tienen los clientes sobre las cargas psicológicas añadidas al servicio, ya sea por tiempo, esfuerzo o desplazamiento.
- **Conveniencia:** Se relaciona con la forma más rápida de llegar al cliente, por ejemplo, al cliente le resultará mucho más sencillo consultar sobre el servicio que se ofrece mediante una plataforma digital (como se cita en Tamariz, 2007).

b. 4 F's del marketing digital

Adicional a la mezcla mix de marketing tradicional, este enfoque se adecúa a un contexto digital. Fue acuñado por Fleming (2000) y se basa principalmente en 4 (cuatro) principios a los cuales se les denomina "4 F's". Estas variables son flujo, funcionalidad, *feedback* y fidelización, las cuales son vitales para hacer que las estrategias de marketing digital que una organización adopte sean efectivas. A continuación, se explicarán cada una de ellas: (ver Figura 1).

Figura 1: 4F del marketing digital



Fuente: Arce (2018)

- El flujo se puede definir como el estado mental en el que se encontrará el potencial cliente al entrar al sitio web de la empresa, el cual le ofrece una experiencia en particular mientras que está buscando los servicios que desea (Fleming, 2000).
- La funcionalidad radica en la experiencia misma del cliente, es decir, la navegación en la plataforma digital debe ser innovadora de manera que permanezca por más tiempo, por lo cual, el sitio web debe ser funcional y atractivo. Ello hará que tenga potencial para ser captado frente a esta situación, se recomienda utilizar la norma KISS (*Keep It Simple Stupid*) (Fleming, 2000).
- El *feedback* es el momento de contacto con el cliente con el fin de conocer mejor sus necesidades, comprender lo que se está haciendo correctamente y mejorar aquellos aspectos en los que sea necesario. Todo ello con el fin de construir una relación duradera con el cliente (Fleming, 2000).
- Por último, la fidelización consiste en la creación de comunidades de usuarios que compartan contenidos y con los que se establezcan relaciones de diálogo constante y personalizado (Fleming, 2000).

Cada uno de estos elementos tienen una especial relación con el usuario, la esencia de la herramienta digital que utilice la organización y la forma en cómo estos deben relacionarse con el fin último de aumentar las ventas y mantener una relación de largo plazo con el cliente.

1.3.4 Herramientas de marketing digital

a. Marketing de buscadores

El marketing de buscadores es utilizado por las organizaciones con el fin de que puedan ser encontradas rápidamente por los potenciales clientes a través de los motores de búsqueda. Partimos del hecho de que estas empresas necesitan información acerca de un servicio por lo que los buscan por medio de un conjunto de palabras en los buscadores de internet (Pan et al., 2011). Entre los buscadores que pretenden ofrecer un mayor posicionamiento a las empresas se encuentran *Search Engine Optimization* (SEO) y *Search Engine Marketing* (SEM).

a.1 SEO

Su objetivo principal es que por medio de la introducción de palabras claves en los buscadores, los sitios web de las empresas oferentes aparezcan en los primeros resultados. En ese sentido, lo que valoran los buscadores es la calidad del contenido que tengan los sitios web para que este sea compartido y así generar tráfico de clientes (Sharma et al, 2019). Cabe destacar que para el uso de esta herramienta no se necesita de un pago o inversión (Alajo et al, 2018). Por ello, el SEO es ideal para MYPES que no cuentan con muchos recursos económicos, sin embargo, requiere de tiempo para crear contenido de calidad.

a.2 SEM

Si bien esta herramienta también tiene como objetivo que los sitios web se encuentren en los primeros lugares de los buscadores, a diferencia del SEO, se necesita realizar un pago para conseguir este fin (Sen, 2005). En ese sentido, por medio de anuncios pagados, se logra incrementar el tráfico de la página web (Celaya, 2014). SEM se ha convertido en una importante herramienta estratégica para el marketing digital, debido a las relaciones dinámicas entre los clientes de servicios mediante los buscadores de información y motores de búsqueda (Pan et al., 2011).

b. Marketing de contenidos

Se define como la creación, publicación y distribución de contenido importante y valioso por parte de la organización para una comunidad de clientes (Koiso, 2004). Este contenido debe ser de calidad y con componentes diferenciadores de la competencia con la finalidad de ganar la confianza de los clientes y potenciales clientes. Asimismo, puede generarse a través de blogs, redes sociales, revistas digitales, boletines electrónicos, videos, fotografías, podcasts o infografías, etc. Las características claves del contenido digital son la

recombinación de la información, la accesibilidad, la interacción de la navegación, la velocidad y un costo marginal esencialmente nulo (Koiso, 2004).

c. Marketing de Influencers

Los *influencers* son aquellas personas que se considera que tienen el potencial de crear *engagement*, impulsar la conversación y/o influir en la decisión de compra de servicios a un público objetivo (IAB Spain, 2019). En ese sentido, las organizaciones los contratan con el objetivo de que realicen publicaciones en sus redes sociales, recomendando la compra de sus servicios, de manera que logren incrementar sus ventas. Por ello, resulta importante que el contenido que generen los *influencers* que contrate la empresa y el público al que se dirija vayan acorde con los objetivos o temáticas de la misma.

Estas personas son reconocidas en la red como tuiteros, *bloggers*, *youtubers*, *celebrities*, quienes pueden ser considerados como micro celebridades, porque tienen un reconocimiento relativamente alto y lo utilizan tanto para la influencia social como para la monetización de sus contenidos digitales. En línea con ello, poseen una gran cantidad de seguidores, por lo cual las organizaciones pueden aprovechar para captar este segmento de potenciales clientes. Para dicha estrategia, se recomienda que los *influencers* transmitan confianza; de esta manera, serán más perceptivos con sus recomendaciones de servicios que ellos respaldan (Jin et al., 2019).

d. Email Marketing

Según Hartemo (2016), es una herramienta que usan las organizaciones para tener una relación cercana, constante y personalizada con sus clientes con el objetivo de promocionar sus servicios, resolver sus inquietudes y atender sus quejas o recomendaciones. Para ello, los clientes han tenido que brindar su correo electrónico a la empresa y expresado su interés de recibir promociones o algún tipo similar de comunicación. De esta manera, los clientes participan activamente en el proceso de comunicación. No obstante, las estrategias actuales de marketing por correo electrónico deben actualizarse para obtener el máximo beneficio del canal; en este sentido, lo ideal es que se indague los intereses de los clientes, se les clasifique en torno a ellos y se realicen los envíos periódicamente para no provocar una desvinculación o que se sientan abrumados (Hartemo, 2016).

e. Inbound Marketing

El inbound marketing es una estrategia que requiere una comunicación personalizada junto a un contenido de alta calidad (Patruti-Baltes, 2016). Según Marketing Schools (2016), el inbound marketing es la estrategia de enlazar con clientes potenciales a través de

experiencias que les resultan útiles. Esto a partir del uso de medios como blogs y redes sociales, buscando entretener e informar a los clientes con contenido que ellos mismos buscan (como se cita en Patrutiu-Baltes, 2016). Del mismo modo, Hubspot (2016) menciona que es el método de marketing más efectivo para hacer negocios en línea, ya que, en vez de métodos tradicionales de marketing, como comprar anuncios o comprar listas de correo electrónico, el marketing entrante se enfoca en crear contenido de calidad con el fin de atraer a los clientes potenciales y convertirlos en clientes reales (como se cita en Patrutiu-Baltes, 2016). Es decir, es una herramienta moderna que combina las técnicas y conceptos de marketing y publicidad que crea contenidos con el objetivo de atraer nuevos clientes. Evidentemente, el contenido debe ser preparado cuidadosamente teniendo en cuenta los deseos y las necesidades de los clientes.

1.3.5 Plataformas Digitales

Actualmente, para poder tener una comunicación integral con el cliente y aprovechar las potencialidades que tenga la organización, esta debe adaptar sus estrategias a las distintas plataformas digitales que existen (Castelló & Monserrat, 2012). Las herramientas anteriormente descritas se complementan con las plataformas digitales como las redes sociales, sitios web y blogs, en donde cada una tiene sus propias características y funcionalidades específicas.

a. Redes Sociales

La sociedad cada vez más considera a las redes sociales como parte importante de su vida diaria y laboral, por lo que es más probable que trasladen sus interacciones a las plataformas virtuales. Entre las principales redes sociales, se pueden encontrar Facebook, Instagram, Twitter, Youtube y TikTok. En línea con ello, Filo, Lock y Karg (2015) mencionan que las redes sociales son consideradas como un mecanismo eficaz que contribuye a los diferentes objetivos y estrategias de marketing de las empresas; específicamente, en los aspectos relacionados con el cliente, como la gestión de la relación con este y la comunicación (como se cita en Alalwan et al., 2017). Es decir, al encontrarse una gran cantidad de empresas que buscan un servicio dentro de las redes sociales, resulta bastante atractivo para las organizaciones usarlas con el fin de contactar y llegar a más clientes potenciales.

b. Sitio Web

Otra plataforma digital que es accesible a todo tipo de empresas son los sitios o páginas web, los cuales ofrecen no solo una plataforma para promocionar sus servicios, sino

también otro canal para generar ingresos al momento de atraer a más clientes. Sin embargo, no todos los sitios web convierten a todos los visitantes en clientes, por lo que es importante preocuparse por la evaluación eficaz de estos. En línea con ello, se han generado diferentes enfoques de evaluación, como la usabilidad y el diseño de la página web, el contenido, la calidad, entre otros (Chiou et al., 2010). En ese sentido, dicha plataforma debe ser de fácil navegación para que el cliente pueda interactuar sin problemas y no decida abandonarlo. Asimismo, debe ser atractivo y mostrar contenido confiable para los visitantes de manera que propicie la conversión de estos a clientes.

c. Blogs

Los blogs son plataformas digitales que permiten realizar publicaciones a las organizaciones sobre contenido del rubro al que se dedican y así atraer el interés de los clientes por la misma (Alajo, et al., 2018). En línea con ello, como menciona Halvorsen et al. (2013), los blogs se han convertido en un importante canal de marketing, porque permite un nuevo modo de comunicarse y compartir información mediante el contenido generado por los clientes. En este sentido, las empresas pueden percibir los beneficios que trae consigo los blogs, puesto que son una forma dirigida y económica de conseguir publicidad y tener contacto con más clientes potenciales. Es importante mencionar que los blogs necesitan un equilibrio entre las necesidades del bloguero, la empresa y el lector del blog. En primer lugar, las empresas que utilizan dicha plataforma requieren crear continuamente contenidos interesantes para los lectores. En segundo lugar, las empresas que utilizan este medio desean respuestas favorables de los lectores de los blogs con el fin de aumentar sus ventas. Finalmente, los lectores de los blogs valoran la credibilidad de la información en las recomendaciones en línea, lo cual evidentemente tendrá un efecto positivo en la actitud de futuros clientes de servicio (Liljander et al., 2015).

Finalmente, en relación con lo mencionado, se extrae que el marketing digital es el conjunto de actividades del marketing tradicional llevadas al entorno digital a través de herramientas y/o plataformas con la finalidad de ofrecer valor a los clientes. En tal sentido, las MYPES de consultoría se podrían beneficiar de su adopción, puesto que pueden ofrecer sus servicios, teniendo un mayor alcance a potenciales clientes. Asimismo, podrían informar con mayor detalle a sus clientes sobre los servicios que ofrecen a través de marketing de contenidos en sus páginas web y redes sociales. Finalmente, podrían utilizar el enfoque de las 4 F's que se especializa en un entorno digital.

1.4 Adopción de nuevas tecnologías

La innovación puede entenderse como la introducción de un nuevo o significativamente mejorado servicio, de un proceso, de un modo de organización o comercialización, o de nuevas prácticas internas dentro de la empresa (OECD, 2015). Existen diversos tipos de innovación; sin embargo, hay una característica común a todos, la cual es que no deben haber sido introducidas o implementadas anteriormente. En este sentido, cuando un nuevo o mejorado servicio se ha lanzado al mercado se puede decir que se ha introducido; asimismo, una nueva forma de comercialización o un método de organización se ha introducido cuando ha sido implementado adecuadamente dentro de las actividades diarias de una empresa.

Para clasificar los tipos de innovación, la OECD (2005) los divide en cuatro tipos. Entre ellos, la innovación de producto, la cual hace referencia a la introducción de un bien y/o servicio nuevo, o significativamente mejorado en relación con sus características. Asimismo, la innovación de proceso, esta radica en la entrada de un nuevo o significativamente mejorado proceso de producción o distribución, lo cual conlleva importantes cambios en los materiales, técnicas y/o programas que se utilizan en las gestiones diarias. También, se tiene a la innovación de mercadotecnia, la cual consiste en la implementación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos en la mezcla de marketing. Evidentemente, este tipo de innovación está relacionada estrechamente con las estrategias de marketing que pueda adoptar una organización. Finalmente, se puede encontrar a la innovación de organización, la cual consiste en una nueva forma de organizar las prácticas diarias o una nueva forma de distribuir la ubicación del lugar del trabajo. Esto con la finalidad de mejorar los resultados de una organización.

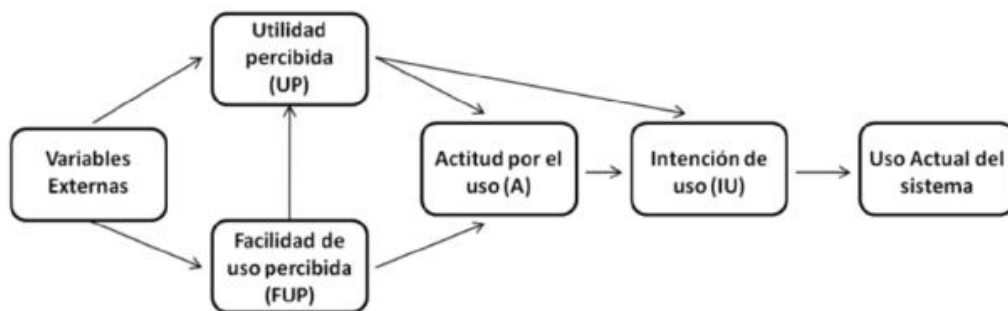
1.4.1 Modelos de adopción de tecnología

Según Álvarez (2015), para estudiar la adopción de tecnologías se puede encontrar dos perspectivas. Por un lado, la perspectiva organizacional se entiende como la forma en que una organización adopta la tecnología; por otro lado, la perspectiva del cliente o usuario, la cual hace referencia a los factores que influyen en la decisión del consumidor final para adoptar una nueva tecnología. Para la presente investigación, se tomará en cuenta la perspectiva organizacional, puesto que esta se enfoca en las condiciones para la adopción del marketing digital en MYPES de consultoría. Por ello, se tomará en cuenta el modelo TAM (1989) y el modelo UTAUT (2003), los cuales están enfocados en la tecnología.

a. Modelo de aceptación de la tecnología (TAM)

Fue desarrollado por Davis (1989), y tiene por objetivo explicar el comportamiento de las personas sobre la aceptación y uso de las tecnologías de la información en distintos ambientes. Este modelo propuesto es una evolución de la Teoría de Acción Razonada (TRA) propuesto por Fishbein y Ajzen (1975). En línea con ello, Davis adiciona dos factores a la teoría mencionada, siendo estos la facilidad de uso percibido y la utilidad percibida (ver Figura 2).

Figura 2: Modelo de Aceptación Tecnológica



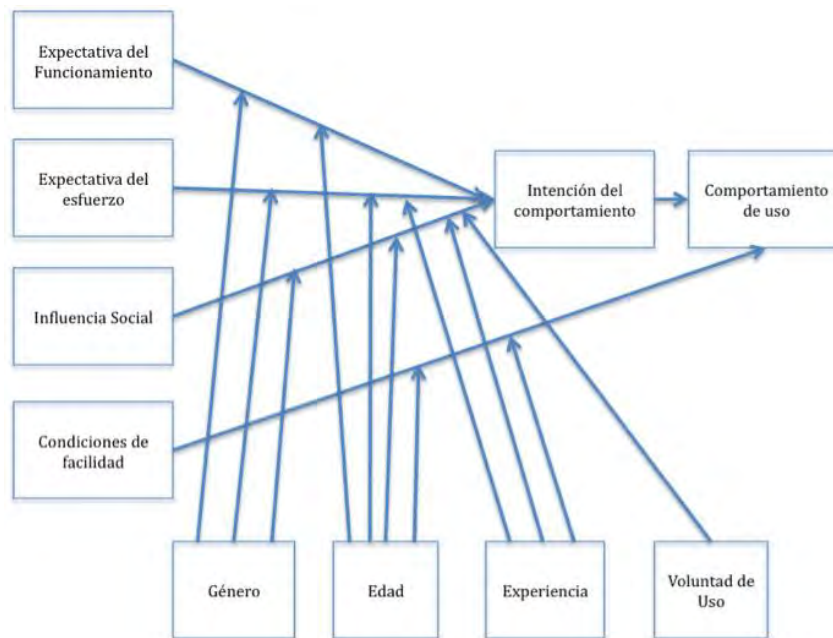
Adaptado de Davis (1989)

El modelo en mención explica que son dos factores que influyen en la aceptación de la tecnología. Por un lado, la facilidad de uso percibido, la cual se entiende como el grado en que una persona reconoce que el uso de la tecnología será libre de esfuerzo al momento de efectuar una actividad (Davis, 1989). En este sentido, para la presente investigación, se entendería como el grado de facilidad de uso de las herramientas de marketing digital por parte de los gerentes y los colaboradores de las MYPES de consultoría. Por otro lado, la utilidad percibida, la cual se relaciona con el grado de eficacia en el uso de tecnología (Davis, 1989). Según Fishbein y Ajzen (1975), estos dos factores son influidos por variables externas como atributos de los usuarios, características del diseño del sistema y estructura organizativa.

b. Teoría Unificada de Aceptación y Uso de la Tecnología (UTAUT)

La teoría unificada de aceptación y uso de la tecnología es un modelo propuesto por Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003), la cual busca explicar las intenciones de los individuos para la aceptación y uso de la tecnología. Principalmente, son cuatro los factores que influyen en la intención de uso (ver Figura 3), la cual se entiende como la decisión de un sujeto para realizar un comportamiento específico y, al mismo tiempo, en el uso de la tecnología (Venkatesh et al., 2003).

Figura 3: Modelo de aceptación y Uso de la Tecnología



Adaptado de Venkatesh, Morris, Davis y Davis (2003)

En primer lugar, está la expectativa de rendimiento, derivada de la utilidad percibida del modelo TAM. Esta se define como el grado en que el sistema va a ayudar al individuo a mejorar su desempeño laboral. En segundo lugar, se encuentra la expectativa de esfuerzo, la cual proviene del constructo “facilidad de uso” percibida del modelo TAM, y se entiende como el grado de facilidad relacionado al uso de tecnología. En tercer lugar, se presenta la influencia social, la cual consiste en el grado de influencia que ejercen los individuos más cercanos para que el sujeto adopte el sistema. Finalmente, las condiciones facilitantes, las cuales hacen referencia al grado en que un individuo considera que cuenta con un infraestructura técnica y organizativa que lo puedan apoyar en el uso de las nuevas tecnologías.

Teniendo en consideración lo anteriormente mencionado, en el caso de las MYPES de consultoría, la adopción del marketing digital estaría relacionado con la utilidad percibida de la cual podrían beneficiarse al implementarla; asimismo, se relaciona con el grado de facilidad de uso que resultará al manejar las nuevas estrategias de marketing digital tanto para los gerentes como para los colaboradores al momento. También, las MYPES serán influenciados por el contexto empresarial para adoptar nuevas estrategias que utilicen nuevas tecnologías con la finalidad de atraer más clientes. Finalmente, será importante la infraestructura y el asesoramiento con el que cuenten para una adopción eficaz y eficiente.

1.5 Marcos de análisis sobre las condiciones para la implementación de marketing digital

A lo largo del tiempo se han planteado diferentes marcos de análisis que tratan de especificar las condiciones que se necesitan para que las empresas puedan implementar el marketing digital de manera eficaz. A través de una revisión bibliográfica se han podido encontrar los siguientes marcos:

1.5.1 Marco de análisis sobre las barreras para la implementación de estrategias y herramientas de Marketing digital

El primer marco de análisis identificado forma parte de un trabajo realizado en Colombia que recopila información sobre las barreras culturales, administrativas, financieras y tecnológicas que tienen las pymes para la implementación de procesos digitales en marketing.

Una de las principales barreras es la poca inversión en innovación. Generalmente las MYPES utilizan sus recursos económicos en cubrir su capital de trabajo en lugar de apostar por diversas técnicas de innovación.

Otra barrera importante es la desconfianza que existe por parte de los usuarios al momento de realizar una compra online. Para ello, la empresa tiene que contar con una plataforma que le permita al cliente disipar las dudas que pueda tener, y por el contrario, confiar plenamente en que sus expectativas de seguridad se van a cumplir.

Adicionalmente, otra barrera a destacar es la preocupación por parte de las MYPES por la seguridad cibernética. Las personas que toman las decisiones en sus organizaciones no confían totalmente en que su información se encuentre completamente protegida en la web lo que dificulta el uso creciente de medios digitales.

Finalmente, otro punto a considerar es el manejo de la base de datos. Esta es importante para tener organizados a los clientes y potenciales clientes, así como información vital para la toma efectiva de decisiones. En ese sentido, esta base de datos tiene que estar siempre actualizada por más que la tecnología usada sea incipiente (Vega, 2019).

1.5.2 Marco de análisis propuesto por Taiminen y Karjaluo

El segundo marco de análisis propuesto por Taiminen y Karjaluo (2015), quienes han clasificado las condiciones para adoptar canales digitales en microempresas en tres grupos o categorías; asimismo, mencionan que los factores, que a continuación, se detalla pueden actuar como facilitadores o inhibidores de la adopción de marketing digital.

En primer lugar, tenemos a los factores específicos de la empresa y del propietario o gerente, como las capacidades, la experiencia y la motivación. Evidentemente, estos factores están relacionados con la experiencia y habilidad para utilizar nuevas tecnologías.

En segundo lugar, tenemos a los factores relacionados con los recursos; en este caso, se encuentran los recursos humanos, recursos financieros y recursos tecnológicos.

Finalmente, los factores ambientales están fuera del control de las MYPES; en este sentido, se encuentran factores como el tipo de servicio, el panorama competitivo, el sector industrial, el comportamiento del cliente y el apoyo externo.

1.5.3 Marco de análisis sobre las barreras que enfrentan las MYPES del Perú al implementar el marketing digital

El tercer marco de análisis que se identificó proviene de una tesis titulada “Propuesta de una guía para la implementación de estrategias y el uso de herramientas de marketing digital en el sector MYPES del Perú” (Recarte, 2019). Se basa en información recopilada del Instituto Nacional de Estadística de Perú, a partir del cual se determinaron las principales barreras a las cuales se enfrentan las MYPES al implementar el marketing digital.

Una de las principales limitaciones es la capacitación en el uso de las TIC's. Esto se debe a que gran parte de las MYPES no invierten en capacitar a su personal, lo cual es trascendental para que los colaboradores puedan implementar eficazmente los medios digitales con los que cuente la organización.

Otra barrera importante es la capacidad de la organización para afrontar la inversión en publicidad digital. Estas se definen en que se tenga una demanda limitada, que haya una excesiva regulación tributaria y la dificultad de conseguir financiamiento.

Además de ello, otra limitación es la falta de conocimientos respecto al entorno digital definida como barrera cultural. En ese sentido, se espera que los gerentes y colaboradores tengan conocimientos básicos sobre los medios digitales que pueden implementarse en la organización.

Otra barrera a tener en cuenta es la falta de confianza y la mala gestión en logística. La desconfianza por parte de los usuarios puede influir en la eficacia de la implementación del marketing digital, por ello la empresa debe mostrarse ante los usuarios como una organización formal y en la cual se puede confiar al momento de contactar de manera virtual. En lo que respecta a la logística, se pretende que no exista un desfase temporal entre la

compra online y la física, esto quiere decir que la respuesta por parte de la empresa debe ser lo más rápida posible.

Finalmente, una última limitación es la conexión a internet. Evidentemente para realizar prácticas de marketing digital, se necesita de una conectividad adecuada. Sin embargo, esta puede ser afectada por la localización geográfica o, por el contrario, puede mejorarse a través de la contratación de proveedores de internet.

1.5.4 Marco de análisis sobre lo requerido por las MYPES para implementar el marketing digital

El cuarto marco de análisis encontrado proviene de una tesis en nuestro país denominada “Implementación de un plan de negocios por el cual las PYMES y MYPES logren ponderar lo importante del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital” (Abe, 2023), en donde se identifican los puntos críticos que se deben analizar para que una empresa pueda implementar el marketing digital.

En primer lugar, se necesita que se tengan conocimientos en el manejo de herramientas de análisis y de plataformas de publicidad digital. Además, se debe tener un manejo adecuado de los presupuestos para poder invertir eficientemente en las estrategias de marketing digital.

Adicional a ello, se necesita de tiempo para poder planear y llevar a cabo una buena estrategia, y de ser necesario, mejorarla. En línea con ello, se precisa de un planeamiento estratégico que tenga una visión a largo plazo, con el fin de que se logren resultados en beneficio de la compañía que sean sostenibles en el tiempo. En ese sentido, se requiere de la creación de un plan de medios y de objetivos (corto, mediano y largo plazo), así como de indicadores con los cuales contrastar la situación.

A su vez se requiere que las empresas que implementen el marketing digital sean constantes, de manera que la implementación no sea únicamente momentánea o transitoria, sino que se vuelva permanente en la organización. Por otro lado, se necesita de bastante creatividad al momento de desplegar las estrategias con el objetivo de captar la atención de un mayor número de potenciales clientes. Finalmente, se precisa de una o varias personas que se encarguen de la ejecución de estas herramientas o estrategias, gestionen la escucha activa, respondan a tiempo, informen oportunamente y brinden retroalimentación constante.

Luego, de describir los marcos de análisis, se determina que las barreras y condiciones de estos se pueden englobar en las categorías del marco analítico de Taiminen

y Karjaluoto (2015); es decir, dentro de estas se incluyen los conocimientos que debe tener tanto los colaboradores como los gerentes para implementar las herramientas del marketing digital, recursos para invertir en su adopción, el grado de motivación y desconfianza para tomar la decisión.

2. Estado del arte

2.1. Investigaciones empíricas latinoamericanas

En el 2018, un estudio denominado “La supervivencia de las agencias de viaje y turismo: gestión del marketing digital como estrategia para la atracción de clientes turistas”, se originó a partir de la amenaza de supervivencia de los negocios intermedios existente en el sector turismo, ya que se encuentran en un entorno muy competitivo y a la falta de adaptación de sus estrategias empresariales a un contexto digital. El objetivo de dicha investigación era analizar las estrategias de marketing digital en la atracción de clientes de las agencias de viaje en el Perú. Asimismo, se buscaba conocer los elementos más valorados por los clientes al momento de contratar a una agencia de viajes; también, analizaron las estrategias de marketing digital, buscando que sean adaptables y aplicables a este tipo de negocios con el fin de que sean más atractivas y permanezcan en el mercado. Respecto a los resultados, un plan de marketing digital con enfoque estratégico en los factores críticos de éxito valorados por los clientes podría permitir a las agencias de viaje captar mayor número de clientes, y por consiguiente permanecer en el mercado (Miranda & Valencia, 2018).

En el 2017, se hizo un estudio, teniendo como objetivo analizar el marketing digital y ventas de un restaurante llamado Estación 1 de Nuevo Chimbote en Áncash. Se desarrolló junto a 280 clientes, quienes respondieron dos cuestionarios con el fin de obtener información importante sobre el marketing digital y las ventas. Dicho estudio tuvo un enfoque cuantitativo, teniendo como resultado que el 36% de los clientes del restaurante consideran que falta mejorar las estrategias de marketing, puesto que consideran que las promociones de dicho restaurante no están presente a través de todas sus redes sociales, como en Twitter o Youtube. Asimismo, solo el 39% de los clientes encuestados consideran que las características de los productos y servicios se difunden adecuadamente. Evidentemente, este estudio ofrece una serie de recomendaciones para mejorar su propuesta de marketing digital, lo cual es importante tener en cuenta (Torres, 2017).

En el 2020, se realizó un estudio denominado “Análisis del Marketing Digital en las Micro y Pequeñas empresas del centro norte de Quito en el año 2020”. La metodología utilizada fue mixta; es decir, se presentó un análisis de datos junto a los resultados de la

aplicación de encuestas, interpretando las tendencias. Entre los resultados obtenidos, se pudo evidenciar que un porcentaje importante de los propietarios y administradores de las MYPES no utilizan las estrategias de marketing digital. Esto se debe principalmente, por el desconocimiento de los beneficios, por el bajo número de clientes, la falta de personal capacitado y la percepción del costo. Finalmente, la investigación enfatiza que el marketing digital no es una rama desconocida por los propietarios o administradores de las MYPES, pero hay un gran porcentaje que no lo aplica en sus negocios (Vela, 2020).

En el 2019, un estudio realizado en Bogotá y llamado “Barreras de las PYMES en Colombia para la implementación de estrategias y herramientas de marketing digital”. Dicho estudio buscó identificar las diferentes herramientas de marketing digital, como las barreras culturales, administrativas, financieras y tecnológicas. Esto con el fin de determinar las oportunidades de las PYMES y evidenciar cómo la implementación de marketing digital ayuda al crecimiento de la empresa. Entre los resultados del estudio, se encontró que la introducción de medios digitales ha facilitado la comunicación con los clientes y la variedad de estrategias digitales trae consigo beneficios económicos (Vega, 2019).

Además de ello, se realizó otro estudio en el año 2019 en nuestro país denominado “Propuesta de una guía para la implementación de estrategias y el uso de herramientas de marketing digital en el sector MYPES del Perú”. El objetivo del mismo era ofrecer una guía de herramientas y estrategias de marketing digital para que los micro y pequeños empresarios pudieran digitalizar sus negocios. Esta guía se divide en dos partes. En la primera, se explican los temas relacionados con la web y su relación con el marketing digital y las principales barreras para implementarlo. Mientras que la segunda, brinda pasos a seguir para poner en práctica las diversas herramientas y estrategias, y se explican el uso herramientas de planificación y medición de resultados. En ese sentido, se remarca que los principales beneficios que los micro y pequeños empresarios obtendrían, serían la facilidad para implementar campañas, la capacidad para medir datos exactos y la flexibilidad para manejar presupuestos (Recarte, 2019).

Finalmente, en el 2020 en Colombia se redactó un artículo titulado “Reto de las mipymes para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19”, el cual describe la crisis que sufrían las MYPES en el contexto de pandemia debido a la reducción de la producción y de sus ventas. El objetivo principal era analizar los efectos de la implementación del marketing digital entendido como una alternativa de solución para esta problemática. Para poder recopilar la información se empleó un análisis exploratorio, comparativo y descriptivo de las principales investigaciones sobre la relación entre marketing digital empresarial y el

rendimiento obtenido en el desarrollo empresarial, posicionamiento, compromiso de los trabajadores, y rendimiento financiero y satisfacción del consumidor. Los resultados demostraron que aquellas empresas que, a pesar de la crisis, están implementando mecanismos de marketing digital podrán aumentar sus ventas y su posicionamiento en el mercado (Ochoa et al., 2020).

2.2. Investigaciones empíricas no latinoamericanas

En el 2020, se realizó un estudio empírico, el cual se le denominó “¿Por qué las pequeñas y medianas empresas utilizan el marketing en redes sociales y cuál es el impacto? Perspectivas empíricas de la India”. La finalidad de este estudio fue identificar los diferentes aspectos que ayudarían a las pequeñas y medianas empresas de la India a escoger elementos de *Social Media Marketing* [SMM] con el fin de mejorar su impacto comercial. Dicha adopción tiene un impacto destacable en la mejora de los resultados del área comercial de la MYPE. En este estudio, emplearon un modelo teórico, el cual fue validado y contrastado con 310 empresas mediante una encuesta. En relación a sus resultados, enfatizan que la utilidad percibida, la facilidad de uso percibida y la compatibilidad tienen un efecto positivo en el impacto de la SMM después de la adopción por las MYPES (Chatterjee & Kumar, 2020).

Asimismo, dada la limitada evaluación empírica sobre el uso de las redes sociales en un contexto B2B de las pequeñas y medianas empresas (MYPES), se hizo un estudio denominado “Antecedentes y consecuencias del uso del marketing en redes sociales: un estudio empírico de las pymes B2B exportadoras del Reino Unido”, teniendo como objetivo brindar una descripción completa tanto de los antecedentes como de las consecuencias de las redes sociales, el uso de los medios de comunicación en las MYPES B2B internacionales, y la manera cómo dicho uso tiene consecuencias en su desempeño organizacional. Este estudio cuenta con una muestra de 277 MYPES del Reino Unido y utilizó un enfoque cuantitativo, utilizando cuestionarios a través de encuestas. Respecto a sus resultados, se evidenció que el uso de redes sociales tiene influencia en el desempeño de las MYPES mediante la calidad de los contactos comerciales; sumado a ello, comprender las opiniones y preferencias de los clientes a través de las herramientas digitales es importante para tomar decisiones al respecto (Eid et al., 2020).

De igual manera, en Italia, se hizo un estudio denominado “Adopción y uso de Internet: evidencia de microempresas italianas” que tenía por finalidad cubrir un vacío existente en la literatura sobre la adopción y el uso del internet dentro de las microempresas. Este estudio tuvo por objetivo investigar sobre los factores que influyen en la adopción de internet en las MYPES de los países desarrollados y caracterizar a las MYPES en relación tanto al uso de

internet como al uso de herramientas digitales utilizadas y hacer una comparación entre diferentes tipos de las mismas. Para tal fin, contó 600 MYPES italianas con el fin de tener un análisis estadístico, evidenciando que el uso de internet aún no está muy desarrollado dentro de este sector empresarial, ya que el resultado mostró que la decisión de emplear herramientas digitales está influenciada por el tamaño de empresa, el sector y el nivel de internacionalización, pero no por la ubicación geográfica en el que se encuentra la empresa; es decir, la ubicación no es un factor determinante en este contexto (Pascucci et al., 2017).

Por otro lado, en España, se realizó un estudio en la comarca Alt Empordà, de Cataluña, cuyo objetivo general era analizar las estrategias de e-marketing que adoptan las PYMES e identificar las principales motivaciones y barreras en su utilización. 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 aplicados a propietarios y gerentes de 83 pymes y 351 consumidores. La investigación dio como resultado que las empresas utilizan el marketing digital, más desde una perspectiva operativa que estratégica. Se encontraron como principales barreras el tipo de producto o servicio, el tamaño de la empresa, el tipo de cliente y el poco reconocimiento de la necesidad de herramientas digitales. Entre los facilitadores se encontraron lograr mejor visibilidad y alcance, y que el seguimiento de las tendencias de la sociedad digital emergen como principales motivaciones (Ewerth & Giroto, 2021).

Finalmente, se ha podido encontrar un estudio realizado en Nigeria que revisa los factores críticos de éxito que permiten a las microempresas adoptar herramientas del marketing digital. Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, puesto que se hicieron entrevistas a 26 MYPES de dicho país, obteniendo como resultado después de un análisis, 14 factores críticos que tienen influencia en la adopción de herramientas digitales. Entre estos factores, se tiene la capacidad funcional, la capacidad de adaptación y la capacidad de expansión que están relacionados con el entorno tecnológico. Asimismo, el entendimiento colectivo, el grado de asociación y la diversidad de información están vinculados al entorno de la organización, mientras que el nivel de formación, la calidad de la prestación del servicio, la satisfacción del cliente y la competencia intensa están asociadas con el contexto ambiental (Eze et al., 2020).

De igual manera, otra investigación denominada "Impulsores e inhibidores de la adopción del comercio electrónico entre las PYMES en Nigeria", cuyo objetivo fue interpretar los desafíos o barreras para la adopción del comercio electrónico por parte de las pequeñas y medianas empresas en el contexto nigeriano. Para ello, se llevó a cabo un estudio cualitativo

exploratorio, en el cual se entrevistó a treinta PYMES de tamaños y formas similares para recolectar evidencia. Se comprobó que el uso de correo electrónico y página *web* son los mecanismos más utilizados por las PYMES en el comercio electrónico; específicamente, para mantener comunicación con los clientes y brindarles información sobre el producto o servicio que se ofrece. Sumado a ello, se encontró algunas barreras que impiden adoptar las TIC en las PYMES; entre ellos, la falta de competencias y habilidades, los limitados recursos tecnológicos y económicos, y la dificultad percibida por parte de los gerentes o dueños de las empresas sobre las nuevas herramientas a utilizar (Agwu & Murray, 2018).

Después de revisar las investigaciones empíricas, se enfatiza en la necesidad de implementar marketing digital por parte de las MYPES, puesto que obtendrían diversos beneficios en el desempeño de la organización, como tener una mejor comunicación con sus clientes para absolver las dudas en relación con los servicios que ofrecen; asimismo, las MYPES tendrían mayor facilidad al momento de promocionar sus campañas y al mismo tiempo medir los resultados de estas.

3. Marco de análisis para la adopción del marketing digital para la captación de clientes en organizaciones de consultoría

Para la presente investigación, se utilizó el marco de análisis propuesto por Taiminen y Karjaluoto (2015), debido a que la investigación en donde se encontró ha sido publicada en la revista *Journal of Small Business and Enterprise Development*, la cual se especializa en los casos de estudio de esta tesis y cuenta con gran prestigio en el entorno académico. Además, este modelo ha sido citado por una gran cantidad de investigaciones, lo cual evidencia su relevancia. Dicho marco de análisis brinda información importante sobre los factores que influyen en la adopción del marketing digital de forma eficaz; específicamente, en las PYMES. De esta manera, se logra tener un marco de análisis adecuado y conveniente que se utilizará como referencia acerca de las condiciones necesarias que se deben tener para adoptar el marketing de manera favorable. En este sentido, este modelo es el que a comparación de los otros presentados, servirá en mayor medida para identificar y comparar la situación actual de las MYPES del sector.

Para ello, Taiminen y Karjaluoto (2015) clasifican los factores en tres grupos; en este sentido, se tiene a los factores de la empresa y del propietario-gerente, los cuales se relacionan con las capacidades, la motivación del gerente y empleado, los antecedentes y experiencia, la facilidad de uso y los beneficios percibidos de los nuevos canales digitales, y tener la oportunidad de probar los canales en acción. Asimismo, encontramos los factores que se relacionan con los recursos; en este caso, encontramos a los recursos humanos, como

por ejemplo a la experiencia, conocimiento y habilidades de los colaboradores, también, se encuentran los recursos financieros y tecnológicos. Finalmente, los factores ambientales están relacionados directamente con el panorama competitivo, el sector industrial, el comportamiento del consumidor o cliente, y el apoyo externo (ver Tabla 1).

Tabla 1: Modelo propuesto por Taiminen y Karjaluoto

Marco de Análisis	Tipo de Factores	Condiciones
Modelo propuesto por Taiminen y Karjaluoto (2015)	Empresa y del propietario-gerente	Capacidades
		Motivación del gerente
		Motivación del empleado
		Antecedentes y la experiencia
		Beneficios percibidos de los nuevos canales
		Facilidad de uso de los nuevos canales
		Oportunidad de probar los canales en acción
	Recursos	Recursos humanos
		Recursos financieros
		Recursos tecnológicos
		Tiempo
	Ambientales	Tipo de producto o servicio
		El panorama competitivo
		El sector industrial
		El comportamiento del consumidor/cliente
El apoyo externo		

Dentro del sector de consultoría, se puede encontrar una diversidad de servicios ofrecidos, los cuales son parecidos entre sí, pero se diferencian en el tema de asesoramiento y el tiempo necesario para cubrir todo el servicio. Muchos de estos servicios no han sido informados y comunicados adecuadamente sobre sus beneficios a los clientes potenciales. Principalmente, como se mencionó anteriormente, porque un gran número de MYPES presentan retrasos tecnológicos, por lo que deben de mejorar sus estrategias de marketing. Por ello, es necesario evaluar contextualmente a las MYPES que pertenecen a dicho sector y demostrar si hay la posibilidad de aplicar herramientas del marketing digital, dado sus beneficios y tácticas explicados con antelación.

Para finalizar, el marco teórico elaborado en la presente investigación permite examinar la aplicación de las principales herramientas del marketing digital en la captación de nuevos clientes en las MYPES de consultoría.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Sector de las MYPES de consultoría en el Perú

En el Perú, la consultoría tuvo una aparición tardía a comparación de otros países, ya que hubo problemas políticos y económicos en los años 70 y 80. Esto principalmente, por la fuerte presencia del sector público en el entorno empresarial, lo cual provocó que las cuestiones relacionadas al manejo de las empresas y gestión de la calidad no se tengan en cuenta como prioridad. Como menciona Romeo (2012), el progresivo fortalecimiento del sector privado después de los años 90, y con la apertura al exterior; es decir, con acuerdos de libre comercio con los principales socios comerciales del Perú, ha conllevado a fortalecer la demanda de servicios de consultoría.

Tanto en el sector público como en el privado la necesidad de estos servicios va en crecimiento. Para el año 2018, este mercado movió cerca de US\$3,170 millones, donde las grandes empresas concentraron el 22%. Además, un aspecto a destacar es que, si bien algunas organizaciones trabajan con el Estado, el 85.5% de las ventas están dirigidas al sector privado (Lumbreras, 2019). Esto quiere decir que la mayoría de las empresas de este sector realiza sus ventas al sector privado debido a la creciente demanda que existe sobre diversos temas.

Para el periodo del 2019, el Estado peruano gastó más de S/2,065 millones en consultorías, un aumento de 18% respecto al 2018. En cuanto al sector privado, conforme las ventas incrementan o decrecen, o se dan cambios en tecnología, los gerentes recurren a asesores externos para plantear planes de acción o mitigar la incertidumbre (Lumbreras, 2019). En ese sentido, la necesidad de ambos sectores por servicios de consultoría hace más atractivo el sector para las empresas actuales y para el futuro surgimiento de nuevas.

El mercado de la consultoría en el Perú para el 2019 se encontraba conformado por 208 grandes empresas aproximadamente que se especializaban en diferentes sectores. En lo que respecta a temas informáticos existían 59 consultoras, se encontraban 7 aproximadamente en cuanto a investigación en ciencia o ingeniería, 17 en temas contables, 8 dedicadas a investigación de mercados y 117 especializadas en actividades de asesoría empresarial y temas de gestión (Lumbreras, 2019).

Por otro lado, otros datos de interés son que 17 de las 208 grandes consultoras mencionadas son extranjeras, su promedio de vida es de 17 años en el mercado local, 10 de ellas cuentan con su sede principal en el interior del país, y 35 de ellas no cuentan con sitio web, si bien 12 de esas 35 utilizan redes sociales. Esto último se debe a que este sector no

maneja en gran medida el marketing digital, sino que por el contrario se caracteriza por el uso del *networking*. Dicho esto, es importante recalcar que algunas marcas reconocidas no están dentro de esta lista de grandes empresas consultoras como se podría pensar, ya que facturan por debajo de los S/10 millones (Lumbreras, 2019).

En junio del 2021, el sector de servicios prestados a empresas evidenció un crecimiento dentro de la emergencia sanitaria que sigue enfrentando el país. Se reportó un aumento de 48.44% respecto al mismo periodo del año anterior, lo cual fue producto del progreso de cuatro componentes de dicho sector (ver Figura 3). Entre ellos, actividades de servicios administrativos y de apoyo, publicidad e investigación de mercados. Es importante señalar que los factores que influyeron en dicho resultado fueron el desarrollo de nuevos proyectos, licitaciones ganadas, lanzamiento de campañas, consultoría de servicios, entre otros (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2021).

Figura 3: Servicios prestados a empresas (2019-2021)



Fuente: INEI (2021)

No obstante, para fines de la investigación se analizó únicamente el sector de MYPES de consultoría del Perú.

1.1. Características

El progresivo aumento de la demanda de servicios de consultoría y la existencia de las grandes empresas de consultoría, las cuales son tomadas como referencia por empresas consultoras pequeñas, han fortalecido el mercado peruano. A partir de ello, se identificó una oportunidad de mercado, teniendo como foco de atención a las MYPES, puesto que estas

representan el 95.2% del tejido empresarial (Ministerio de Producción, 2020) y muchas de ellas necesitan una asesoría adecuada en determinados temas técnicos o empresariales.

Para fines del año pasado, se realizó un ranking de las 5 mejores consultoras tanto de Lima como de Provincias dentro de un rango de 800 MYPES (Lumbreras, 2019). Asimismo, se evidenció que en la capital se concentran cerca del 94% de estas organizaciones. Una de las características importantes de este sector es que se encuentran en la exploración constante de estrategias con el fin de conseguir mejores logros en las diferentes áreas de la gestión, en las cuales brindan una asesoría técnica. También, se introducen en nuevos mercados o mercados emergentes y se preocupan por mantener la participación con la que gozan en los últimos años. Asimismo, cabe recalcar que es más usual observar que las organizaciones se centran en su *core business* y solicitan soporte en agentes externos para las otras áreas a las que no se enfocan detenidamente. Por tal motivo, se extiende el campo de acción para las empresas dedicadas al rubro de la consultoría.

Este sector no necesita de equipos o un alto nivel de infraestructura para realizar sus operaciones, basta con poseer algún tipo de sistema informático. Generalmente, estas empresas se encuentran ubicadas en oficinas, y cuentan con espacio diferenciado para realizar trabajo individual como para reuniones con grupos de trabajo o con clientes. Asimismo, cada empresa tiene establecidos sus procesos de atención al cliente y de logística.

Además, las organizaciones de este sector se caracterizan por tener dos formas de contratar a su personal. La primera es tener definida una plantilla de personal fijo, el cual es designado para trabajar en los proyectos que pueda tener la empresa. La segunda es contratar personal de manera temporal, es decir, se les contrata por proyectos específicos en donde realmente se requiere de su experiencia y conocimientos para llevarlo a cabo.

Adicional a ello, la principal barrera de este mercado es el nivel de conocimiento sobre algún tema que se requiere (Romeo, 2012). En ese sentido, las organizaciones necesitan conservar y adquirir nuevos conocimientos, buscando siempre mantenerse actualizados tanto en la tecnología como en el manejo de la información que se requiere y se renueva constantemente. Para ello son necesarios los sistemas de información, con procesos de almacenamiento de datos y de análisis, entre otras.

1.2. Tipos de consultorías presentes en el mercado actual

Según Romeo (2012), el sector de la consultoría se puede dividir en consultoría empresarial y consultoría de ingeniería. Para esta investigación, se tomó en cuenta

únicamente la consultoría empresarial, porque es a lo que está enfocado el presente trabajo. En este sentido, se pueden encontrar 6 tipos de consultoría empresarial actualmente.

- **Consultoría integral**, la cual se enfoca en todas las áreas de la gestión de la empresa, como en las finanzas, producción, marketing, recursos humanos, tecnologías de la información y en la estrategia (Romeo, 2012).
- **Consultoría de marketing**, la cual evidentemente se relaciona tanto con la gestión del área de ventas como la de marketing. En este tipo de consultoría se consigue contar con estrategias y planes con el fin de proporcionar valor al producto; de esta manera, satisfacer las necesidades de un mercado específico y poder aumentar sus ingresos, optimizando los procesos comerciales (Romeo, 2012).
- **Consultoría en tecnologías de la información** que se encarga de la parte del software y redes de información que utilizará la organización cliente (Romeo, 2012).
- **Consultoría en sistemas de gestión** se orienta en temas relacionados a la calidad, medio ambiente, seguridad, responsabilidad social, entre otros. Este tipo de consultoría ayuda a conseguir las certificaciones correspondientes (Romeo, 2012).
- **Consultoría en Recursos Humanos y la consultoría legal y tributaria**, las cuales se enfocan en temas relacionados en la eficiencia del manejo de los recursos económicos, como también en el pago de impuestos y en diferentes aspectos jurídicos, como casos contractuales, mercantilistas, civiles o penales.

Aparte de la especialización de cada consultora, cabe mencionar que hay algunas consultoras que se enfocan y dirigen sus servicios sólo a las micro y pequeñas empresas (Romeo, 2012).

Para esta división, se ha tomado en cuenta la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) para cada sector específico de la consultoría (ver Tabla 2).

Tabla 2: Clasificación Internacional Industrial

CIU	Descripción
7411	Actividades jurídicas
7412	Actividades de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos
7413	Investigación de mercados y realización de encuestas de opinión pública
7210	Consultoría en equipos de informática
7414	Actividades de asesoramiento empresarial y materia de gestión
7421	Actividades de arquitectura e ingeniería y actividades conexas de asesoramiento
7220	Consultores en programas de informática y suministro de programas de informática
7290	Otras actividades de informática

Fuente: INEI (2010).

1.3 Cinco fuerzas de Porter

El Perú ha crecido en más de un millón de empresas en los últimos diez años, debido a un ambiente económico favorable y la apertura al exterior mediante las firmas de tratado de libre comercio. Otro aspecto importante es que el país proyecta crecimiento por arriba del promedio mundial, de la región y de Latinoamérica, lo cual se pronostica un mayor nivel de inversión extranjera e incremento de la competencia (Lossio-Andrade, 2016). A partir de dicho contexto, donde hay más oportunidades, se genera la necesidad por adquirir nuevos conocimientos y habilidades en muchos gerentes y empresarios, lo cual hace más interesante el servicio de consultoría.

Para analizar los factores contextuales, se utilizó como referencia el análisis de las 5 fuerzas de Porter del sector.

- En primer lugar, tenemos que en el sector de la consultoría se puede encontrar bajas barreras de entrada, puesto que para hacer consultoría no es necesario hacer importantes inversiones, por lo que es sencillo ingresar. Otro aspecto importante es que el sector peruano de consultoría está en desarrollo por lo que se evidencia poca penetración; principalmente, por el entorno competitivo hace que las empresas necesitan mejorar sus capacidades; ante esta necesidad hay más competidores que están ingresando. Prueba de ello, el número de consultores está en constante crecimiento al igual que el aumento de profesionales de prestigio en el país (Lossio-Andrade, 2016).
- En segundo lugar, hay un nivel bajo de rivalidad específicamente en el rubro

de MYPES de consultorías, ya que es poca la oferta para la gran cantidad de empresas, que son, en su mayoría, pequeñas firmas o consultores independientes; incluso, cabe recalcar que hay pocas marcas reconocidas y posicionadas en el mercado limeño, y peor aún en los distintos departamentos del país. Asimismo, resulta importante prestar atención a la informalidad que también se encuentra presente en el sector y es con quien también compiten las MYPES formales (Lossio-Andrade, 2016). En ese sentido, Jorge Adrianzén, gerente general de Fenix Consultores, sostiene que “hay un grado de informalidad que no se ve en las estadísticas (J. Adrianzén, comunicación personal, 27 de octubre del 2021)”. Ante esta situación, el gerente general de Bricolaje Consult, Crysber Valdiviezo, reflexiona que “por la misma necesidad de trabajo, de tener un ingreso, hay otras personas que se dedican a eso (C. Valdiviezo, comunicación personal, 06 de septiembre del 2021)”. Por ello, es trascendental que estas MYPES encuentren nuevas formas de captar clientes con el fin de recuperar la participación de mercado que pueden estar perdiendo a causa de este factor.

- En tercer lugar, existe una baja amenaza de sustitutos, pues las MYPES disponen con poco personal en sus equipos que pueda realizar el trabajo interno para cambiar el trabajo de un consultor externo. Sumado a esto, es más complicado encontrar personas dentro de la empresa que puedan sustituir a un consultor (Lossio-Andrade, 2016).
- En cuarto lugar, en relación al poder de negociación de los proveedores este es bajo, ya que existe una oferta significativa de empresas y profesionales especializados tanto en distintos temas de gestión como en áreas de las empresas, siendo un recurso muy importante para el trabajo que realizan las empresas consultoras. Se evidencia que en la realidad hay suficientes escuelas y universidades de donde egresan profesionales destacados, como también diversas fuentes en las que se puede revisar para recolectar información; sin embargo, a veces será necesario examinar algunos estudios especializados. Para ello, se puede encontrar una oferta significativa de empresas que ofrecen estudios, como marketing digital, encuestadoras, entre otras (Lossio-Andrade, 2016).
- Finalmente, en cuanto al poder de negociación de los clientes este es medio, puesto que existe una gran diversidad de clientes potenciales, pero el servicio

de consultoría al no ser muy conocido ni valorado, las empresas acuden o demandan estos servicios solo cuando tienen problemas urgentes, por lo cual se puede deducir que en muchas ocasiones el cliente es quien tendrá el poder de negociar el precio al momento de optar por un servicio especializado (Lossio-Andrade, 2016). Además, dependerá para qué se necesite la consultoría; por ejemplo, si es por una necesidad estratégica, los clientes se toman el tiempo necesario para decidir por alguien que los apoye en todos los aspectos de diseño e implementación, como también podría ser por una situación coyuntural; en este caso, los clientes tienen gran desconfianza al buscar profesionales que lo ayuden en sus respectivos negocios por la urgencia e importancia del tiempo, por lo que se negoció menos el precio.

De todo lo mencionado anteriormente, se puede destacar que el sector de las MYPES de consultoría resulta muy interesante para las medianas y pequeñas empresas que deseen incursionar en este rubro del sector de servicio.

1.4 Estrategias actuales de marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial

El sector de MYPES de consultoría del Perú es cada vez más dinámico, ya que está cambiando la manera de cómo hacer negocios. Por ello, se debe realizar un análisis de los clientes y de lo que necesitan. En ese sentido, para llegar a ellos en el contexto actual se necesita de la utilización de herramientas como el marketing digital. Para asegurar la supervivencia de las empresas de este sector deben optar por migrar progresivamente al mundo digital (Bosenberg, 2019).

En ese sentido, la mayoría de estas empresas son conscientes de la importancia que tiene utilizar el mundo digital para darse a conocer por los potenciales clientes, debido a que casi todas las búsquedas se dan por este medio (Mónaco, 2018).

En la actualidad, aún hay muchas MYPES de consultoría que recurren al marketing tradicional, un tipo de este es el marketing de boca en boca, en el cual la búsqueda de contactos se da a través de colegas base de datos. Sin embargo, hay consultoras que recurren tanto al marketing tradicional como al marketing digital de acuerdo al tipo de cliente que están atendiendo, el tipo de asesoría solicitado por el cliente y a la captación de clientes según la zona geográfica.

Al finalizar las entrevistas, se obtuvo que la mayoría de las empresas poseen presencia institucional en línea mediante una página web. Sin embargo, resulta pertinente

mencionar que el grado de actualización y de navegación varía en diversas MYPES de consultoría. Solo en algunas de estas se puede evidenciar un mayor nivel de desarrollo de los contenidos, mientras que en otras se observa un mayor grado de desarrollo en los productos o servicios que se ofrecen al público. En ambos grupos, la información sobre diferentes contenidos en redes está poco desarrollada. Esto lo confirmó el gerente general de la empresa KM Consultoría, Miguel Quispe, quien mencionó que en la actualidad tener una página web es de lo más común, mientras que años atrás era un lujo o era una característica presente solo en las grandes empresas y que en los últimos años se ha convertido en un requisito o estándar que debe estar presente en todas las consultoras, la cual debe ser llamativa y tener mayor presencia mediante su difusión (M. Quispe, comunicación personal, 28 de octubre del 2021).

Generalmente, un gran porcentaje de las MYPES de consultoría no cuentan con presencia en redes sociales, y quienes sí la tienen muestran un bajo grado de actualización de sus contenidos. En relación a ello, se llega a evidenciar que Twitter es la red menos utilizada por MYPES de consultoría; por el contrario, la red social LinkedIn es la más utilizada y con mayor presencia. Asimismo, es importante resaltar que Facebook es la segunda red social más utilizada, encontrando un nivel medio-bajo en el grado de actualización de los perfiles, pero es la red que más se utiliza para promocionar los servicios (Mónaco, 2018).

Otra herramienta del marketing digital que también utilizan las MYPES de consultoría es el marketing de buscadores. Principalmente, usan Google en donde escriben palabras claves para que puedan aparecer primeros como resultados. Sin embargo, se usa de manera muy escasa debido a su alto costo. Es así que, el gerente general de Fenix Consultores señala que “lo utilizamos muy poco puesto que es muy caro para nosotros costearlo (J. Adrianzén, comunicación personal, 27 de octubre del 2021)”.

También, se ha llegado a la conclusión que las MYPES de consultoría realizan marketing digital a través de sus propios colaboradores; incluso, dicha función está a cargo del gerente o socio. Por el contrario, otras MYPES tercerizan dicha función a organizaciones especializadas en el tema, aunque son muy pocas las empresas, debido al costo que conlleva optar por este servicio; generalmente, las organizaciones son contratadas para la implementación de acciones de marketing digital y como soporte a la comunicación en las redes sociales. En conclusión, casi todas las MYPES realizan al menos una o algunas de las acciones del marketing digital (Mónaco, 2018).

Al ser un marco de análisis propuesto en esta investigación, naturalmente no se ha comprobado empíricamente en el sector actual de las MYPES de consultoría. No obstante,

se puede identificar que algunas variables sí se corresponden fácilmente con la realidad de estas empresas. Algunas de ellas son las herramientas, plataformas y el paso de “conversión de candidatos a clientes” en “clientes de primera compra”. Esto se pudo evidenciar en las entrevistas que se pudieron realizar con los gerentes de las consultoras anteriormente mencionadas.

En resumen, el marco contextual elaborado para la presente investigación ha permitido describir el sector de las MYPES de consultoría, examinar y detallar tanto las prácticas actuales de captación de clientes como las prácticas actuales del marketing digital de las MYPES de consultoría en el Perú. Esto ha demostrado que el sector de la consultoría es más complejo de lo que parece, puesto que se encuentra en constante crecimiento y en un ambiente dinámico, donde las herramientas tecnológicas tienen mayor importancia para la captación de clientes. Sin embargo, cabe mencionar que hace falta información detallada sobre el sector, por lo cual las empresas de este segmento en específico deben trabajar en conjunto con el fin de que el sector sea más competitivo y reconocido a nivel nacional.



CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

1. Secuencia metodológica

La secuencia metodológica de la presente investigación se divide en tres etapas: Exploratoria, de campo y analítica (ver Figura 5).

En la primera fase, se revisaron fuentes secundarias como literatura teórica e investigaciones empíricas en español e inglés obtenidas de repositorios de universidades y bases de datos reconocidas como (Springer, Science Direct, ProQuest, entre otras). Para ello, se introdujeron palabras claves como digital marketing, marketing digital, consultoría, etc. Luego de ello, se realizaron entrevistas exploratorias con los representantes de algunas MYPES consultoras, como Fenix Consultores, KM Consultoría MYPE, ORBI consultores y Bricolaje Consult. En las entrevistas, se profundizó en tres aspectos relevantes: la caracterización del sector, los problemas que enfrentan actualmente, y las herramientas del marketing digital que aplican en la actualidad. Adicional a ello, se recibieron asesorías de profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú (en adelante PUCP), quienes son expertos en marketing como los Mg. Andrés Macara-Chvili Helguero y Mg. Jorge Martínez Lobatón. Esto con el fin de poder limitar adecuadamente el tema. Después de todo lo mencionado, se procedió a escoger y validar el marco de análisis con el profesor de la PUCP Mg. Manuel Díaz, al cual se le consideró como experto en metodología.

En la segunda etapa, la fase de campo, se realizaron entrevistas a profundidad semiestructuradas con los gerentes de las MYPES de consultoría seleccionadas como casos de estudio, con sus colaboradores y con sus clientes. Adicionalmente, se efectuó una observación no participante de tipo estructurada a los medios digitales de estas MYPES de consultoría. Finalmente, se clasificó y revisó la información obtenida por los instrumentos de recolección de información utilizados.

En la tercera etapa, la fase analítica, se procedió a realizar un análisis de la información recopilada mediante la triangulación de datos, contrastando las diferentes versiones u opiniones de los entrevistados. Para concluir, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones respectivas de la presente investigación.

Figura 5: Secuencia Metodológica



2. Alcance de la investigación

La presente investigación posee un **alcance exploratorio y descriptivo**. Por un lado, se trata de un alcance exploratorio, porque el tema de investigación ha sido poco estudiado en el Perú, y “aún no se han realizado investigaciones específicas al respecto” (Ponce & Pasco, 2018, p. 43). Cabe mencionar que, si bien los ejes temáticos han sido estudiados, el conjunto de estos representa un fenómeno organizacional relativamente nuevo, por lo que no se ha encontrado investigaciones acordes al presente estudio. Por otro lado, la investigación tiene un alcance descriptivo, debido a que se espera comprender a profundidad una problemática, teniendo en cuenta las propiedades y características del sujeto de estudio; es decir, se busca recoger información sobre las variables de investigación (Hernández et al., 2014).

3. Diseño metodológico

El enfoque escogido para esta investigación es cualitativo, debido a que según Hernández et al. “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (como se cita en Ponce & Pasco, 2018, p. 45). En ese sentido, se contó con mayor flexibilidad tanto en el diseño muestral porque se utilizó una muestra pequeña de casos, como en los instrumentos de medición, los cuales serán menos cerrados. Con ello, se podrá obtener un análisis más profundo y una comprensión más específica del fenómeno investigado (Ponce & Pasco, 2018).

La estrategia general seleccionada es la de estudio de caso, el cual según Harrison se basa en “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (como se cita

en Ponce & Pasco, 2018, p. 47). En esta estrategia se puede estudiar un número de casos específicos, en donde se trata a cada uno como un sistema con partes integradas y definidas (Ponce & Pasco, 2018). En esta investigación participaron seis consultoras del mismo sector como casos de estudios para facilitar la comparación entre ellas.

Finalmente, es un estudio transeccional, puesto que la investigación se realiza en un periodo de tiempo determinado y no en un rango de tiempo. Asimismo, en relación a la codificación es deductiva, porque se clasifica la información del trabajo de campo a través de categorías provenientes del marco de análisis seleccionado.

4. Selección de unidades de observación

Las unidades de observación fueron seleccionadas por medio del muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que son organizaciones con mayor facilidad de acceso a información y con deseabilidad de participar de la investigación (Ponce & Pasco, 2018).

En esta investigación, se trabajó con las siguientes consultoras:

- Bricolaje Consult EIRL, cuyo número de RUC es 20604092362. Su domicilio fiscal es Calle Morona Nro. 140 Urbanización Cercado de Pucallpa - Calleria - Coronel Portillo - Ucayali. Su actividad principal, según SUNAT, se basa en actividades creativas, artísticas y de entretenimiento y en otro tipo de enseñanza. La empresa se constituyó formalmente el 23 de enero del 2019 y actualmente cuenta con 3 o 5 trabajadores. El gerente de la empresa responde al nombre de Crysber Moises Valdiviezo Saravia. Finalmente, esta consultora no posee ningún medio digital por el cual publicitarse.
- Strategic Business Management S.A.C., cuyo nombre comercial es KM Consultoría Empresarial y su número de RUC es 20601129761. Su domicilio fiscal está ubicado en Jr. Castilla Nro. 429 Depto. 804 - Magdalena del Mar - Lima. Su actividad principal, según SUNAT, se basa en actividades de consultoría de gestión. La empresa se fundó el 5 de abril del 2016 y actualmente cuenta con 4 colaboradores. El gerente de la empresa es Miguel Angel Quispe. Finalmente, esta consultora posee página web y redes sociales.
- Tamashiro & Ramirez Consultores SRLTDA, cuyo nombre comercial es Soom Metrix y su número de RUC es 20349248132. Su domicilio fiscal se encuentra en Calle Colón Nro. 534 - Miraflores - Lima. Su actividad principal, según SUNAT, se basa en actividades de consultoría de gestión. La empresa se constituyó formalmente el 01 de julio de 1997 y actualmente comprende entre

10 a 20 trabajadores. La gerenta general de la empresa es María del Pilar Tamashiro Sakuda. Finalmente, esta consultora posee página web y redes sociales, realiza marketing de contenidos y cuenta con un analista de marketing digital.

- C4C Business Solutions S.A.C., cuyo nombre comercial C4C y su número de RUC es 20603726309. Su domicilio fiscal está ubicado en Calle German Schreiber Nro. 276 - San Isidro- Lima. Su actividad principal, según SUNAT, se basa en actividades de consultoría de gestión. La empresa se fundó el 23 de octubre del 2018 y actualmente cuenta con 3 colaboradores. El gerente general de la empresa es César Cam Gensollen. Finalmente, esta consultora posee página web y redes sociales.
- Jota Creativa S.A.C. también formó parte de la presente investigación, cuyo número de RUC es 20609011123. Su domicilio fiscal está ubicado en Jr. Las Crucinelas 573 (2do piso)-San Juan de Lurigancho-Lima. Su actividad principal, según SUNAT, es publicidad y como actividad secundaria consultoría en gestión. La empresa se constituyó el 25 de enero del 2022 y actualmente cuenta con 15 trabajadores. El gerente de la empresa responde al nombre de Jean Baldoce. Finalmente, cabe mencionar que dicha empresa es una agencia de marketing digital y cuenta con diversos medios digitales y contenido diverso.
- Acción Basada en Compromisos Consultores S.A.C., cuyo nombre comercial es ABC Consultores y su número de RUC es 20536654039. Su domicilio fiscal está ubicado en Av. Juan de Aliaga Nro. 425 Int. 401. Urb. San Felipe - Magdalena del Mar - Lima. Su actividad principal, según SUNAT, es actividades de consultoría de gestión. La empresa se constituyó el 01 de julio de 2010 y actualmente cuenta con 7 trabajadores en planilla y 15 prestadores de servicio. El gerente de la empresa se llama Andrés Jadrijevic. Finalmente, cabe mencionar que dicha consultora tiene página web y redes sociales.

5. Técnicas de investigación

Según Hernández et al. (2014), el enfoque cualitativo utiliza métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. En este sentido, al tener dicho enfoque, la recolección de información consiste en conseguir las perspectivas y puntos de vista de los participantes; por ejemplo, experiencias, prioridades y otros aspectos

subjetivos. Por ende, se aplicaron las siguientes técnicas: entrevistas a profundidad y observación no participante.

5.1. Entrevistas a profundidad

La entrevista individual en profundidad es una conversación entre el entrevistador y entrevistado con la finalidad de recolectar información detallada sobre un tema específico. Esta técnica utiliza como instrumento a la guía de entrevista, la cual reúne mediante categorías una serie de preguntas fundamentalmente abiertas que no condicionan a la respuesta del entrevistado (Pasco & Ponce, 2018). Es decir, se busca la libertad del entrevistado para expresar ampliamente su perspectiva. Es importante mencionar que existen tres variantes de dicha herramienta; entre ellas, estructurada, semiestructurada y no estructurada. Estas variantes se diferencian en función del nivel de estructuración del instrumento (Pasco & Ponce, 2018).

5.1.1. Muestra

En relación a lo mencionado anteriormente y a partir de los objetivos planteados, se realizaron 17 entrevistas a profundidad semi estructuradas. Se entrevistó a los gerentes de las MYPES de consultoría, a un colaborador y a un cliente de cada MYPE, a excepción de Bricolaje Consult en donde no se entrevistó a ningún colaborador, debido a que su nivel de rotación es alto y a ningún cliente de ABC Consultores y Soom Metrix por inaccesibilidad (ver Tabla 3). Esto con el fin de tener un contraste en la recolección de información.

Tabla 3: Muestra de entrevistados

Nombres y apellidos	DNI	Cargo	Empresa a la que pertenece
Ivan Diego Vercelli Scharff	46613523	Gerente	KM Consultoría Empresarial
Miguel Angel Quispe Mena	10676136	Colaborador	KM Consultoría Empresarial
Marco Antonio Colonia Romero	45224485	Cliente	KM Consultoría Empresarial
Pierina Rodriguez Chevarria	74659395	Gerente	Soom Metrix
Doris Marisol Delgado Delgado	73875545	Colaborador	Soom Metrix
Cesar Rogelio Cam Gensollen	00794407	Gerente	C4C
Enrique Eugenio Mendez Dapello	09167529	Colaborador	C4C
Norma Julián Wherrems	42062616	Cliente	C4C

Tabla 3: Muestra de entrevistados (continuación)

Nombres y apellidos	DNI	Cargo	Empresa a la que pertenece
Jean Carlos Baldoceada Chavez	44643430	Gerente	Jota Creativa S.A.C.
Jose Antony Villanueva Alva	76219196	Colaborador	Jota Creativa S.A.C.
Camila Nayli Jerí Perez	70770110	Cliente	Jota Creativa S.A.C.
Alex Rodriguez Luna	40608200	Gerente	ABC Consultores
Randy Bruce Iriarte García	72152240	Colaborador	ABC Consultores
Crysber Moisés Valdiviezo Saravia	00097128	Gerente	Bricolaje Consult EIRL
Sandra Liliana Ramos Benner	73322211	Cliente	Bricolaje Consult EIRL

5.1.2. Instrumento

Se entrevistó a los gerentes de las seis MYPES de consultoría empresarial a los que se les aplicó la guía de entrevista para gerentes (ver anexo B). Asimismo, se elaboró una guía de entrevista para los colaboradores (ver anexo C) para poder entrevistarlos. Tanto la guía de entrevista para el gerente como la del colaborador se basaron en las dimensiones del modelo escogido. Finalmente, para los clientes se diseñó una guía de entrevista específica para clientes (ver anexo D).

5.2. Observación no participante

Esta técnica busca obtener información minuciosa y directa sobre la realidad organizacional en cuestión. Según Saunders et al. (2019), esto consiste en un “registro, descripción, análisis e interpretación sistemática del comportamiento de las personas” (como se cita en Pasco & Ponce, 2018, p. 64). Esta técnica utiliza como instrumento de medición a la guía de observación, cabe mencionar que existen diferentes tipos de observación. En línea con ello, de acuerdo con el nivel de involucramiento en el contexto organizacional, la observación puede ser participante y no participante (Pasco & Ponce, 2018). Para efectos de la presente investigación, se utilizó la observación no participante de tipo estructurada, la cual consiste en recolectar información precisa y cuantificable; asimismo, implica no involucrarse en la realidad que se busca estudiar, teniendo cierta distancia respecto a los actores que intervienen en la investigación con el fin de no tener influencia en sus acciones (Pasco & Ponce, 2018).

5.2.1. Muestra

Se escogió a las páginas web por ser la plataforma común en las empresas participantes de esta investigación. No obstante, Bricolaje Consult no cuenta con una página web, por lo que esta técnica de investigación no será utilizada para esta consultora (ver Tabla 4).

Tabla 4: Muestra de páginas web de las MYPES

Empresa	Enlace de Página Web
Bricolaje Consult	No tiene
KM Consultoría	https://www.kmconsultoriaperu.com/
Soom Metrix	https://soommetrix.com/
C4C	https://www.c4c.pe/
Jota Creativa	https://www.jotacreativa.com/
ABC Consultores	https://www.consultoresabc.com/

5.2.2. Instrumento

Se diseñó una guía de observación (ver anexo G) para observar las páginas web de las seis MYPES de consultoría empresarial. Este instrumento se basó en las 4 F's de Flemming, las cuales se utilizaron como dimensiones.

6. Técnicas de análisis de datos

Al terminar con la recolección de datos, “se inicia con el análisis de la información con el fin de responder a los objetivos de la investigación” (Ponce & Pasco, 2018, p. 69). Como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación tiene un enfoque cualitativo, por lo cual se optó por un análisis cualitativo. En relación a las entrevistas a profundidad de tipo semi estructurada, se realizaron transcripciones de cada una de las conversaciones y una matriz de análisis. En cuanto a la observación no participante de tipo estructurada, se revisaron las páginas web de cada MYPE de consultoría empresarial y se registraron comentarios pertinentes de acuerdo con la guía de observación. Por un lado, se realizó un análisis a nivel de contenido de todos los datos obtenidos con el objetivo de realizar la triangulación de datos (Ponce & Pasco, 2018). Para tal fin, en primer lugar, se empezó por analizar de forma independiente cada entrevista y contenido perteneciente a cada MYPE; en segundo lugar, se clasificó la información obtenida en categorías; finalmente, se buscó realizar un análisis entre dichas categorías (Ponce & Pasco, 2018).

Asimismo, se realizó una triangulación de datos con el fin de validar toda la información recabada. Esto, debido a que, como menciona Saunders et al. (2019), se utilizan diferentes técnicas de recolección de datos dentro de la presente investigación con la finalidad de asegurar que la información aclare lo que uno está buscando (como se cita en Ponce & Pasco, 2018). En este sentido, se desea comprender detalladamente las condiciones para la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría.

7. Evaluación de la validez

Para verificar la validez de los instrumentos utilizados se recurrió a fuentes externas de validación. Estas fuentes fueron profesores de la Pontificia Universidad Católica del Perú, expertos en temas metodológicos y marketing. En este sentido, se recibió asesoramiento de los siguientes profesores: Martha Pacheco, Manuel Díaz y Manuel Sosa. Del mismo modo, se obtuvo la validación del profesor Omar Vite, experto en temas digitales (ver anexo F). Todo ello con el objetivo de modificar y validar las guías de entrevistas y de observación antes de aplicarlas, puesto que esto sirve para identificar posibles errores y corregirlos (Ponce & Pasco, 2018).

8. Ética de la investigación

Respecto a la ética de la gestión, el presente estudio toma en cuenta los principios de ética planteados en el "Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Universidad" (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016). El primer principio de ética es el de "respeto por las personas", por lo que tanto en las entrevistas realizadas a los representantes de las diferentes organizaciones como en las entrevistas a los colaboradores y clientes se aplicaron los protocolos de consentimiento informado. Estos protocolos toman en cuenta los principios planteados en el Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la universidad (Pontificia Universidad Católica del Perú [PUCP], 2016), por tanto, informan la naturaleza del estudio y el rol que ocupa el participante, enfatizando su carácter voluntario, la posibilidad de retiro, el uso estrictamente académico de la información, las cláusulas de confidencialidad y el acceso a los resultados. Debido a la situación de pandemia que atraviesa el país, la aprobación de los términos mencionados en este consentimiento fue registrada a través de correos electrónicos. El segundo principio es el de beneficencia y no maleficencia benéfica, respecto a este principio, la investigación busca maximizar el beneficio a las MYPES de consultoría y las demás organizaciones involucradas ofreciéndoles una guía de condiciones para la adopción del marketing digital. El tercer principio es el de justicia en el cual se busca ser neutros y no mostrar información sesgada sobre los resultados obtenidos en las entrevistas y observaciones. El cuarto principio es el de responsabilidad, por lo que se

evaluaron las consecuencias de trabajar con información sensible de las MYPES de consultoría como es la situación actual de sus factores internos y también se realizaron entrevistas a expertos académicos para mantener un estándar de calidad de investigación elevado. El quinto y último principio es el de "integridad científica", por lo cual se preserva la participación de algunos participantes, se reportó de manera adecuada la autoría intelectual de todas las fuentes que fueron consultadas para la elaboración de la presente investigación, lo cual será corroborado a través del software *Turnitin* (PUCP, 2016).



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. Principales herramientas y plataformas del marketing digital que utilizan las MYPES de consultoría empresarial

1.1 KM Consultoría

1.1.1 Resultados de la entrevista

a. Perspectiva del gerente

El gerente de la consultora señaló que actualmente está aplicando todas las estrategias posibles y herramientas digitales; por ejemplo, el uso de redes sociales, email marketing y publicidad en medios digitales (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).

b. Perspectiva del colaborador

El colaborador de la MYPE de consultoría empresarial manifestó que la organización invierte en publicidad en redes sociales por lo menos una vez al mes, a través del lanzamiento de sus cursos online. Asimismo, implementaron una página web para comunicar sus servicios a sus clientes.

Mi estrategia se basaría en publicidad por redes sociales. Primero, una publicidad presentando a la institución, luego otra publicidad presentando nuestros productos o servicios, separando una publicidad por el servicio que brindamos de diagnóstico o mejora de procesos y tercero, una publicidad relacionada con las capacitaciones (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

Se implementó una página web que permitiera poder brindar información; es decir, una persona o prospecto que quisiera ingresar pudiera identificar rápidamente algún tema o algún contacto con nosotros, ya sea a través de algún teléfono, formularios de contacto que me mandan un mensaje al correo electrónico o mediante las redes sociales. También, a través de esta página web se enlazó con las redes sociales para que los clientes observen nuestras actividades (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).

c. Perspectiva del cliente

El cliente señaló que la consultora cuenta con página web, como también tienen Facebook y WhatsApp, el cual fue el medio de contacto del cliente con la consultora para recibir información del servicio que ofrecen. Asimismo, señaló que podrían mejorar presentando su cartera de clientes para generar confianza.

Ellos se venden a través de su página web y, principalmente, el Facebook. Cuando me pasaron el contacto, primero tuve que averiguar quiénes eran, porque nunca los había escuchado. Los encontré por Facebook, ahí encontré el botoncito de enlace de su WhatsApp, así el contacto fue rápido con el responsable, quien nos dio la atención y el seguimiento. Aparte tienen buena página web, porque recuerdo que en algún momento he revisado su página web, pero Facebook fue el dato donde pude contactarlos directamente. Además, sus medios digitales tienen la información de lo que ellos hacen, a lo que se dedican y tienen la información de contacto que es lo mínimo indispensable (M. Colonia, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

De repente podrían mejorar en mostrar el historial de clientes, como todos buscamos a veces empresas que por lo menos ya hayan tenido un historial. Además, podrían incluir publicidad en Facebook o avisos de venta con mensajes rápidos sobre lo que más vende con el fin de que la marca sea más conocida (M. Colonia, comunicación personal, 26 de julio de 2022).

1.1.2 Resultado de la guía de observación

Razón social de la MYPE: **KM Consultoría Empresarial**

Fecha de observación: 27/06/2022

Hora: 12:00 pm

Tabla 5: Guía de observación de KM Consultoría

GUIA DE OBSERVACIÓN			KM Consultoría Empresarial			
			¿CUMPLE?		Comentarios	
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Dimensiones	Checklist	SI	NO		
	Flujo	Breves consejos empresariales			X	
		Logros o certificaciones			X	
		Cartera de clientes			X	
		Breve reseña de la empresa		X		La empresa menciona el ámbito de negocio al cual se dedica
		Información precisa		X		La empresa muestra su información de manera sintetizada. Por ejemplo: ofrece sus cursos con información resumida
		Propuesta de valor			X	
		Tipografía		X		La combinación de colores, el tamaño y el tipo de letra son convenientes

Tabla 5: Guía de observación de KM Consultoría (continuación)

GUIA DE OBSERVACIÓN			KM Consultoría Empresarial		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Checklist	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)		Imágenes y videos atractivos	X		Se observan imágenes que acompañan correctamente al texto. No se observan videos
		Colores coherentes y atractivos	X		Son colores llamativos acordes al imagotipo de la empresa
	Funcionalidad	Facilidad de acceso	X		La página web es intuitiva y fácil de usar
		Bot conversacional		X	
		Formulario de contacto directo	X		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar una consulta
		Menú de contenidos	X		La página web proporciona un menú de contenidos preciso
		Información coherente y ordenada	X		
		Información o datos actualizados sobre los servicios	X		
	Fidelización	Comentarios de clientes satisfechos con el servicio		X	
		Enlace directo de las redes sociales	X		Se presenta sus enlaces a Facebook, WhatsApp, Twitter
		Equipo que conforma la empresa		X	
	Feedback	Espacio para brindar comentarios, reclamos o sugerencias	x		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar un mensaje
		Mecanismo de calificación para el canal digital		x	
		Medio de contacto directo (Ejm: Número telefónico, correo, etc)	x		Se brinda el número telefónico y el correo de la empresa

Tanto el gerente como el colaborador coinciden en el uso de redes sociales y página web, como plataformas de marketing digital. No obstante, el gerente destaca el uso del email marketing. En relación a la página web de la organización, el colaborador indicó que se encuentra un contacto directo, como teléfono y enlace a las redes sociales; además, de un formulario de datos del cliente. Esto fue comprobado a través de la perspectiva del cliente,

quien aseguró que la página web posee la información de la consultora y su número telefónico. Esto fue confirmado mediante la observación no participante (ver Tabla 5), en donde se evidenció la presencia de estos elementos. En cuanto a las redes sociales, el colaborador mencionó que la consultora realiza publicidad en Facebook, el cual fue el medio por el cual el cliente manifestó que los contactó. Finalmente, en lo que respecta a los aspectos por mejorar, el cliente comentó que se podría presentar la cartera de clientes satisfechos, lo cual se ratificó mediante la observación.

1.2 Soom Metrix

1.2.1 Resultados de la entrevista

a. Perspectiva del gerente

La gerenta de la MYPE de consultoría empresarial manifestó que la organización invierte en publicidad en redes sociales, campañas de *mailing* y optimización de su página web. No obstante, nunca han invertido en marketing de buscadores.

Utilizamos publicidad pagada en LinkedIn y Facebook, más en LinkedIn porque para nuestro tipo de negocio que es venta corporativa en esta red encontramos este tipo de clientes, pero no lo hacemos mucho. Nunca hemos pagado en Google por publicidad, en algún momento nos gustaría, pero no lo hemos hecho. Campañas de *mailing* y análisis o evaluación de indicadores si hacemos (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).

También, realizamos algunas optimizaciones en la web a partir de una consultoría en marketing digital que tuvimos. Los principales cambios que hicimos fueron colocar textos más grandes y más cortos según lo requiera, cambios de los *slap* en la página web, las metadcripciones, los títulos y los *keywords*. Todo ello lo editamos hace poco tiempo, pero no es algo que mantengamos realmente actualizado en el tiempo. Solo fue ocasión de una vez (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).

b. Perspectiva del colaborador

La colaboradora coincide con lo expuesto por la gerenta en relación a las estrategias de marketing digital que actualmente están utilizando en la empresa. En este sentido, la MYPE utiliza redes sociales frecuentemente, página web, blog y email marketing para comunicarse con sus clientes. Además, en el pasado realizó acciones para mejorar su comunicación digital con sus clientes.

La principal red que manejamos es LinkedIn, porque nuestro público objetivo son gestores del talento humano. Entonces, tenemos mucha más llegada por este medio. Pero también tenemos otras redes sociales como Facebook, Instagram, página oficial de Soom Metrix y un blog que hemos estado subiendo información, pero no hemos sido muy constantes con eso y creo que ahí nos falta reforzar, debería estar enlazado con nuestro LinkedIn. Estos medios son manejados por una persona encargada (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).

Mediante estos medios nosotros nos comunicamos y promocionamos el lanzamiento de un nuevo producto. Lanzamos, también, correos masivos a través de la base de datos con la que contamos. Además, en una ocasión, se contrató a una empresa que se encargue de la evaluación de la experiencia de plataforma y se contrató, por un par de meses, a un experto que haga la planificación y el manejo de redes sociales (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).

1.2.2 Resultado de la guía de observación

Razón social de la MYPE: **Soom Metrix**

Fecha de observación: 27/06/2022

Hora: 4:00 pm

Tabla 6: Guía de observación de Soom Metrix

GUIA DE OBSERVACIÓN			Soom Metrix		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Breves consejos empresariales		X	
		Logros o certificaciones		X	
		Cartera de clientes	x		
		Breve reseña de la empresa	X		La información sobre la empresa es insuficiente
		Información precisa	X		La empresa muestra su información de manera sintetizada
		Propuesta de valor	x		La empresa muestra los beneficios que traen consigo sus productos
		Tipografía	X		La combinación de colores, el tamaño y el tipo de letra son convenientes

Tabla 6: Guía de observación de Soom Metrix (continuación)

GUIA DE OBSERVACIÓN			Soom Metrix		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Imágenes y videos atractivos	X		Se observan imágenes que acompañan correctamente al texto. No se observan videos
		Colores coherentes y atractivos	X		Son colores llamativos acordes al logotipo de la empresa
	Funcionalidad	Facilidad de acceso	X		La página web es intuitiva y fácil de usar
		Bot conversacional		X	
		Formulario de contacto directo	X		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar una consulta
		Menú de contenidos	X		La página web proporciona un menú de contenidos preciso
		Información coherente y ordenada	X		
		Información o datos actualizados sobre los servicios	x		
		Fidelización	Comentarios de clientes satisfechos con el servicio		X
	Enlace directo de las redes sociales		X		Se presenta sus enlaces a Facebook, WhatsApp, Instagram y LinkedIn
	Equipo que conforma la empresa			X	
	Feedback	Espacio para brindar comentarios, reclamos o sugerencias	X		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar un mensaje
		Mecanismo de calificación para el canal digital		X	
		Medio de contacto directo (Ejm: Número telefónico, correo, etc)	x		Se brinda el número telefónico y el correo de la empresa

A partir de la triangulación de datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación, se comprueba que ambas entrevistadas coinciden en las estrategias de marketing digital que utiliza la organización: redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram, email marketing y página web. Asimismo, la colaboradora mencionó que la empresa utiliza un blog para comunicarse con sus clientes. En relación a la página web, la

gerenta menciona que han realizado optimizaciones, como cambios en la tipografía y la inclusión de información precisa sobre la consultora, lo cual fue evidenciado a través de la observación no participante. De la misma manera, se comprobó lo mencionado por la colaboradora respecto a la propuesta de valor. En cuanto al blog, la colaboradora indicó que deben actualizar su contenido de manera constante y que esta plataforma digital se encuentre enlazado con su LinkedIn con el fin de captar nuevos clientes.

1.3 C4C

1.3.1 Resultados de la entrevista

a. Perspectiva del gerente

El gerente de la consultora señaló que cuentan con una página web; sin embargo, no poseen redes sociales por las cuales puedan contactarse con los clientes. En ese sentido, aún mantienen el marketing de boca a boca como forma de captar clientes. Es importante mencionar que planearon incluir un *community manager* en la empresa para que se encargue de las estrategias de marketing digital, pero actualmente no cuentan con uno.

Tenemos una página web, pero todavía no hemos explorado lo que nos gustaría hacer para tener presencia en redes. Estábamos discutiendo la posibilidad de tener un *community manager*, pero al final no hicimos mucho. Por ahora buscamos captar clientes mediante referencias, conocidos y *networking* (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).

b. Perspectiva del colaborador

El colaborador de la consultora difiere de lo comentado por el gerente, puesto que manifiesta que no emplean ningún tipo de estrategia de marketing digital, por lo que se comunican directamente con sus clientes; es decir, actualmente siguen por el método clásico de llegar a los clientes por contactos. Sin embargo, menciona que estos contactos se relacionan con la empresa a través de la red social LinkedIn y que su página web se encuentra en un estado básico. Es importante señalar que anteriormente han utilizado el email marketing, pero no han tenido buenos resultados (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).

c. Perspectiva del cliente

La clienta de la consultora manifestó que no tiene conocimiento sobre las plataformas digitales que posee C4C, debido a que cuando se reunió con el gerente, solo necesitó conocer su experiencia, por lo que no revisó la página web de la empresa. Sin embargo, sugirió que la empresa podría incursionar en redes sociales, como TikTok e Instagram, en donde podría

publicar contenido atractivo para los clientes; asimismo, recomendó el uso de medios masivos, como el email marketing y Google Ads para generar visibilidad.

La verdad no conozco respecto a las herramientas de marketing digital que maneja C4C, porque cuando conocí al gerente, no entré a su página web. Lo contratamos, porque tuvimos recomendaciones de mi grupo cercano, y cuando conversé con él, conocí su extenso CV en el proceso de ventas (N. Julian, comunicación personal, 1 de agosto de 2022).

Deberían hacer uso de las redes sociales y medios masivos, como Google Ads. También, sería interesante que envíen anuncios por email, pero se debe tener bastante cuidado porque, por ejemplo, en la empresa recibo una infinidad de correos, pero no todos los leo y muchos de ellos los borro. Por otro lado, personalmente, yo no tengo TikTok, pero sé que es muy conocido, y sería interesante tener tips de cómo poder potenciar tus procesos de ventas y así vamos aprendiendo. Soy usuaria más de Instagram y cuando hay cosas sumamente aburridas, las paso, no las veo. Considero que la información debe de ser puntual, sobre qué es lo que nos va a enseñar, porque si me vas a hablar y me vas a marear, realmente no voy a seguirte y no voy a ver tu información (N. Julian, comunicación personal, 1 de agosto de 2022).

1.3.2 Resultado de la guía de observación

Nombre de la MYPE: **C4C**

Fecha de observación: 28/06/2022

Hora: 11:00am

Tabla 7: Guía de observación de C4C

GUIA DE OBSERVACIÓN			C4C		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Breves consejos empresariales		X	
		Logros o certificaciones		X	
		Cartera de clientes		X	
		Breve reseña de la empresa	x		La empresa menciona el ámbito de negocio al cual se dedica y explica el estado de su entorno
		Información precisa	x		La empresa muestra su información de manera sintetizada

Tabla 7: Guía de observación de C4C (continuación)

GUIA DE OBSERVACIÓN			C4C		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Propuesta de valor		x	
		Tipografía	x		La combinación de colores, el tamaño y el tipo de letra son convenientes
		Imágenes y videos atractivos	x		Se observan imágenes que acompañan correctamente al texto. No se observan videos
		Colores coherentes y atractivos		x	Usan el color blanco como predominante en la página
	Funcionalidad	Facilidad de acceso	x		La página web es intuitiva y fácil de usar
		Bot conversacional		x	
		Formulario de contacto directo		x	
		Menú de contenidos	x		La página web proporciona un menú de contenidos preciso
		Información coherente y ordenada	x		
		Información o datos actualizados sobre los servicios	x		
	Fidelización	Comentarios de clientes satisfechos con el servicio		x	
		Enlace directo de las redes sociales		x	
		Equipo que conforma la empresa		x	
	Feedback	Espacio para brindar comentarios, reclamos o sugerencias		x	
		Mecanismo de calificación para el canal digital		x	
		Medio de contacto directo (Ejm: Número telefónico, correo, etc)	x		Se brinda el número telefónico y la dirección de la empresa. No se presenta un correo electrónico

A partir de la triangulación de datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación, se comprueba que todos los entrevistados coinciden en el uso de página web

como plataforma de marketing digital. No obstante, el gerente destaca que la consultora no posee redes sociales. En cuanto a la página web el colaborador señaló que se encuentra en un nivel básico, lo cual fue corroborado por la observación no participante, en donde se encontró que no cuenta con breves consejos empresariales, propuesta de valor ni un formulario de contacto directo. En lo que concierne a los aspectos por mejorar el cliente mencionó que la consultora debería implementar redes sociales, como TikTok, en el cual podrían mostrar tips empresariales e Instagram en donde la información que se presente debería ser puntual e interesante. Además, deberían de promocionarse a través de Google Ads y utilizar cuidadosamente el email marketing.

1.4 Jota Creativa

1.4.1 Resultados de la entrevista

a. Perspectiva del gerente

El gerente de la MYPE señaló que cuentan con redes sociales, página web, *landing page*, WhatsApp Business. Sin embargo, remarcó que no han invertido en publicidad de la propia empresa para captar clientes, porque actualmente la empresa posee clientes constantes (J. Baldoceda, comunicación personal, 14 de junio de 2022).

b. Perspectiva del colaborador

A diferencia de lo mencionado por el gerente, el colaborador comentó que actualmente utilizan la plataforma de Google Ads con el fin de ser uno de los primeros para solicitar el servicio (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).

c. Perspectiva del cliente

La clienta comentó que la consultora cuenta con redes sociales, como Instagram y Facebook, en donde se puede encontrar comentarios sobre el servicio que ofrece Jota Creativa, lo cual le impulsó a contratar el servicio. Asimismo, manifestó que la empresa posee página web, la cual contiene datos indispensables para los nuevos clientes. Por otro lado, considera que debería implementar medios formales para llegar a los clientes como Google My Business y LinkedIn.

Revisé su Facebook, los comentarios, porque no había escuchado antes de esta empresa, esta red social también me parece una herramienta bastante importante, porque la gente puede poner comentarios, y es muy importante leerlos. Creo que en cuanto a la página web se ha estructurado con la información necesaria, porque cuando uno busca una página, lo primero que necesitas saber es un poco acerca de la historia de la empresa, saber quiénes

son y a qué se dedican, y toda la información de contacto. También, el portafolio es muy importante, saber qué trabajos han realizado. Me enteré de su Instagram posterior a contratar el servicio, porque me pidió hacer una sugerencia (C. Jerí, comunicación personal, 8 de agosto de 2022).

Respecto al TikTok, no sabría decirte si deberían implementarlo, porque no lo utilizo, pero considero que para llegar al cliente se tiene que utilizar medios bastante formales. No he validado si Jota Creativa tiene un perfil en Google My Business, que yo sí considero importante para una empresa. LinkedIn también me parece una herramienta muy importante. Actualmente, muchos compradores de logística utilizan LinkedIn mucho para contactar con empresas (C. Jerí, comunicación personal, 8 de agosto de 2022).

1.4.2 Resultado de la guía de observación

Nombre de la MYPE: **Jota Creativa**

Fecha de observación: 28/06/2022

Hora: 4:00pm

Tabla 8: Guía de observación de Jota Creativa

GUIA DE OBSERVACIÓN			Jota Creativa		
			¿CUMPLE?		Comentarios
			SI	NO	
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Dimensiones	Lista de verificación			
	Flujo	Breves consejos empresariales	x		La empresa tiene un blog dentro de su página web donde ofrece diversos tips empresariales
		Logros o certificaciones	x		
		Cartera de clientes	x		
		Breve reseña de la empresa	x		La empresa menciona el ámbito de negocio al cual se dedica
		Información precisa	x		La empresa muestra su información de manera sintetizada
		Propuesta de valor	x		Mencionan los beneficios de contactar con la empresa
		Tipografía	x		La combinación de colores, el tamaño y el tipo de letra son convenientes
		Imágenes y videos atractivos	x		Se observan imágenes y videos que acompañan correctamente al texto.

Tabla 8: Guía de observación de Jota Creativa (continuación)

GUIA DE OBSERVACIÓN			Jota Creativa		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Colores coherentes y atractivos	x		
	Funcionalidad	Facilidad de acceso	x		La página web es intuitiva y fácil de usar
		Bot conversacional		x	
		Formulario de contacto directo	x		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar una consulta
		Menú de contenidos	x		La página web proporciona un menú de contenidos preciso
		Información coherente y ordenada	x		
		Información o datos actualizados sobre los servicios	x		
		Comentarios de clientes satisfechos con el servicio	x		Comentarios respecto al trabajo que realizan, destacando su compromiso
	Fidelización	Enlace directo de las redes sociales	x		Se presenta sus enlaces a Facebook, WhatsApp, Instagram y LinkedIn
		Equipo que conforma la empresa	x		
	Feedback	Espacio para brindar comentarios, reclamos o sugerencias	x		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar un mensaje
		Mecanismo de calificación para el canal digital		x	
		Medio de contacto directo (Ejm: Número telefónico, correo, etc)	x		Se brinda el número telefónico y la dirección de la empresa. No se presenta un correo electrónico

A partir de la triangulación de datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación, se comprueba que tanto el gerente como la cliente señalaron que la empresa cuenta con redes sociales, como Facebook e Instagram, y página web. Sumado a esto, el colaborador menciona que actualmente la consultora utiliza la plataforma de Google Ads con el objetivo de ser uno de los primeros resultados en los buscadores; es decir, Jota Creativa usa el SEM como herramienta de marketing digital. En relación a Facebook, la clienta valora la presencia

de comentarios, los cuales le incentivaron a contratar el servicio. Asimismo, considera que la página web está ordenada y con información necesaria para todo cliente potencial. Esto fue corroborado a través de la observación no participante. Por otro lado, en lo que respecta a los aspectos por mejorar, la clienta considera importante contar con perfil en Google My Business y LinkedIn. No obstante, esta red social ya ha sido implementada por la organización.

1.5 ABC Consultores

1.5.1 Resultados de la entrevista

a. Perspectiva del gerente

El gerente menciona que la organización no ha sido recurrente en la aplicación de estrategias de marketing digital. No obstante, señala el uso de la red social LinkedIn, mediante la cual aplicaron marketing de contenidos y publicidad pagada con diferentes efectos. Asimismo, otra plataforma que utilizan es la página web de la empresa, la cual no cuenta con interacción constante con los clientes.

No hemos sido muy activos en el marketing digital. Por un lado, la página web no tiene muchas visitas; por otro lado, a través de LinkedIn contactamos clientes y profesionales. Por ello, hemos realizado ponencias, también *webinars*, hemos trabajado algunas cápsulas con información y algunos videos que ayudan a nuestros productos. De esta manera, empezamos a tener más presencia en LinkedIn, consiguiendo nuevos contactos que estaban dentro de nuestro círculo, pero que no habíamos enlazado una comunicación. Además, dentro de esta plataforma contratamos algunos servicios pagados para que nos busquen, pero no tuvo impacto (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).

b. Perspectiva del colaborador

El colaborador manifiesta que dentro de la consultora no hay una estrategia concreta que se aplique mediante los canales digitales. Si bien cuentan con página web, la cual es la plataforma de la empresa por la cual se comunican con sus clientes, esta no alcanza a lograr los objetivos comerciales. Cabe resaltar que no tienen una presencia sólida en redes sociales a excepción de LinkedIn por el cual se realizó marketing de contenidos hace algunos años.

La página web se mantiene activa, pero yo que conozco bastante de la interna de cómo nos está resultando, no llega a ser un canal que si o si genere más ventas. Es un canal que está ahí por tenerlo, pero es más pasivo. No hay una estrategia agresiva de poder posicionarnos, o hacer algo en redes para tomar mayores oportunidades, todavía no hemos

llegado a eso. Contamos principalmente con la web, hace dos o tres años generábamos contenido en LinkedIn, pero actualmente nuestro canal que se mantiene actualizado y de alguna manera sirve para que nos conozcan un poco más es la página web (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).

1.5.2 Resultado de la guía de observación

Nombre de la MYPE: **ABC Consultores**

Fecha de observación: 29/06/2022

Hora: 10:00am

Tabla 9: Guía de observación de ABC Consultores

GUIA DE OBSERVACIÓN			ABC Consultores		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Breves consejos empresariales		x	
		Logros o certificaciones	x		Evidencia casos de éxito
		Cartera de clientes	x		
		Breve reseña de la empresa	x		La empresa menciona el ámbito de negocio al cual se dedica
		Información precisa	x		La empresa muestra su información de manera sintetizada
		Propuesta de valor	x		Mencionan su experiencia en el sector
		Tipografía	x		La combinación de colores, el tamaño y el tipo de letra son convenientes
		Imágenes y videos atractivos	x		Se observan imágenes y videos que acompañan correctamente al texto.
		Colores coherentes y atractivos	x		Son colores llamativos acordes al imagotipo de la empresa
	Funcionalidad	Facilidad de acceso	x		La página web es intuitiva y fácil de usar
		Bot conversacional		x	
		Formulario de contacto directo	x		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar un mensaje

Tabla 9: Guía de observación de ABC Consultores (continuación)

GUIA DE OBSERVACIÓN			ABC Consultores		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
Modelo propuesto por Fleming (2000)	Funcionalidad	Menú de contenidos	x		La página web proporciona un menú de contenidos preciso
		Información coherente y ordenada	x		
		Información o datos actualizados sobre los servicios	x		Recientemente, la empresa actualizó la página web
	Fidelización	Comentarios de clientes satisfechos con el servicio		x	
		Enlace directo de las redes sociales	x		Únicamente, cuentan con LinkedIn
		Equipo que conforma la empresa	x		Se presentan imágenes de los miembros del equipo, pero no una breve reseña de cada uno
	Feedback	Espacio para brindar comentarios, reclamos o sugerencias	x		Cuenta con un espacio para completar los datos del usuario y proporcionar un mensaje
		Mecanismo de calificación para el canal digital		x	
		Medio de contacto directo (Ejm: Número telefónico, correo, etc)	x		Solo proporcionan el correo electrónico

A partir de la triangulación de datos obtenidos mediante las entrevistas y la observación, se comprueba que tanto el gerente como el colaborador señalan que no tienen una estrategia definida que pueda ser aplicada en sus plataformas digitales. Cabe mencionar que poseen página web y la única red social que tienen es LinkedIn, mediante la cual se comunican con sus clientes a través del marketing de contenidos. En cuanto a la página web, el gerente menciona que ha tenido poca interacción con los clientes y el colaborador recalca que no han generado ventas a través de esta, a pesar de que mediante la observación no participante se comprobó que se encuentra muy bien diseñada.

1.6 Bricolaje Consult

1.6.1 Resultados de la entrevista

a. Perspectiva del gerente

El gerente señaló que actualmente su organización está aplicando marketing digital en un nivel básico. Sus principales estrategias digitales para comunicar sus servicios son el fan page en Facebook, el cual se encuentra en vías de desarrollo. Asimismo, manifiesta que necesita invertir mayores esfuerzos en redes sociales (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).

b. Perspectiva del cliente

La clienta manifiesta que la empresa cuenta con Facebook; sin embargo, no ha podido visitar esta red social. Asimismo, sugirió que la consultora incursione en Tiktok e Instagram, porque son las principales plataformas digitales que se están utilizando actualmente para comunicarse con los clientes potenciales. No obstante, considera que Facebook se encuentra en desuso y que el email marketing no es una estrategia eficaz para contactar clientes. Finalmente, brindó algunas recomendaciones sobre lo que una página web de este rubro debería contener.

Sé que Bricolaje Consult tiene Facebook, pero no he tenido la oportunidad de interactuar con este. En cuanto al uso de las redes sociales, la mayoría de las cosas se están manejando actualmente por Tiktok, Instagram. Esto con el fin de ser más conocidos a través de algún contenido viral. En relación a Facebook, creo que la gente lo está dejando de utilizar, pero se puede invertir en otras redes, como en Instagram, en donde mientras estás viendo alguna historia, te aparece una publicidad. En relación a mandar correos, creo que no es una buena estrategia, porque todos no se dan el tiempo de leer los correos que van llegando. Creo que en la página web deberían estar todos los servicios y los campos en los cuales puede asesorar, ya que debe de tener una especialización. Los costos no sería necesario colocar en la página y la facilidad de comunicación debe estar presente (S. Ramos, comunicación personal, 11 de agosto de 2022).

El gerente resaltó que la empresa se encuentra en un nivel primario en lo que respecta a marketing digital. Esto fue corroborado por la clienta al mencionar a Facebook como su única plataforma. En ese sentido, la consultora no cuenta con página web ni otros medios digitales por los cuales promocionar su servicio. Ante ello, la clienta sugirió que se incursione en otras redes sociales como Tik Tok e Instagram, en donde se utilice el marketing de

contenidos. Finalmente, recomendó implementar una página web, la cual brinde información precisa sobre la empresa y su propuesta de valor.

1.7 Análisis Comparativo

En síntesis, todas las consultoras poseen página web, a excepción de Bricolaje Consult. La empresa que utiliza una mayor cantidad de estrategias de marketing digital es Soom Metrix, quien ha implementado diferentes plataformas como página web, LinkedIn, Facebook, Instagram, blog y usa email marketing. Asimismo, las consultoras que utilizan un menor número de estrategias son Bricolaje Consult y C4C, quienes usan únicamente Facebook y página web, respectivamente. Cabe destacar a Jota Creativa, puesto que es la única MYPE que utiliza marketing de buscadores. También, la única consultora que no utiliza redes sociales es C4C; por el contrario, la mayoría cuenta con Facebook, Instagram y LinkedIn. Finalmente, entre los principales aspectos por mejorar, se encuentra que las consultoras deberían actualizar continuamente su contenido e información de sus medios digitales.

2. Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de las MYPES de consultoría empresarial

2.1 KM Consultoría

En cuanto a las capacidades, el gerente considera que, en la empresa, a partir de la pandemia, empezaron a utilizar nuevas tecnologías; además, tiene conocimiento de los beneficios que trae consigo el uso de las herramientas del marketing digital como lo son el ahorro de tiempo y la simultaneidad de actividades. De igual manera, el colaborador considera que en la empresa emplean nuevas tecnologías para facilitar las reuniones con los clientes e implementaron una matriz de competitividad con la finalidad de conocer la situación real del cliente. También, tiene conocimiento de la importancia del uso de nuevas tecnologías al resaltar el beneficio de la publicidad por redes sociales, teniendo como resultado una mayor cartera de clientes (ver Tabla 13).

En lo que respecta a la motivación, el gerente tiene intenciones de actualizar las herramientas de marketing; particularmente, en las redes sociales, como Facebook, LinkedIn y TikTok, ya que considera que son plataformas atractivas. Para ello están contactando con profesionales en este rubro. Asimismo, destacó la importancia del compromiso y motivación de todos los colaboradores. Del mismo modo, el colaborador coincide con la opinión del gerente respecto al desarrollo de estrategias de marketing digital en las redes sociales; incluso, considera pertinente la implementación de un *chatbot* con el objetivo de facilitar al

cliente con el servicio que está buscando. En línea con ello, tanto él como su equipo de trabajo se encuentran motivados para implementar estas estrategias, puesto que cuentan con un adecuado clima laboral, y consideran que sería una buena oportunidad para satisfacer las nuevas demandas del mercado (ver Tabla 13).

Finalmente, en lo que concierne a la experiencia, el gerente tiene colegas que implementaron la plataforma de LinkedIn para captar clientes, lo cual fue un medio que no lo tenía dentro de sus planes, pero a partir de ello puede orientarse para lograr resultados deseados. Por otro lado, el colaborador tiene una experiencia contraria, ya que tiene un colega, quien no tenía presencia en el entorno digital, por lo que no obtuvo resultados favorables, lo cual le sirvió para destacar la importancia del marketing digital (ver Tabla 13).

2.2 Soom Metrix

En cuanto a las capacidades, ambas entrevistadas, sostienen que antes de la pandemia ya trabajaban con las nuevas tecnologías, pero que con su llegada la interacción se intensificó. Esto se evidencia al incorporar el uso de Trello, Evernote y Google Drive. En ese sentido, no han tenido dificultades para manejar estas herramientas en gran parte, porque, desde la perspectiva de la gerenta, cuentan con colaboradores que en su mayoría son jóvenes (ver Tabla 14).

En relación a la motivación, tanto la gerenta como la colaboradora coinciden en que la empresa planea incorporar a un miembro que se encargue específicamente del marketing digital, incursionar en el marketing de buscadores y repotenciar sus redes sociales. Por otro lado, la gerenta considera importante la actitud del líder para la implementación eficaz del marketing digital. Asimismo, sostiene que los colaboradores estarían de acuerdo en el desarrollo de estas estrategias. Esto fue corroborado por la propia colaboradora, quien menciona que podrían llegar a más clientes potenciales (ver Tabla 14).

En lo que respecta a experiencia, la gerenta recalca que no cuenta con experiencia en el desarrollo de estrategias de marketing digital, lo cual fue mencionado también por la colaboradora (ver Tabla 14).

2.3 C4C

En relación a las capacidades, el gerente señala que antes de la pandemia ya estaban utilizando tecnología dentro de la empresa, pero le preocupaba en cómo iba a ofrecer sus servicios en los medios digitales. Al respecto, el colaborador mencionó que atendían a sus clientes a través de nuevas tecnologías como Zoom. En línea con ello, ambos entrevistados señalan que interactúan constantemente con los medios digitales mediante *webinars* con la

finalidad de ofrecer sus servicios y mantenerse informados sobre el sector. Asimismo, conocen los beneficios del marketing digital, como el ahorro de tiempo para llevar a cabo sus actividades y les permite direccionar sus servicios a un público segmentado de una forma rápida (ver Tabla 15).

En cuanto a la motivación, el gerente indicó que tiene intenciones de desarrollar estrategias de marketing digital a mediano o largo plazo, porque para ello necesitaría generar ingresos de ventas continuos. Por su lado, el colaborador desconoce cuándo se estaría implementando este tipo de marketing, pero está convencido que la organización tiene que adoptarlo. Para ello, el gerente asevera que necesitarán de un *community manager* para generar posicionamiento a través de contenido relevante para los clientes. Ambos entrevistados consideran que la motivación del gerente es un aspecto importante, porque este debe tener liderazgo y estar convencido de las ventajas que supone desarrollar estrategias de marketing digital para que se apliquen adecuadamente y se obtengan buenos resultados. Además, el gerente señaló que le gustaría tener presencia en LinkedIn, porque la considera una plataforma ideal para este sector y opina lo contrario de Facebook. Por otro lado, el colaborador desconoce en qué plataforma digital debería incursionar la organización; sin embargo, no contempla a TikTok como una plataforma seria (ver Tabla 15).

Finalmente, en lo que concierne a la experiencia, el gerente resalta que no todo usuario que se contacte con la organización por sus medios digitales terminará por convertirse en su cliente (ver Tabla 15).

2.4 Jota Creativa

En cuanto a las capacidades, ambos entrevistados manifestaron que desde antes de la pandemia interactuaban constantemente con las herramientas tecnológicas en sus actividades laborales. Por otro lado, el gerente conoce algunos beneficios del marketing digital, al destacar la relevancia del uso de la tecnología en la actualidad (ver Tabla 16).

En lo que respecta a la motivación, el gerente tiene intenciones de incursionar en la plataforma de TikTok mediante contenido de entretenimiento, como tips empresariales. Al respecto, el colaborador señaló que las estrategias de marketing digital se actualizan continuamente y la empresa debe estar atenta a estos cambios para satisfacer a sus clientes. Por otra parte, el gerente considera que sus colaboradores se encuentran motivados, ya que desean seguir aprendiendo para desarrollarse profesionalmente. Esto fue confirmado por el colaborador, quien se mostró comprometido con la implementación del marketing digital, puesto que considera que el gerente posee una amplia experiencia en estos temas, de quien está aprendiendo (ver Tabla 16).

Finalmente, en relación a la experiencia, el colaborador indicó que el gerente tiene una gran experiencia en marketing digital. Esto fue confirmado por el propio gerente, quien comentó que conoce a muchos especialistas en este rubro, pero deben mejorar en la aplicación de las estrategias y que cada estrategia debe ir acorde a las necesidades de cada empresa (ver Tabla 16).

2.5 ABC Consultores

En relación a las capacidades, tanto gerente como colaborador coinciden en que a partir de la pandemia reforzaron la adaptación a los medios digitales. En ese sentido, utilizaron las plataformas de Microsoft, Power BI y Trello para sus reuniones y actividades cotidianas. Ambos entrevistados conocen los beneficios de usar estas nuevas tecnologías al mencionar que les permite tener un mayor número de ventas y que son fundamentales en la actualidad (ver Tabla 17).

En cuanto a la motivación, ambos entrevistados coinciden en que tienen intenciones de implementar estrategias de marketing digital a mediano plazo. Esto, debido a que, según el colaborador, primero deben generar ingresos de venta de manera constante. Asimismo, el gerente menciona que ABC Consultores significa acción basada en compromisos por lo que la implementación del marketing digital implica que todo el personal se encuentre comprometido con ello. En lo que respecta a las plataformas digitales que desean implementar o mejorar, el gerente señala que TikTok es una plataforma más importante que Facebook e Instagram para captar a más clientes; también, indica que el email marketing no les ha funcionado, por lo cual se infiere que no utilizarán este medio. Por su parte, el colaborador considera a LinkedIn importante para que los clientes los puedan contactar mediante el inbound marketing (ver Tabla 17).

En lo que respecta a la experiencia, el gerente está enfocado en la ejecución de proyectos y ventas, por lo que no posee experiencia en la implementación de marketing digital (ver Tabla 17).

2.6. Bricolaje Consult

En relación a las capacidades, el gerente menciona que no ha tenido inconvenientes para adaptarse al entorno digital, debido a que posee experiencia previa usando nuevas tecnologías. Asimismo, tiene conocimientos de sus beneficios al mencionar que podría captar nuevos clientes de distintos lugares y que al no implementarlas no ha tenido resultados favorables (ver Tabla 18).

En cuanto a la motivación, el gerente tiene intenciones de desarrollar estrategias de marketing digital a mediano plazo, porque de esta manera considera que atraerá más clientes locales y extranjeros. Para ello, realizará capacitaciones gratuitas, invertirá en mejorar su Facebook e implementará Instagram, TikTok y WhatsApp Business, porque considera importante la visibilidad y formalidad de estas plataformas digitales (ver Tabla 18).

Finalmente, en lo respecta a la experiencia, el gerente conoce a otras consultoras que han desarrollado estrategias de marketing digital, pero considera que hay aspectos por mejorar, como el posicionamiento de marca. Además, por su experiencia, señala que el marketing digital permite enfocarse en el segmento de mercado deseado (ver Tabla 18).

2.7 Análisis Comparativo

En síntesis, todos los gerentes o propietarios de las consultoras poseen habilidades para utilizar nuevas tecnologías, debido a que previo a la pandemia, ya las implementaban y actualmente han reforzado su uso, porque las consideran fundamentales para sus actividades laborales. Asimismo, conocen de los beneficios de utilizar estas nuevas tecnologías, como el ahorro de tiempo, la simultaneidad para realizar sus actividades y la facilidad para captar nuevos clientes. Además, tanto los colaboradores como los gerentes de las consultoras se encuentran motivados a implementar estrategias de marketing digital a mediano plazo, debido a que, principalmente, antes desean obtener ingresos de venta de manera constante. Finalmente, la mayoría de los gerentes poseen algún tipo de experiencia en el desarrollo e implementación de marketing digital, a excepción de los gerentes de Soom Metrix y ABC Consultores.

3. Condiciones de los recursos de las MYPES de consultoría empresarial

3.1 KM Consultoría

En lo que respecta a los recursos humanos, el gerente considera que los socios cuentan con conocimientos básicos para el uso de estrategias de marketing digital, pero que necesitan actualizarse; asimismo, recalca que tienen la disposición para aprender. De la misma manera, el colaborador manifiesta que el equipo de trabajo cuenta con formación académica que ayudaría a la implementación de estrategias de marketing digital. No obstante, requieren de capacitaciones para lograrlo adecuadamente, lo cual aún no lo tienen dentro de un programa (ver Tabla 19).

En cuanto a los recursos financieros, el gerente planea destinar un porcentaje de ingresos a la implementación de estrategias de marketing digital, y tiene conocimiento sobre algunos costos que traería consigo, como la contratación de un trabajador que se dedique

plenamente al marketing digital de la consultora. Por otra parte, el colaborador sostiene que la empresa posee un capital reducido para invertir en pequeñas campañas publicitarias; asimismo, destaca que es importante conocer los gastos que se tendría que incurrir para evaluar si es conveniente realizarlo por cuenta propia o tercerizarlas (ver Tabla 19).

Finalmente, en relación a los recursos tecnológicos, tanto el gerente como el colaborador concuerdan que la consultora posee diversos recursos tecnológicos que facilitan la implementación del marketing digital, como espacio de almacenamiento, laptops, programas de edición con versiones gratuitas. Asimismo, el gerente indicó que los datos de los clientes son almacenados en un CRM, ante lo cual, el colaborador aludió que filtraban a sus clientes para desplegar determinadas publicidades de acuerdo a sus necesidades (ver Tabla 19).

3.2 Soom Metrix

En relación a los recursos humanos, la gerenta sostiene que los colaboradores no tienen conocimientos ni experiencia acerca del desarrollo del marketing digital. Sin embargo, la colaboradora difiere de lo mencionado, puesto que señala que los colaboradores cuentan con conocimientos que facilitarían la implementación del marketing digital. Por otro lado, concuerdan que la experiencia previa es un aspecto fundamental al momento de implementar estrategias de marketing digital. En línea con ello, la colaboradora menciona que no se han realizado capacitaciones en torno al marketing digital (ver Tabla 20).

En lo respecta a los recursos financieros, tanto la gerenta como la colaboradora concuerdan que la empresa posee capital para invertir en estrategias de marketing digital; no obstante, es limitado comparado con el de una gran empresa. Incluso, la gerenta recalca que podrían mejorar en el diseño del presupuesto para invertir en marketing digital. Asimismo, tienen conocimiento de los costos que tendrían que incurrir al implementarlo (ver Tabla 20).

En cuanto a los recursos tecnológicos, ambas entrevistadas coinciden en que todos los colaboradores poseen laptops, programas de edición y de almacenamiento. También, poseen una base de datos de sus clientes actuales y potenciales, y una plataforma que utilizan para enviar emails de manera masiva (ver Tabla 20).

3.3 C4C

En relación a los recursos humanos, ambos entrevistados coinciden en que todos los colaboradores tienen conocimientos suficientes para aportar ideas que facilitarían la implementación de marketing digital. Por su lado, el gerente indicó que la experiencia previa es un aspecto muy importante al momento de implementar marketing digital, porque te

permite conectar fácilmente tus productos empresariales con los clientes potenciales. Además, destacó que, si bien los colaboradores no han recibido capacitaciones en marketing digital, poseen habilidades como el uso eficaz de redes sociales y una navegación eficiente (ver Tabla 21).

En cuanto a los recursos financieros, tanto el gerente como el colaborador aseveran que la empresa no cuenta con el capital suficiente para invertir en el desarrollo de estrategias de marketing digital; sumado a ello, el gerente desconoce los costos que tendrían que incurrir en su implementación (ver Tabla 21).

Finalmente, en lo que respecta a los recursos tecnológicos, la consultora utiliza todas las herramientas gratuitas que tienen a disposición, como Google Docs, Google Sheets. Además, todos los colaboradores trabajan con laptops, y un espacio con impresoras y con acceso a internet (ver Tabla 21).

3.4 Jota Creativa

En cuanto a los recursos humanos, ambos entrevistados sostienen que la consultora realiza capacitaciones en marketing digital a través de cursos virtuales en plataformas reconocidas. Asimismo, los equipos de trabajo poseen las habilidades necesarias para seguir desarrollando el marketing digital. Finalmente, ambos entrevistados aseveran que la experiencia previa no determina el éxito en la implementación de estrategias de marketing digital, porque este rubro está en constante cambio. Por el contrario, consideran más importante la actitud para aprender (ver Tabla 22).

En relación a los recursos financieros, el colaborador asegura que la empresa cuenta con capital suficiente para invertir en marketing digital. En línea con ello, tanto el gerente como el colaborador tienen un amplio conocimiento de los costos que implica el desarrollo de marketing digital (ver Tabla 22).

Finalmente, en lo que respecta a los recursos tecnológicos, los entrevistados coinciden en que todos los colaboradores cuentan con equipos y programas que facilitan el desarrollo de marketing digital. Además, el gerente mencionó que no poseen una base de datos por el número reducido de clientes. Sin embargo, el colaborador sostiene que cuentan con una base de datos de clientes potenciales (ver Tabla 22).

3.5 ABC Consultores

En relación a los recursos humanos, ambos entrevistados coinciden que no hay una especialización en marketing digital dentro de su estructura ni en sus colaboradores. Lo

conocen de forma empírica, pero no poseen un área especializada en entender y ejecutar las estrategias. Asimismo, tanto el gerente como el colaborador concuerdan en que no han recibido capacitaciones acerca de marketing digital. Sin embargo, según la opinión del gerente, la experiencia no es determinante para implementar estrategias de marketing digital (ver Tabla 23).

En cuanto a los recursos financieros, el colaborador considera que actualmente la consultora no cuenta con capital suficiente para invertir en marketing digital, pero esta situación podría cambiar a mediano plazo. No obstante, el gerente sostiene que por esta situación no están dispuestos a realizar una gran inversión en marketing digital. Es importante mencionar que para el gerente es muy importante conocer el retorno de la inversión para decidir la implementación de las estrategias. Por otra parte, el gerente conoce de los costos que tendría que incurrir a un nivel general. Por el contrario, el colaborador desconoce los costos, puesto que menciona que es un tema bastante amplio (ver Tabla 23).

En lo que respecta a los recursos tecnológicos, tanto el gerente como el colaborador señalan que todos cuentan con laptops y programas necesarios para trabajar en los proyectos que tienen a cargo como las herramientas de Microsoft Office, Bizagi y Power Bi. Asimismo, poseen una base de datos de sus clientes, la cual actualizan continuamente con nueva información (ver Tabla 23).

3.6. Bricolaje Consult

En relación a los recursos humanos, el gerente trabaja con jóvenes, a quienes considera como facilitadores para la implementación del marketing digital por su constante interacción con los medios digitales, aunque no tengan experiencia en este rubro. Además, es importante mencionar que la consultora tiene como factor limitante la alta rotación de personal (ver Tabla 24).

En cuanto a los recursos financieros, actualmente el gerente no dispone de capital suficiente para invertir en estrategias de marketing digital. Tampoco tiene conocimiento sobre los costos a los que tendría que incurrir (ver Tabla 24).

Finalmente, en lo que respecta a los recursos tecnológicos, el gerente cuenta con laptop, paquete de Microsoft Office y un smartphone para comunicarse con sus clientes (ver Tabla 24).

3.7 Análisis Comparativo

En síntesis, en cuanto a los recursos humanos de todas las consultoras, tres de estas poseen colaboradores con conocimientos y habilidades para adoptar los canales digitales. Cabe mencionar que la mayoría de las empresas, a excepción de Jota Creativa, no han realizado capacitaciones en marketing digital, por lo que lo conocen de manera empírica y que de las consultoras que cuentan con conocimientos en este rubro necesitan actualizarse. Esto es fundamental para poder aplicar eficaz y eficientemente las estrategias de marketing digital. Asimismo, la mitad de las consultoras poseen experiencia utilizando canales digitales. Sin embargo, para estas organizaciones consideran que no es un aspecto fundamental al momento de incursionar en marketing digital puesto que este tipo de marketing se encuentra en constante cambio. En relación a los recursos financieros, solo Jota Creativa y Soom Metrix cuentan con capital suficiente para implementar estrategias de marketing digital. Es importante destacar que la mayoría de las consultoras planean destinar capital para cuando tengan ingresos constantes, lo cual prevén que sea a mediano plazo. No obstante, este sería limitado comparado con el de una gran empresa. Además, tres de estas organizaciones conocen los costos fijos y variables que se tendrían que incurrir al implementar estrategias de marketing digital. Finalmente, en lo que respecta a los recursos tecnológicos, todas las consultoras poseen equipos tecnológicos, como laptops y smartphones, programas de Microsoft Office; incluso, algunas de estas cuentan con programas de edición para los proyectos que tienen a cargo. Además, todas cuentan con una base de datos de sus clientes y espacio de almacenamiento.

4. Condiciones del entorno de las MYPES de consultoría empresarial

4.1 KM Consultoría

En cuanto al tipo de servicio, el gerente sostiene que tratan de brindar un valor agregado a los clientes con el fin de fidelizarlos. En línea con ello, el colaborador destaca dos servicios que ofrece la consultora, los cuales son el de diagnóstico y mejora de procesos y el de capacitación en diversos temas empresariales. Estos servicios son fácilmente comunicados a través de los medios digitales. Además, el colaborador menciona que la empresa cumple con todos los requerimientos del cliente, como ofrecer el servicio de manera presencial o virtual. Esto lo confirma el cliente, quien se mostró satisfecho con el servicio brindado e, incluso, lo recomienda por el nivel de personalización (ver Tabla 25).

En lo que respecta al sector industrial, el gerente menciona que una característica principal del sector, es que los servicios que se brindan se difunden por medio del marketing

de boca a boca, lo cual se comprobó con la experiencia del cliente, quien contactó a la consultora por medio de recomendaciones. Asimismo, sostiene que si bien algunas empresas son tradicionales, el uso del marketing digital es una prioridad actualmente. En ese sentido, el colaborador coincide en que su uso es necesario para ser competitivos y señala que algunas consultoras realizan campañas a través de redes sociales. Esto último, es confirmado por el cliente, quien conoce de otras consultoras que desarrollan estrategias de marketing digital. No obstante, menciona que el servicio se ofrece, generalmente, en paquetes (ver Tabla 25).

En lo que concierne al comportamiento del cliente, el gerente señala que las recomendaciones de los clientes son recibidas por redes sociales, lo cual es corroborado por el colaborador, quien menciona que se dan a través de las publicaciones que se realizan, pero que quisieran obtener una mayor cantidad. Por otro lado, el colaborador, considera que los clientes usan mayormente las redes sociales, principalmente, Facebook y TikTok; además de, correos electrónicos. Destaca que Instagram no es una plataforma atractiva para captar clientes. En contraste, el cliente utiliza esta red social, como también, Google Ads, LinkedIn y Facebook como principales medios que frecuenta (ver Tabla 25).

Finalmente, en relación al apoyo externo, el gerente señaló que la empresa no ha recibido ni ha solicitado ningún tipo de apoyo del gobierno, puesto que esto no es urgente. Sin embargo, al igual que el colaborador se muestran dispuestos a aceptarlo si se diera la oportunidad. Por parte del colaborador, considera que necesitan apoyo en la planificación y ejecución de planes de marketing digital. En cuanto a las alianzas estratégicas, el gerente manifiesta que la consultora posee relaciones con otras empresas a partir de los últimos años, en donde se apoyan mutuamente cuando necesitan ayuda al momento de brindar un servicio. Sin embargo, el colaborador, señaló que se encuentran en la búsqueda de alianzas estratégicas con el fin de ofrecer sus servicios a través de estas (ver Tabla 25).

4.2 Soom Metrix

En lo respecta al tipo servicio que ofrece la consultora, este puede ser fácilmente comunicado por los medios digitales, puesto que las plataformas que ofrecen tienen contenido atractivo, y destacan por su facilidad de uso y su lenguaje ameno para los clientes (ver Tabla 26).

En relación al sector industrial, la colaboradora señala que, en este sector, la mayoría de empresas tienen estrategias de marketing digital muy parecidas. En línea con ello, la gerenta concuerda con que la competencia utiliza redes sociales y página web. Además, en su opinión, invierten en marketing de buscadores. Al respecto, considera que deberían

mejorar en sus estrategias de marketing digital con el objetivo de ganar cuota de mercado tanto a nivel local como regional. Es importante destacar que, si bien una característica del sector es captar clientes a través del marketing de boca a boca, según la opinión de la colaboradora, este se podría complementar con el marketing digital (ver Tabla 26).

En cuanto al comportamiento del cliente, la gerenta sostiene que a sus clientes les atrae el contenido informativo a través de recomendaciones y tips empresariales; en ese sentido, prefieren en menor medida la publicidad. Por su parte, la colaboradora indica que interactúan con sus clientes principalmente mediante LinkedIn y que no han recibido recomendaciones, pero sí comentarios sobre el servicio que han ofrecido (ver Tabla 26).

Finalmente, en lo que concierne al apoyo externo, ambas entrevistadas coinciden en que la empresa recibió financiamiento por haber ganado un concurso público, el cual iba a ser destinado para desarrollar una plataforma digital. Además, la colaboradora mencionó que recibieron un préstamo para pequeñas empresas otorgado por el gobierno durante la pandemia. Por otro lado, tanto la colaboradora como la gerenta comentan que les gustaría recibir apoyo monetario o recibir asesorías para mejorar sus estrategias de marketing digital. Por último, la consultora tiene alianzas estratégicas a nivel local con una ONG, donde ambos se benefician mutuamente mediante la promoción de la otra organización. También, tienen alianzas con consultoras extranjeras y una organización estudiantil, en donde ofrecen sus servicios (ver Tabla 26).

4.3 C4C

En cuanto al tipo de servicio, tanto el gerente como el colaborador mencionaron que brindan el servicio de la gestión de la demanda, el cual se caracteriza por ser personalizado y acorde a cada necesidad del cliente. Esto fue corroborado por el cliente, quien sostuvo que recibió ayuda para potenciar su proceso de venta. Además, es importante mencionar que este servicio es fácilmente comunicado a través de los medios digitales (ver Tabla 27).

En lo que respecta al sector industrial, el gerente sostiene que actualmente es necesario desarrollar estrategias de marketing digital para ser competitivo. En línea con ello, el colaborador alude que con la ayuda del marketing digital el sector puede crecer y mejorar si es que se aprovecha la oportunidad de difundir información sobre consultorías de gestión empresarial. Asimismo, en cuanto a la competencia, el colaborador asegura que todas las consultoras poseen en su mayoría únicamente página web y LinkedIn. En contraste, el cliente menciona que conoce de otras consultoras que utilizan Instagram, como plataforma de marketing digital, para mostrar contenido atractivo y videos informativos. Además, cabe mencionar que el cliente conoció a la consultora por medio del *networking* (ver Tabla 27).

En relación al comportamiento del cliente, el colaborador señala que la página web y las redes sociales son las plataformas digitales que más frecuentan los clientes. Asimismo, tanto el gerente como el colaborador sostienen que principalmente sus clientes se encuentran en LinkedIn. Esto fue confirmado por la clienta, quien utiliza LinkedIn y Google Ads. Cabe mencionar que la consultora no ha recibido comentarios o sugerencias por sus medios digitales (ver Tabla 27).

Finalmente, en lo que concierne al apoyo externo, el gerente resaltó que no han recibido ningún tipo de apoyo ni lo han solicitado. Incluso, actualmente no necesitan ningún tipo de apoyo adicional. Por otro lado, el gerente menciona que tienen acuerdos comerciales con otras consultoras extranjeras. Sumado a ello, el colaborador indicó que la consultora pertenece a un grupo de red de contactos empresariales que se interrelacionan y se recomiendan entre sí (ver Tabla 27).

4.4 Jota Creativa

En lo que respecta al tipo de servicio, el gerente asegura que el servicio que brindan se destaca por la personalización, puesto que se realiza un seguimiento constante de las necesidades de cada cliente. Esto fue confirmado por el cliente entrevistado, quien sostuvo que la empresa siempre se mantuvo atenta a todos sus requerimientos. En línea con ello, el colaborador menciona que pretenden fidelizar a sus clientes a través de la empatía con estos. Por todo lo mencionado, se deduce que el servicio puede ser comunicado fácilmente por los medios digitales, lo cual es corroborado por la clienta, quien encontró a la consultora en un artículo sobre mejores empresas del rubro al que pertenece (ver Tabla 28).

En relación al sector industrial, el colaborador señaló que todas las empresas del sector utilizan estrategias similares de marketing digital, al respecto el gerente señala que varias de estas empresas trabajan bajo campañas de publicidad. En este sentido, considera que para ser competitivo se tiene que implementar estrategias de marketing digital, lo cual es ejemplificado por el colaborador al mencionar que hay empresas que crecen rápidamente a partir de ello. Por su parte, la clienta sostiene que las empresas de este sector deberían compartir las actualizaciones de la información que se encuentra en sus medios digitales. Según el colaborador, es importante mencionar que los clientes recomiendan el servicio; principalmente, mediante el boca a boca (ver Tabla 28).

En cuanto al comportamiento del cliente, tanto el gerente como el colaborador señalan que sus clientes visitan principalmente sus redes sociales y su página web. Esto fue evidenciado por la clienta, quien afirma que se encuentra presente en redes sociales y la búsqueda la realizó a través de Google, puesto que lo considera más confiable. En relación

a ello, el gerente mencionó que no han recibido ningún tipo de retroalimentación por parte de sus clientes. Por el contrario, el colaborador sostuvo que sí han recibido comentarios tanto positivos como negativos (ver Tabla 28).

Finalmente, en lo que concierne al apoyo externo, el gerente y el colaborador coinciden en que la empresa no ha recibido ningún tipo de apoyo del gobierno. Sin embargo, están dispuestos a recibirlo y destinarlo a mejorar su infraestructura, como equipos y programas, e invertir en publicidad. Por otro lado, ambos entrevistados señalan que cuentan con alianzas estratégicas con profesionales, quienes realizan algunos trabajos específicos y recomiendan el servicio de la empresa (ver Tabla 28).

4.5 ABC Consultores

En relación al tipo de servicio, ambos entrevistados afirman que su metodología basada en el cumplimiento de compromisos permite que se le brinda valor al cliente a través de la satisfacción de sus necesidades, y alcancen los resultados esperados de manera eficaz (ver Tabla 29).

En cuanto al sector industrial, tanto el gerente como el colaborador mencionan que, para ser más competitivo, actualmente, se debe implementar estrategias de marketing digital, puesto que, si bien este sector trabaja principalmente con el marketing de boca a boca, este en algún momento no será suficiente, por lo cual se debe buscar nuevas formas de captar clientes mediante el marketing de contenidos, lo cual ya está realizando la competencia directa. También, el colaborador menciona que en esta industria la mayoría de consultoras tienen estrategias muy similares, como contar con una página web y redes sociales (ver Tabla 29).

En lo que respecta al comportamiento del cliente, ambos entrevistados comentan que no han recibido comentarios o sugerencias a través de sus medios digitales, esto debido a que en algunas oportunidades la página web no ha estado disponible (ver Tabla 29).

En lo que concierne al apoyo externo, el gerente señala que les gustaría recibir apoyo en la implementación de estrategias de marketing digital. Por su lado, el colaborador menciona que el apoyo que requieren por parte del Estado radica en conseguir estabilidad económica. Finalmente, ambos entrevistados concuerdan que no cuentan con alianzas estratégicas con otras consultoras, pero sí con otras empresas a las que brindan sus servicios (ver Tabla 29).

4.6. Bricolaje Consult

En cuanto al tipo de servicio, la consultora ofrece asesorías en temas de administración, lo cual puede ser fácilmente comunicado a través de las plataformas digitales (ver Tabla 30).

En lo que concierne al sector industrial, el gerente señala que actualmente no es suficiente trabajar mediante recomendaciones de los clientes, sino que es necesario incursionar en el marketing digital como una forma de captar nuevos clientes. Esto se evidenció por parte de la clienta, quien contactó a la consultora a través del marketing de boca a boca. En este sentido, la clienta conoce de otras empresas que ofrecen sus servicios usando marketing de contenidos a través de sus plataformas digitales, como TikTok e Instagram. Por otro lado, el gerente señala que en el sector hay presencia de competidores informales (ver Tabla 30).

En relación al comportamiento del cliente, el gerente sostiene que el cliente busca un ambiente de confianza en donde se pueda concretar el servicio. Esta confianza se traduce en una interacción constante, uso del mismo lenguaje y comprensión de las necesidades. Por otra parte, el cliente indica que se encuentra presente principalmente en redes sociales (ver Tabla 30).

Finalmente, en lo que respecta al apoyo externo, el gerente señala que no ha recibido por parte del gobierno, por el contrario, afirma haberse autofinanciado. No obstante, le gustaría contar con algún tipo de apoyo que le permita obtener nuevos clientes. Asimismo, comenta que sus principales alianzas estratégicas son con sus clientes, pero que desearía hallar la manera de tenerlas con otras consultoras (ver Tabla 30).

4.7 Análisis Comparativo

En síntesis, el servicio que ofrecen todas las consultoras puede ser fácilmente comunicado a través de los canales digitales. Este servicio se destaca por la personalización y la satisfacción de necesidades. Por otro lado, todas las consultoras, a excepción de Bricolaje Consult, conocen que su competencia está utilizando estrategias de marketing digital, las cuales serían el uso de página web y redes sociales en su mayoría. También todas las consultoras consideran necesario la implementación de marketing digital para ser más competitivos. Asimismo, tres de estas consultoras tienen deseos de ampliar nuevos mercados a partir de la adopción del marketing digital. Todas las consultoras, a excepción de ABC Consultores y Bricolaje Consult, conocen los medios digitales que frecuentan sus clientes. Por otra parte, la mitad de las consultoras solo han recibido comentarios o sugerencias de

sus clientes a través de sus canales digitales. Finalmente, la única consultora que ha recibido apoyo por parte del gobierno es Soom Metrix, quien tenía planeado implementar una revista digital. Además, solo C4C no desea recibir apoyo por parte del gobierno, mientras que la mayoría de las empresas necesitan apoyo en la adopción de estrategias de marketing digital. Por último, todas las consultoras, excepto Bricolaje, poseen alianzas estratégicas. Esto se debe a que desconoce la manera de conformarlas.

5. Limitaciones y oportunidades de mejora de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital

Tabla 10: Limitaciones y oportunidades de mejora de las MYPES

EMPRESAS	DIMENSIONES		
	EMPRESA Y GERENTE O PROPIETARIO	RECURSOS	ENTORNO
KM CONSULTORÍA	NO HAY NINGUNA LIMITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Los socios necesitan actualizar sus conocimientos respecto al desarrollo del marketing digital -No planean programar capacitaciones de marketing digital -Su capital para invertir en estrategias de marketing digital es reducido -No cuentan con un colaborador que se dedique, específicamente, al desarrollo de estrategias de marketing digital -Desconocen los costos específicos que implica invertir en marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocen las plataformas digitales que utilizan con frecuencia los clientes -Necesitan apoyo en la planificación y ejecución de planes de marketing digital. -La consultora debe generar nuevas alianzas que ayuden a publicitar el servicio
SOOM METRIX	-La gerenta no cuenta con experiencia en el desarrollo de estrategias de marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> -Los colaboradores no poseen conocimientos ni experiencia acerca del desarrollo del marketing digital -No se han realizado capacitaciones sobre el marketing digital -Mejorar en el diseño del presupuesto para invertir en marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de mecanismos para recolectar comentarios o sugerencias de los clientes

Tabla 10: Limitaciones y oportunidades de mejora de las MYPES (continuación)

EMPRESAS	DIMENSIONES		
	EMPRESA Y GERENTE O PROPIETARIO	RECURSOS	ENTORNO
C4C	NO HAY NINGUNA LIMITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -La consultora no realiza capacitaciones en marketing digital para los colaboradores -No cuentan con capital suficiente que les permitan desarrollar estrategias de marketing digital -Desconocen los costos relacionados al marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de Instagram para ser más competitivo -Desarrollo de mecanismos para recolectar comentarios o sugerencias de los clientes
JOTA CREATIVA	NO HAY NINGUNA LIMITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Implementación de una de base de datos de los clientes actuales 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocen a sus competidores directos y sus estrategias de marketing digital
ABC CONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> -El gerente no cuenta con experiencia en el desarrollo de estrategias de marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con colaboradores especializados en marketing digital - La consultora no realiza capacitaciones en marketing digital para los colaboradores -No cuentan con capital suficiente que les permitan desarrollar estrategias de marketing digital - Desconocen los costos relacionados al marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de mecanismos para recolectar comentarios o sugerencias de los clientes - La consultora debe generar nuevas alianzas que ayuden a publicitar el servicio
BRICOLAJE CONSULT	NO HAY NINGUNA LIMITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -La falta de conocimientos y experiencia de los colaboradores para implementar el marketing digital -Alta rotación de personal -No cuentan con capital suficiente que les permitan desarrollar estrategias de marketing digital -Desconocen los costos relacionados al marketing digital 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuentan con alianzas estratégicas con otras empresas - Desconocen la manera de generar alianzas estratégicas

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

A través de los resultados que se obtuvieron en la presente investigación, se logró cumplir con el objetivo general, el cual fue comparar las condiciones para la adopción del marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial en el Perú. En este sentido, se concluye que los recursos son las principales barreras que dificultan la implementación de plataformas de marketing digital de las MYPES de consultoría. Esto debido, principalmente, a que todas presentaron deficiencias en esta dimensión.

En cuanto al primer objetivo específico que se refiere a comparar las principales herramientas y plataformas del marketing digital que utilizan las MYPES de consultoría empresarial, se colige que estas empresas usan las herramientas de marketing digital en sus actividades diarias. Sin embargo, no todas las emplean en un mismo nivel de optimización y/o aplicación; es decir, algunas manejan un mayor número de herramientas y plataformas que otras. No obstante, se evidencia que la página web es la plataforma más utilizada por las consultoras. Por otra parte, también utilizan redes sociales, como Facebook, LinkedIn e Instagram, siendo Facebook la más utilizada a comparación de las otras. Finalmente, se concluye que estas organizaciones utilizan en menor medida el email marketing, SEM y marketing de contenidos. En este sentido, se afirma que las MYPES de consultoría prefieren utilizar plataformas en mayor medida que las herramientas de marketing digital.

En relación al segundo objetivo específico que corresponde a comparar las condiciones necesarias del gerente o propietario de las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital, a partir del análisis comparativo, se concluye que los gerentes cuentan con las capacidades para usar nuevas tecnologías; es decir, poseen habilidades para utilizar nuevas tecnologías y conocen los beneficios que traen consigo. Asimismo, consideran a la motivación del gerente y del empleado como aspectos importantes para la implementación del marketing digital. En ese sentido, sostienen que tanto ellos como sus colaboradores se encuentran convencidos de emplear diferentes herramientas y plataformas. Por ende, actualmente se encuentran predispuestos a incursionar en marketing digital en un corto o un mediano plazo como máximo. Sin embargo, es importante mencionar que no todos cuentan con experiencia en su ejecución. Por todo lo mencionado, se determina que en general las MYPES satisfacen las condiciones que conciernen a esta dimensión.

En lo que concierne al tercer objetivo específico que equivale a comparar las condiciones necesarias de los recursos de las MYPES de consultoría empresarial para la

adopción del marketing digital, se evidencia que entre los resultados más importantes son que la mitad de las consultoras cuentan con colaboradores que poseen conocimientos y habilidades para emplear el marketing digital. Esto es fundamental, puesto que son los encargados de ejecutar las herramientas y estrategias. Sin embargo, para estas empresas no es suficientemente importante, ya que todas, a excepción de una, no realizan ni han realizado capacitaciones enfocadas a este rubro. Sumado a ello, a pesar que la mitad de estas consultoras si cuentan con colaboradores con experiencia, en gran parte no la consideran como un factor clave para implementar el marketing digital, debido a que sostienen que se encuentra en constante evolución. Por otra parte, en general las MYPES no cuentan con capital adecuado para invertir en estrategias de marketing digital, y solo la mitad conoce los costos a los que tendría que incurrir. Por último, en cuanto a los recursos tecnológicos, todas las consultoras tienen los medios informáticos para adoptarlo. Por todo lo mencionado, se deduce que en la mayoría de las empresas no satisfacen la subdimensión de recursos humanos ni la de recursos financieros, pero todas satisfacen las condiciones tecnológicas.

En lo que respecta al cuarto objetivo específico, el cual hace referencia a comparar las condiciones necesarias del entorno para la adopción del marketing digital, todos los servicios de las consultoras pueden ser fácilmente comunicados por los medios digitales, destacando su personalización y satisfacción de necesidades. Asimismo, casi en su totalidad de las consultoras conocen las herramientas y plataformas de marketing digital que actualmente está empleando su competencia, por lo que consideran necesario implementarlo para aumentar su competitividad. Es importante mencionar que se corroboró que una característica del sector sobre la captación de clientes es que se realiza también a través del marketing de boca a boca. En línea con ello, en su mayoría las organizaciones conocen los medios digitales que utilizan a menudo sus clientes. Sin embargo, solo la mitad de consultoras ha podido recibir una retroalimentación de estos. Finalmente, gran parte de las consultoras necesitan de apoyo externo para la adopción del marketing digital, aunque cabe destacar que todas cuentan con alianzas estratégicas.

Por lo mencionado anteriormente, se concluye que mayoritariamente los gerentes suelen carecer tanto de conocimientos técnicos como de recursos necesarios para la implementación de este. Siendo los recursos financieros el mayor déficit que tienen en común las consultoras para adoptar el marketing digital, lo cual también fue identificado como principal barrera en otros estudios empíricos que se abordaron en la presente investigación. Sin embargo, se puede concluir que la adopción del marketing digital en las MYPES de consultoría resulta viable, puesto que muestra su adaptabilidad a la realidad de dicho sector,

lo cual se evidencia en algunas prácticas que ya están siendo utilizadas actualmente por las empresas y reconocen los beneficios que trae consigo. En otras palabras, frente a la necesidad de captación de clientes y recurrencia de estos por parte de las consultoras, el marketing digital es una gran alternativa para abordar dichos problemas.

2. Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos, se identificaron las condiciones que cumplen y que no cumplen las MYPES de consultoría empresarial para la adopción del marketing digital.

En este sentido, a continuación, se brindan una serie de recomendaciones con el objetivo de que a las organizaciones se les facilite su implementación.

En primero lugar, en cuanto a la falta de experiencia del gerente implementando estrategias de marketing digital, se sugiere que este se capacite a través de cursos pagados o gratuitos, los cuales se pueden encontrar en diversas plataformas. Asimismo, se recomienda que asistan a charlas o eventos en los que pueda aprender sobre la implementación del marketing digital. Esto con el objetivo de contar con una noción dentro del contexto digital.

En segundo lugar, en lo que respecta a los recursos humanos, se recomienda la elaboración de un perfil adecuado para contratar personal capacitado en marketing digital, quien se encargue del área. Esto es importante, puesto que en su mayoría la empresa no cuenta con lo mencionado. Además, se propone que se establezca un proceso de selección adecuado y riguroso, validando la experiencia con la finalidad de reducir la rotación de personal. Finalmente, se sugiere que las consultoras deberían contar con un cronograma de capacitaciones en marketing digital, puesto que en su mayoría deben de actualizar estos conocimientos y porque este se encuentra en constante evolución.

En tercer lugar, en relación a los recursos financieros, se propone que las empresas investiguen acerca de los costos que tendrían que incurrir para la adopción de marketing digital en distintas plataformas, debido a que los gerentes y colaboradores de gran parte de las empresas desconocen estos gastos. Posteriormente, es fundamental que destinen sus esfuerzos en tener ingresos constantes de tal manera que puedan destinar un porcentaje determinado a la implementación de estrategias de marketing digital. Este porcentaje debe ser previamente analizado en un presupuesto estructurado que se establezca cada cierto periodo de tiempo con la finalidad que se evalúe si existiese la necesidad de aumentarlo o reducirlo.

En cuarto lugar, en lo que respecta a los recursos tecnológicos, se recomienda que las consultoras cuenten con una base de datos de todos sus clientes, como también de sus potenciales clientes con la finalidad de que puedan ofrecer sus servicios a través de las estrategias de marketing digital que implementen. Esto a partir de conocer qué plataformas digitales son las que frecuentan y las herramientas de marketing digital que prefieran, para lo cual podrían realizar entrevistas o encuestas a sus clientes. Dicha base de datos debe actualizarse constantemente para que se incorpore a los nuevos prospectos.

En quinto lugar, se propone que las consultoras realicen una investigación de mercado con la finalidad de conocer a sus competidores directos y las herramientas de marketing digital que están implementando. Esto con el objetivo de conocer las tendencias del mercado y de ser el caso hacer benchmarking. Si bien los costos de estos estudios usualmente son elevados, se recomienda empezar con pequeñas entrevistas a sus clientes. Además, deberían elaborar encuestas para sus clientes potenciales con la finalidad de conocer sus opiniones o recomendaciones en relación al servicio que ofrecen las empresas.

En sexto lugar, se recomienda que las MYPES desarrollen mecanismos para recolectar recomendaciones y sugerencias con el objetivo de mejorar sus estrategias de marketing digital. En ese sentido, pueden realizar encuestas a los clientes sobre el servicio brindado y sus experiencias en las plataformas y herramientas digitales de la consultora con el fin de optimizarlas.

Por último, en cuanto al apoyo externo, se propone a las consultoras mantener y generar nuevas alianzas estratégicas con empresas que hayan implementado exitosamente estrategias de marketing digital para que puedan aprender de la experiencia de estas. En este sentido, se recomienda participar de eventos gratuitos, como *webinars* que aborden este tema. Además, podrían buscar pertenecer a grupos de empresas que se interrelacionen entre sí con el objetivo de apoyarse mutuamente en diversos aspectos.

Finalmente, sobre los resultados obtenidos, se espera que estos sirvan de base para futuros estudios sobre las MYPES y las condiciones para la adopción del marketing digital. Además, se pretende que existan futuras investigaciones sobre el sector de consultoría empresarial que está en constante crecimiento. En este sentido, sería óptimo que los futuros investigadores utilicen el marco de análisis de la presente investigación en MYPES de otro sector específico de consultoría con el fin de contrastar si los resultados son los mismos.

3. Limitaciones

La presente investigación contribuye al crecimiento del conocimiento sobre las MYPES de consultoría empresarial y su adopción del marketing digital. Sin embargo, a lo largo del estudio se han presentado dificultades que se mencionan a continuación.

En primer lugar, existe una escasa literatura actualizada sobre MYPES de consultoría empresarial en el Perú, lo cual obstaculizó contar con un panorama más adecuado para efectos de análisis. Por este motivo, al empezar con la investigación, se realizaron entrevistas exploratorias con organizaciones del sector con la finalidad de conocer la situación actual de estas en relación a sus características, y su implementación de herramientas y plataformas de marketing digital.

En segundo lugar, se han presentado inconvenientes en el trabajo de campo, como la falta de interés y preocupación de algunas empresas que inicialmente aceptaron participar del proyecto, lo cual conllevó a no terminar el estudio de la manera esperada. Sumado a ello, no se culminaron con las entrevistas previstas; en este caso, inicialmente se planteó entrevistar a un cliente y un colaborador adicional de cada organización participante, lo cual no se llevó a cabo por la falta de tiempo tanto de las empresas como de sus clientes.

En tercer lugar, otra limitación que se presentó fue el sesgo por parte de los entrevistados. Es decir, tanto gerentes como colaboradores mencionaban mayoritariamente aspectos positivos sobre sus consultoras, mientras que mitigaban los negativos. Lo cual podría generar distorsión de la realidad que conllevaría a un análisis contraproducente.

Finalmente, en el caso de una consultora, esta no contaba con página web, lo cual era necesario para evaluarla a través de la guía de observación. Esto con el fin de, posteriormente, realizar una triangulación de datos. Además, la misma organización no contaba con colaboradores permanentes, quienes pudieran brindar una perspectiva valiosa para evaluar sus condiciones de adopción del marketing digital.

REFERENCIAS

- Abe, A. (2023). Implementación de un plan negocios por el cual las pymes y mypes logren ponderar lo importante del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital [Tesis de Postgrado, Universidad Privada de Ciencias Aplicadas].
<http://hdl.handle.net/10757/621356>
- Agwu, P., & Murray, P. (2018). Drivers and Inhibitors to E-Commerce Adoption Among SMEs in Nigeria [Impulsores e inhibidores de la adopción del comercio electrónico entre las PYME en Nigeria]. *Journal of Emerging Trends in Computing and Information Sciences*, 5(3), 1.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3113119
- Alajo, L., Mendoza, R., & Ramirez, S. (2018). Marketing Digital, una visión desde la academia. *Revista Órbita Pedagógica*, 5(1), 29-37.
<https://core.ac.uk/download/pdf/268044145.pdf>
- Alalwan, A., Rana, N., Dwivedi, Y., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature [Social media en marketing: Una revisión y análisis de la literatura existente]. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190.
<https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>.
- Álvarez, F. (2015). Implementación de nuevas tecnologías: valuación, variables, riesgos y escenarios tecnológicos. UFG-editores.
<https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Alvarez2015Implementacion.pdf>
- Arce, G., & Cuervo, A. (2018). La influencia de la red social Facebook para el desarrollo de una marca: caso de una marca peruana de ropa femenina [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
<https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12853>
- Bosenberg, R. (2019). Pertinencia de la utilización del Marketing Digital En las empresas de consultoría de Negocios Internacionales [Tesis de maestría, Universidad EAN].
<http://hdl.handle.net/10882/9463>
- Castelló, A., & Monserrat, J. (2012). La comunicación digital de la empresa de franquicia: uso y presencia en los medios sociales. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, 3, 105-124.
<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.7>
- Celaya, A. (2014). Posicionamiento web (SEO/SEM). ICB Editores.
- Chatterjee, S., & Kumar, A. (2020). Why do small and medium enterprises use social media marketing and what is the impact: Empirical insights from India [¿Por qué las pequeñas y medianas empresas utilizan el marketing en redes sociales y cuál es el impacto? Perspectivas empíricas de la India]. *International Journal of Information Management*, 53, 102-103. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102103>
- Chiou, W., Lin, C., & Perng, C. (2010). A strategic framework for website evaluation based on a review of the literature from 1995–2006 [Un marco estratégico para la evaluación de sitios web basado en una revisión de la literatura de 1995 a 2006].

Information & Management, Vol 47(5-6), 282-290. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1016/j.im.2010.06.002>

- Colvée, J. (2013). Estrategias de marketing digital para pymes. Filmac Centre S.L. <https://www.antoniovchanal.com/wp-content/uploads/2012/09/ANETCOM-Estrategias-de-mk-digital-para-pymes1.pdf>
- Davis, F., Bagozzi, R., & Warshaw, P. (1989) User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models. *Management Science*, 35 (8), 982-1003
- Decreto Supremo N 013-2013-PRODUCE. Características de las micro, pequeñas y medianas empresas (Título 1, Artículo 5). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-texto-unico-ordenado-de-la-leyde-impulso-al-desarr-decreto-supremo-n-013-2013-produce-1033071-5/>
- Eid, R., Abdelmoety, Z., & Agag, G. (2020). Antecedents and consequences of social media marketing use: an empirical study of the UK exporting B2B SMEs [Antecedents and consequences of social media marketing use: an empirical study of the UK exporting B2B SMEs], *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2), 284-305. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JBIM-04-2018-0121>
- El Peruano (8 de julio de 2019). Cuatro características de las mipymes peruanas. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/81246-cuatro-caracteristicas-de-las-mipymes-peruanas>
- ESAN. (2018, 3 de julio). Perú es el país con mayor espíritu emprendedor de la región LATAM y el quinto a nivel mundial. *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/peru-es-el-pais-con-mayor-espiritu-emprendedor-de-la-region-latam-y-el-quinto-a-nivel-mundial#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20informe%20del%20Global,con%20un%20valor%20de%200.37.>
- 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*, 7(15). <https://doi.org/10.22430/24223182.1889>
- Eze, S., Chinedu-Eze Vera, C., Okike, C., & Bello, A. (2020). Critical factors influencing the adoption of digital marketing devices by service-oriented micro-businesses in Nigeria: A thematic analysis approach [Factores críticos que influyen en la adopción de dispositivos de marketing digital por parte de microempresas orientadas a servicios en Nigeria: un enfoque de análisis temático]. *Humanities & Social Sciences Communications*, 7(1). <http://dx.doi.org/10.1057/s41599-020-00580-1>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Addison-Wesley
- Fleming, P. (2000). *Hablemos de marketing interactivo. Reflexiones sobre marketing digital y comercio electrónico*. Esic editorial.
- Gálvez, W. (2019). *Creación de una consultora para emprendimientos por oportunidad y empresas MYPE en edad temprana con soluciones digitales en la ciudad de Lima [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica del Perú]*. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2742>

- González, R., & Mosquera, N. (2020). La consultoría empresarial como vector de la innovación. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 16-27. <http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/260/294>
- Balvin, D., & Guzman, L. (2017). El aprovechamiento y uso del marketing digital para ampliar el posicionamiento de las pymes. [Tesis de pregrado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tda/254/EL%20APROVECHAMIENTO%20?sequence=1>
- Halvorsen, K., Hoffmann, J., Coste, I., & Stankeviciute, R. (2013). Can fashion blogs function as a marketing tool to influence consumer behavior? Evidence from Norway [¿Pueden los blogs de moda funcionar como una herramienta de marketing para influir en el comportamiento del consumidor? Evidencia de Noruega]. *Journal of Global Fashion Marketing*, 4(3), 211-224. 10.1080/20932685.2013.790707
- Hartemo, M. (2016), Email marketing in the era of the empowered consumer [Email marketing en la era del consumidor empoderado]. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(3), 212-230. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/JRIM-06-2015-0040>
- Hernández S., Fernandez C., & Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación (6a ed.). México D.F. Pearson Educación. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Interactive Advertising Bureau Spain (noviembre 2019). Marketing de Influencers. https://www.amic.media/media/files/file_352_2145.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). Clasificación Industrial Internacional Uniforme. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Sector servicios prestados a empresas se incrementó 48,44% durante junio de 2021. <http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/sector-servicios-prestados-a-empresas-se-incremento-4844-durante-junio-de-2021-13074/>
- Jin, S., Muqaddam, A., & Ryu, E. (2019), Instafamous and social media influencer marketing [Marketing de influencers en Instagram y redes sociales]. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(5), 567-579. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/MIP-09-2018-0375>
- Junusi, R. (2020). Digital Marketing During the Pandemic Period: A Study of Islamic Perspective [Marketing Digital Durante el Período de Pandemia; Un estudio de la perspectiva islámica]. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 2(1), 15-28. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2020.2.1.5717>
- Kannan, P., & Hongshuang A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda [Marketing digital: un marco, una revisión y una agenda de investigación]. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

- Koiso, N. (2004). Digital Content Marketing: A Literature Synthesis [Marketing de contenido digital: una síntesis de la literatura]. *Journal of Marketing Management*, 20(1-2), 45-65. [10.1362/026725704773041122](https://doi.org/10.1362/026725704773041122)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *El marketing en la era digital. Fundamentos de marketing* (pp. 438-440). Pearson Educación S.A.
- Kubr, M. (2000). *La consultoría de empresas: Guía para la profesión*. Limusa.
- Lee, M., & Cheung, C. (2004). Internet Retailing Adoption by Small-to-Medium Sized Enterprises (SMEs): A Multiple-Case Study [Adopción del comercio minorista por Internet por parte de las pequeñas y medianas empresas (PYME): un estudio de casos múltiples]. *Information Systems Frontiers*, 6, 385–397. <https://link.springer.com/article/10.1023/B:ISFI.0000046379.58029.54>
- Liljander, V., Gummerus, J., & Söderlund, M. (2015). Young consumers' responses to suspected covert and overt blog marketing [Respuestas de los consumidores jóvenes a la comercialización de blogs abierta y encubierta sospechosa]. *Internet Research*, 25(4), 610-632. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1108/IntR-02-2014-0041>
- Lossio-Andrade, D. (2016). *Plan de negocio para una consultora de pequeñas y medianas empresas en el Perú [Tesis de Maestría, Universidad de Piura]*. https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2972/MDE_1622.pdf
- Lumbreras, J. (2019). *El mercado de consultoría en el Perú*. Perú Top Publications. <https://ptp.pe/de-1986-al-2019-como-crecio-la-gran-empresa/>
- Malpartida-Lozada, F. (2011). *Marketing en la gestión de las pyme productoras y comercializadoras: el emporio comercial Gamarra (2007-2009)*. <https://docplayer.es/16345333-Marketing-en-la-gestion-de-las-pyme-productoras-ycomercializadoras-el-emporio-comercial-gamarra-2007-2009.html>
- Ministerio de Producción. (2020). *Estadística MIPYME*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#:~:text=Este%20segmento%20empresarial%20representa%20el,peque%C3%B1a%20y%200.2%25%20mediana%E2%80%93>
- Miranda, V., & Valencia, A. (2018). *La supervivencia de las agencias de viaje y turismo: gestión del marketing digital como estrategia para la atracción de clientes turistas [Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]*. <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/13122>
- Mónaco, S. (2018). *La utilización del marketing digital en consultoras pymes de la ciudad autónoma de Buenos Aires*. Redmarka. *Revista de Marketing Aplicado*, 01 (020), 135-173. <https://doi.org/10.17979/redma.2018.01.020.4832>
- Ochoa, S., Medina, C., Santamaría, L., Ramírez, D., Paramo, E., & Ochoa, N. (2020). *Reto de las mipymes para incursionar en el marketing digital en tiempos de COVID-19*. *RHS-Revista Humanismo Y Sociedad*, 8(2), 132–145. <https://doi.org/10.22209/rhs.v8n2a09>

- OECD (2005). Manual de Oslo: directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación. OECD y Eurostat
<http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Olarte, J. (2012). Aprendizaje organizacional y proceso de consultoría. Voces y silencios. Revista latinoamericana de Educación, 3(1), 70-86.
<https://revistas.uniandes.edu.co/doi/pdf/10.18175/vys3.1.2012.05>
- Pan, B., Xiang, Z., Law, R., & Fesenmaier, D. (2011). The Dynamics of Search Engine Marketing for Tourist Destinations [La dinámica del marketing en buscadores para destinos turísticos]. Journal of Travel Research, 50(4), 365–377.
<https://doi.org/10.1177/0047287510369558>
- Pascucci, F., Cardinali, S., Gigliarano, C., & Gregori, G. (2017). Internet adoption and usage: evidence from Italian micro enterprises [Adopción y uso de Internet: evidencia de microempresas italianas]. Inderscience Publishers, 30(2), 259-280.
<https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJESB.2017.081440>
- Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy [Inbound Marketing: la estrategia de marketing digital más importante]. Economic Sciences, 9(2), 61.
http://webbut2.unitbv.ro/bu2016/Series%20V/BULETIN%20I/07_Patruti_Baltes.pdf
- Plataforma Digital Única del Estado Peruano. (2022). Valor de la UIT.
<https://www.gob.pe/435-valor-de-la-uit>
- Ponce, M., & Pasco, M. (2018). Guía de investigación en gestión. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Gu%C3%a1da%20de%20Investigaci%C3%B3n%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gesti%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2016). Reglamento del Comité de Ética de la Investigación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.
<http://departamento.pucp.edu.pe/psicologia/wp-content/uploads/2019/08/reglamentodelcomitedeeticadelainvestigaciondelapontificiauniversidadcatolicadelperu.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (2021). ¿Qué es Consultoría?.
<https://www.pwc.com/ia/es/carreras/consultoria.html>
- Proexport Colombia (2003). Estudio de Mercado Perú: Servicios de Consultoría en Perú. BID- Fondo Multilateral de Inversiones.
- Ramos, J. (2017). Marketing de contenidos. Guía práctica. XinXii.
- Real, I., Leyva, A., & Heredia, J. (2014). Uso e impacto de las redes sociales en las estrategias de marketing de las PyMEs (Tercera Edición ed.).
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/47/46>
- Recarte, J. (2019). Propuesta de una guía para la implementación de estrategias y el uso de herramientas de marketing digital en el sector MYPES del Perú [Tesis de pregrado,

Universidad de Piura].
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/4069/AE_312.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Rincón, R. (1996). La consultoría de empresas en perspectiva. *Revista universidad EAFIT*, 32(101), 71-85.
<https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/16449/document%20%2854%29.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Romeo, J. (2012). El Mercado de la Consultoría en Perú. ICEX
<https://pdfslide.net/documents/mercado-de-consultoria-en-el-peru.html>
- Royle, J., & Laing, A. (2014). The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries [La brecha de habilidades de marketing digital: desarrollo de un modelo de comercializador digital para las industrias de la comunicación]. *International Journal of Information Management*, 34(2), 65-73.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.11.008>
- Sen, R. (2005). Optimal Search Engine Marketing Strategy [Estrategia óptima de marketing de motores de búsqueda]. *International Journal of Electronic Commerce*, 10(1), 9-25.
10.1080/10864415.2005.11043964
- Setkute, J., & Dibb, S. (2022). "Old boys' club": Barriers to digital marketing in small B2B firms ["Club de los viejos": Barreras al marketing digital en pequeñas empresas B2B], *Industrial Marketing Management*, 102, 266-279.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.022>
- Sharma, D., Shukla, R., Giri, A., & Kumar, S. (2019). A Brief Review on Search Engine Optimization [Una breve revisión sobre la optimización de motores de búsqueda]. 9th International Conference on Cloud Computing, Data Science & Engineering (Confluence), 687-692. 10.1109/CONFLUENCIA.2019.8776976
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020a). Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2020.
<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú (2020b). Las MYPES peruanas y la adopción de nuevas tecnologías. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-y-la-adopcion-de-nuevas-tecnologias>
- Soler, G., & Mosquera, N. (2020). La consultoría empresarial como vector de la innovación. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 3(2), 16-27.
<http://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/260/294>
- Staton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill
- Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria. (s.f.). CARACTERÍSTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.
<https://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/caracteristicas-microPequenaEmpresa.html>
- Taiminen, H., & Karjaluto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs [El uso de los canales de marketing digital en las pymes], *Journal of Small Business and*

Enterprise Development, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>

Tamariz, Y. (2007). Las 4 "P" y las 4 "C" en el proceso de marketing electrónico. *Revista Lidera*, (2), 4-6.
<https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/revistalidera/article/view/16794>

Tamayo, M. (2013). Desarrollo de estrategias de Marketing Digital Caso: Asociación de Estudiantes de Administración y Auditoría [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11091>

Torres, S. (2017). Marketing digital y las ventas de Estación 01- Nuevo Chimbote, 2017 [Tesis de Licenciatura, Universidad Cesar Vallejo].
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12130/torres_ms.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valotto, G. (2007). Evolución del sector servicios y el comercio internacional de servicios: Caso Brasil [Tesis de Grado, Universidad de Alcalá]. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2010a/673/index.htm>

Vega, C. (2019). Barreras de las PYMES en Colombia para la implementación de estrategias y herramientas de marketing digital [Tesis de Pregrado, Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá]
<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23891/Catalina%20Vega.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vela, L. (2020). Análisis del Marketing Digital en las Micro y Pequeñas empresas del centro norte de Quito en el año 2020 [Tesis de pregrado, Universidad de los Hemisferios].
<http://dspace.uhemisferios.edu.ec:8080/xmlui/handle/123456789/1125>

Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G. & Davis, F. (2003). Management Information Systems Research Center. *Mis Quarterly*, 27(3), 225-278. <https://doi.org/10.2307/30036540>

Milano, R., Baggio, R., & Piattelli, R. (2011). The effects of online social media on tourism websites. *Information and Communication Technologies in Tourism 2011*, 471–483.
doi:10.1007/978-3-7091-0503-0_38
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7091-0503-0_38

Cao, X., Guo, X., Vogel, D., & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26(2), 529–545. doi:10.1108/intr-11-2014-0299
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IntR-11-2014-0299/full/html>

ANEXOS

ANEXO A: Guías de entrevista a gerente de MYPES de consultoría empresarial

GUIA DE ENTREVISTA

Buenos días, somos Diego Escobar y Sebastian Falconi, estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para comparar las condiciones para la adopción del marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial en el Perú. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que la información recolectada en esta entrevista será usada con fines exclusivamente académicos.

Antes de iniciar, le recordamos que no hay respuesta incorrecta, por lo que siéntase en la libertad de responder con sus propias ideas a partir de su experiencia.

Preguntas de Factores de la Empresa y del Propietario-gerente

1. ¿A partir de la pandemia, empezó a utilizar nuevas tecnologías? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuáles han sido sus dificultades?
2. ¿Interactúa constantemente con los medios digitales? ¿De qué manera lo hace y cómo era antes?
3. Si utiliza, ¿Usted cree que usar tecnología ha beneficiado a su organización? ¿Por qué? ¿En qué te ha beneficiado? ¿Cómo? Si no utiliza, ¿De qué manera cree usted que los canales digitales podrían ayudar a su organización?
4. ¿Tiene usted intenciones de desarrollar estrategias de marketing digital a corto, mediano o largo plazo? Si ya las realiza, ¿qué es lo que lo motiva a mantenerlas?
5. ¿Considera que la motivación del gerente es un factor importante para la labor de los colaboradores en el desarrollo del marketing digital? ¿Por qué?
6. ¿Usted considera que los colaboradores estarían de acuerdo en que la consultora desarrolle estrategias de marketing digital? ¿Por qué? Si ya realiza estas estrategias, ¿qué es lo que los motiva?
7. ¿Qué tan relevante es que los colaboradores estén comprometidos?
8. ¿Conoce algún caso de éxito de otra consultora del rubro en el que usted trabaja que haya empezado a desarrollar estrategias en canales digitales? ¿Cuáles? ¿Qué opina sobre ello?

9. ¿Qué opinión tiene sobre su experiencia haciendo marketing digital?

Preguntas de Factores de Recursos (humanos, financieros, tecnológicos)

10. En lo que respecta a sus colaboradores, ¿cree que cuentan con conocimientos que facilitarían la implementación de marketing digital? ¿Por qué?

11. ¿Considera que tener experiencia previa es un aspecto crucial al momento de incursionar en el marketing digital?

12. ¿Cuenta con trabajadores con experiencia en temas sobre el marketing digital?

13. ¿Considera que sus colaboradores tienen las habilidades necesarias para utilizar los canales digitales? ¿Qué habilidades tiene? ¿Cómo sabe que tienen esas habilidades? Si no tienen habilidades, ¿Por qué cree que no?

14. ¿Se han realizado capacitaciones a sus trabajadores? ¿Cuántas han realizado? ¿Cómo las realizan?

15. ¿La organización cuenta con capital suficiente para desarrollar estrategias de marketing digital? Aproximadamente, ¿cuánto? ¿En porcentaje?

16. ¿Conoce cuáles son los costos variables que implica desarrollar estrategias de marketing digital? ¿Cuáles son?

17. ¿Conoce cuáles serían los costos fijos que implica desarrollar estrategias de marketing digital? ¿Cuáles son?

18. ¿Con qué herramientas o recursos tecnológicos cuenta la empresa? (Ejm: pc, internet, espacio suficiente de almacenamiento, etc.)

19. ¿Qué medios digitales tiene o ha tenido la organización?

20. ¿En qué canales digitales le gustaría que su organización incursione?

Preguntas de Factores Ambientales

21. ¿Qué tipo o tipos de servicio ofrece la organización? ¿Cuál es el más demandado?

22. ¿En qué se diferencia su servicio del resto de consultoras?

23. ¿Considera que su servicio pueda ser ofrecido a través de medios digitales?

24. ¿Sabe si su competencia desarrolla estrategias de marketing digital? ¿Cuáles utilizan?

25. ¿Cree que se tiene que desarrollar estrategias de marketing digital para ser competitivo? ¿Por qué?
26. ¿Considera que necesita ampliar nuevos mercados o conseguir nuevos clientes? ¿De qué manera piensa hacerlo a corto y mediano plazo?
27. ¿Sabe cuál es el medio digital que más usan sus clientes?
28. ¿Recibe comentarios o sugerencias de sus clientes a través de sus medios digitales?
29. ¿Cuenta con una base de datos de sus clientes? ¿A través de qué medio?
30. ¿Han recibido algún tipo de apoyo por parte del gobierno en la pandemia? ¿Qué tipo de apoyo les ha servido o no les ha servido?
31. ¿Considera que necesitaría algún tipo de apoyo adicional? ¿Cuál quisiera que fuera?
32. ¿Tiene alianzas estratégicas con otras consultoras? ¿Cuenta con esas alianzas desde antes de la pandemia o las desarrolló a partir de la pandemia? ¿Por qué y para qué?

Finalmente, ¿hay alguna otra experiencia o idea vinculada a los temas que hemos venido conversando que no hayamos incluido dentro de las preguntas pero que a usted le parezca importante compartir con nosotros?

Le recordamos que la entrevista es únicamente con fines académicos

Muchas gracias por su tiempo y por su disposición a ayudarnos.

ANEXO B: Guías de entrevista a colaboradores de MYPES de consultoría

Buenos días, somos Diego Escobar y Sebastian Falconi, estudiantes de tesis de pregrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, estamos realizando una investigación para comparar las condiciones para la adopción del marketing digital de las MYPES de consultoría empresarial en el Perú. Cabe resaltar que la reunión está siendo grabada y que la información recolectada en esta entrevista será usada con fines exclusivamente académicos.

Antes de iniciar, le recordamos que no hay respuesta incorrecta, por lo que siéntase en la libertad de responder con sus propias ideas a partir de su experiencia.

Preguntas de Factores de la Empresa y del Propietario-gerente

1. ¿A partir de la pandemia, empezaron a utilizar nuevas tecnologías? ¿Cómo lo hicieron? ¿Cuáles han sido sus dificultades?
2. ¿Interactúan constantemente con los medios digitales? ¿De qué manera lo hacen y cómo era antes?
3. Si utiliza, ¿Usted cree que usar tecnología ha beneficiado a su organización? ¿Por qué? ¿En qué le ha beneficiado? ¿Cómo? Si no utiliza, ¿De qué manera cree usted que los canales digitales podrían ayudar a su organización?
4. ¿Tienen intenciones de desarrollar estrategias de marketing digital a corto, mediano o largo plazo? Si ya las realizan, ¿qué es lo que los motiva a mantenerlas?
5. ¿Considera que la motivación del gerente es un factor importante para la labor de los colaboradores en el desarrollo del marketing digital? ¿Por qué?
6. ¿Usted estaría de acuerdo en que la consultora desarrolle estrategias de marketing digital? ¿Por qué?
7. ¿Qué tan relevante es que usted como colaborador esté comprometido? en el desarrollo de marketing digital
8. ¿Usted conoce si el gerente cuenta con experiencia previa en el desarrollo de estrategias de marketing digital? ¿Cómo impacta en la organización?

Preguntas de Factores de Recursos

9. En lo que respecta a los colaboradores, ¿cree que cuentan con conocimientos que facilitarían la implementación de marketing digital? ¿Por qué?

10. ¿Considera que la experiencia previa de los colaboradores es un aspecto crucial al momento de incursionar en el marketing digital?
11. ¿Los colaboradores cuentan con experiencia en temas sobre el marketing digital?
12. ¿Considera que los colaboradores tienen las habilidades necesarias para utilizar los canales digitales? ¿Qué habilidades tiene? ¿Cómo sabe que tienen esas habilidades? Si no tienen habilidades, ¿Por qué cree que no?
13. ¿Se han realizado capacitaciones a los colaboradores? ¿Cuántas han realizado? ¿Cómo las realizan?
14. ¿La organización cuenta con capital suficiente para desarrollar estrategias de marketing digital? Aproximadamente, ¿cuánto? ¿En porcentaje?
15. ¿Cuáles son los costos variables que implica desarrollar estrategias de marketing digital? ¿Cuáles son?
16. ¿Cuáles son los costos fijos que implica desarrollar estrategias de marketing digital? ¿Cuáles son?
17. ¿Con qué herramientas o recursos tecnológicos cuenta la empresa? (Ejm: pc, internet, espacio suficiente de almacenamiento, etc.)
18. ¿En qué canales digitales le gustaría que la organización incursione?

Preguntas de Factores Ambientales

19. ¿Qué tipo o tipos de servicio ofrece la organización? ¿Cuál es el más demandado?
20. ¿En qué se diferencia su servicio del resto de consultoras?
21. ¿Considera que su servicio pueda ser ofrecido a través de medios digitales?
22. ¿Sabe si la competencia desarrolla estrategias de marketing digital? ¿Cuáles utilizan?
23. ¿Cree que se tiene que desarrollar estrategias de marketing digital para ser competitivo? ¿Por qué?
24. ¿Considera que la empresa necesita ampliar nuevos mercados o conseguir nuevos clientes? ¿De qué manera piensan hacerlo?
25. ¿Sabe cuál es el medio digital que más usan sus clientes?
26. ¿Recibe comentarios o sugerencias de sus clientes a través de sus medios digitales?
27. ¿Cuenta con una base de datos de sus clientes?

28. ¿Han recibido algún tipo de apoyo por parte del gobierno en la pandemia? ¿Qué tipo de apoyo les ha servido o no les ha servido?
29. ¿Considera que la empresa necesita algún tipo de apoyo adicional? ¿Cuál quisiera que fuera?
30. ¿La empresa tiene alianzas estratégicas con otras consultoras? ¿Cuenta con esas alianzas desde antes de la pandemia o las desarrolló a partir de la pandemia? ¿Por qué y para qué?

Finalmente, ¿hay alguna otra experiencia o idea vinculada a los temas que hemos venido conversando que no hayamos incluido dentro de las preguntas pero que a usted le parezca importante compartir con nosotros?

Le recordamos que la entrevista es únicamente con fines académicos

Muchas gracias por su tiempo y por su disposición a ayudarnos.



ANEXO C: Guías de entrevista a clientes de MYPES de consultoría empresarial

1. ¿Qué medios digitales tiene o ha tenido la organización? ¿Cómo considera que son los medios digitales de esta consultora? ¿En que podría mejorar?
2. ¿Qué tipo o tipos de servicio es el que ofrece la organización?
3. ¿En qué se diferencia el servicio que ofrece la empresa respecto a la competencia?
4. ¿Tiene conocimiento de que la competencia desarrolla estrategias de marketing digital? ¿Cuáles utilizan?
5. ¿Cuál es el medio digital que más utiliza?
6. ¿Desde cuándo es cliente de esta consultora?
7. ¿Cómo se enteró de la existencia de esta consultora?
8. ¿Qué servicio requiere de esta consultora?
9. ¿Qué otros medios digitales que usted conoce consideran que debería de implementar esta consultora?
10. ¿Encuentra información necesaria y actualizada dentro de los canales digitales?
11. ¿Qué tipo de información encuentra en los medios digitales de la consultora?
12. ¿Qué tipo de información o contenido le gustaría encontrar?
13. ¿Cómo calificaría la interacción con la consultora a través de los medios digitales?

ANEXO D: Validación del instrumento

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Datos del Experto Calificado:

Nombres y Apellidos: Víctor Omar Vite León Sexo: F (..)

M(X)

Profesión: Docente

Especialidad: Comunicaciones

Años de experiencia: 20

Centro de trabajo: Pontificia Universidad Católica del Perú

Cargo que desempeña: Docente

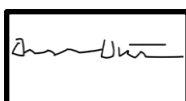
I. Criterios de validación del instrumento

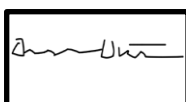
Tabla 11: Criterios de validación del instrumento

CRITERIO	CONCEPTUALIZACIÓN	EXCELENTE	BUENO	MEJORABLE
CLARIDAD	Lenguaje claro, preciso, sintáctica y semántica son adecuadas.		X	
COHERENCIA	Alineamiento de las preguntas / afirmaciones con las variables, dimensiones e indicadores.		X	
SUFICIENCIA	Comprende las preguntas / afirmaciones en cantidad y calidad para conocer los elementos de las variables, identificar la relación entre ellas y establecer la importancia de dicha relación.		X	
RELEVANCIA	Las preguntas / afirmaciones son esenciales e importantes, por lo que debe ser incluido		X	

II. Comentarios adicionales

Revisar el número de preguntas.



Firma:  DNI: 09646046 - Fecha: 20 / 06 / 2022

ANEXO E: Guía de Observación

Razón social de la MYPE:

Fecha de observación:

Hora:

Tabla 12: Guía de Observación

GUIA DE OBSERVACIÓN			Nombre de la MYPE		
			¿CUMPLE?		Comentarios
Dimensiones	Lista de verificación	SI	NO		
		Modelo propuesto por Fleming (2000)	Flujo	Breves consejos empresariales	
Logros o certificaciones					
Cartera de clientes					
Breve reseña de la empresa					
Información precisa					
Propuesta de valor					
Tipografía					
Imágenes y videos atractivos					
Colores coherentes y atractivos					
Funcionalidad	Facilidad de acceso				
	Bot conversacional				
	Formulario de contacto directo				
	Menú de contenidos				
	Información coherente y ordenada				
	Información o datos actualizados sobre los servicios				
Fidelización	Comentarios de clientes satisfechos con el servicio				
	Enlace directo de las redes sociales				
	Equipo que conforma la empresa				
Feedback	Espacio para brindar comentarios, reclamos o sugerencias				
	Mecanismo de calificación para el canal digital				
	Medio de contacto directo (Ejm: Número telefónico, correo, etc)				

ANEXO F: Condiciones de la empresa y gerente de KM Consultoría

Tabla 13: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de KM Consultoría

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>CAPACIDADES</p>	<p>Cuando empezamos, no estaba muy consolidado el tema del marketing digital a nivel local, porque todavía todo era presencial, a raíz de la pandemia tuvo mayor fuerza, entonces si hablamos en la era pre Covid, era bastante complejo, porque nos faltaba esa especialización o conocimientos de marketing digital para ejecutarlo. Ahora con el tema de la pandemia, hemos podido aumentar el nivel de nuestras herramientas y estrategias (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p> <p>De aquí al futuro y actualmente, nos están ayudando, tienen muchos beneficios: minimizan nuestros tiempos en el tema de recursos como el tiempo, costos. Esto repercute en el cliente, porque si nosotros bajamos nuestros costos de producción, esto repercute en el precio final del servicio, lo cual beneficia al cliente. Otro tipo de beneficio es la simultaneidad, ya que ahora simplemente con el teléfono estamos a un Teams o a un Zoom (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Para desarrollar temas de consultoría; por ejemplo, hacer entrevistas, se priorizó algunas herramientas como Zoom o también videollamadas, porque muchas veces las personas quieren rapidez que por WhatsApp se puede hacer (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Nosotros hemos implementado una pequeña matriz de competitividad, en la cual estamos invitando a las personas a que ingresen, llenen este formulario y a partir de eso nosotros podemos hacer un diagnóstico. Esto con el fin tratar de que ellos puedan respondernos de manera más integral la situación de su empresa (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>De todas maneras, te beneficia usar tecnología, como que te posiciona dentro de la red. Por ejemplo, a veces hemos recibido algunas comunicaciones, eso sí nos falta un poco rastrear de donde han conseguido nuestra información. Pero si es importante, porque de lo que nosotros hacemos más publicidad que es en internet y de lo que nosotros hemos recibido, evidentemente, esa respuesta viene de la iniciativa que tenemos de mandar publicidad por redes (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>

Tabla 13: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de KM Consultoría (continuación)

<p style="text-align: center;">MOTIVACIÓN</p>	<p>Estamos trabajando en el desarrollo de estrategias de marketing digital, contactando profesionales de marketing digital para que nos apoyen en este tema (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p> <p>En nuestros planes, está el tema de actualización de las herramientas del marketing digital, porque nos está ayudando bastante y es un punto bastante importante (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p> <p>Según las características de nuestra empresa y lo que hemos estado avanzando, en el transcurso de estos años, debemos mantenernos en lo que es Facebook que es un canal atractivo todavía para este punto, implementar LinkedIn, Youtube no lo tengo claro, no sé qué tanto nos podría aportar, esto tendría que conversar con la persona que nos va a apoyar, y el TikTok donde necesitamos algo más dinámico y acorde al público, Instagram tampoco tengo claro que tanto nos podría aportar y lo que es los correos electrónicos (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p> <p>Los colaboradores tienen que estar 100% comprometidos. Debe de existir un compromiso de toda la institución, no solo de la cabeza ni de las personas que nos apoyó con el tema de las redes (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Cuando los clientes vienen a hacer la consulta o diagnóstico, nosotros viéndolo desde la perspectiva de rentabilidad hay más oportunidades de generar mayores ingresos, porque es un trabajo a mediano plazo, esa parte lo queremos reforzar implementando un <i>chatbot</i> donde uno puede ingresar haciendo consultas y que decante en el servicio de consultoría o capacitación (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Somos 4 socios. Hay un liderazgo de todas maneras, pero fomentamos el diálogo como si estuviésemos en una mesa redonda, todos opinamos por igual. La motivación del gerente es muy importante, porque a veces muchos equipos de trabajo se pueden destruir, porque uno no está de acuerdo y quiere imponer su idea. A veces hemos tenido algunos desacuerdos e intereses personales, pero ahora una estrategia es si alguien tiene una idea, para que el equipo o el proyecto crezca hay que apoyar y ver de repente en cosas que se puede mejorar (M. Quispe Mena, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Considero que los colaboradores estarían de acuerdo en que la consultora desarrolle estrategias de marketing digital, porque conforme pasa el tiempo van apareciendo emprendimientos que nacen ya nativos en este tema digital, así que tienes que estar bien metido para identificar este segmento. Si no tenemos en cuenta eso perdemos oportunidad en algún segmento de clientes (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Es relevante que los colaboradores estén involucrados, porque a veces en las lluvias de ideas, el socio</p>
--	---	--

Tabla 13: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de KM Consultoría (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>MOTIVACIÓN</p>		<p>que no tiene muchos conocimientos de marketing digital da una idea y nosotros vemos que la podemos aplicar dentro del marketing digital de alguna forma (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Contamos con redes sociales como Facebook, WhatsApp, Instagram; asimismo, en TikTok estoy tratando de ingresar. Ahora creo que hay una buena oportunidad, he recibido un par de comunicaciones, creo que si se enfoca o direcciona bien el contenido o lo que uno quiere que vean de uno es bastante ágil (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Me gustaría tener participación en alguna revista digital haciendo artículos. Antes yo hacía artículos en periódicos físicos, ahora los periódicos también son virtuales y me gustaría participar de esa manera en publicaciones digitales (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>Tengo conocimiento de colegas muy cercanos que implementan nuevas estrategias que no teníamos mapeadas, pero que son efectivas. Por ejemplo, para la captación de clientes, no solo se basaron como nosotros en ciertos puntos, donde nosotros estábamos estancados, sino también recurrían a otros medios como LinkedIn, lo cual nosotros no lo teníamos en nuestro plan (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Tenía un colega hace algunos años que no tenía mucha presencia en el tema de las redes sino tenía un canal más clásico. Yo veía que atraía a bastantes clientes, pero después el producto bajó. Lo que rescato ahí es que es una muestra de lo contrario, si hubieran encontrado alguna experiencia en temas digitales le hubiera ido mejor (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>

ANEXO G: Condiciones de la empresa y gerente de Soom Metrix

Tabla 14: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Soom Metrix

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>CAPACIDADES</p>	<p>Antes teníamos un servidor físico en la oficina donde teníamos todos los archivos, con la llegada de la pandemia pasamos a trabajar en drive y ahí ponemos nuestros archivos, hacemos las revisiones colaborativas y creamos documentos en equipo (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Utilizamos Trello, Evernote, Google Drive. Estamos por implementar una nueva herramienta que brinda espacios virtuales de trabajo, más allá de la videollamada, es como tener una oficina virtual en simulación (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). No hemos tenido dificultades, la mayoría de las personas de la compañía somos jóvenes por lo que no hemos tenido ninguna dificultad (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>En la época prepandemia, nosotros gestionábamos las ventas también por medios virtuales, pero veíamos que en el público había mucha resistencia para adoptar esta nueva tecnología. Sin embargo, la pandemia rompió muchos esquemas en las personas (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). Nuestro servicio fue uno de los que más repuntó a nivel de consultoría, por eso es que nuestro equipo en ese tiempo ha ido expandiéndose y la cantidad de productos ha aumentado (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). Hemos lanzado cursos mediante nuestras redes; entonces, considero que ha sido una captación de mucho más público para luego derivarlos a que tengan experiencias en nuestras plataformas (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Tengo toda la intención de implementar estrategias de marketing digital, de hecho estamos buscando un perfil de marketing digital, lamentablemente todavía no conseguimos a una persona. También, me interesa incursionar en el marketing de buscadores (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Cómo actúa el líder tiene una relación directa con el comportamiento o desenvolvimiento conductual</p>	<p>La idea que tenemos es que, en los próximos meses, seguir repotenciando redes, pero también incorporar a un miembro al equipo que pueda encargarse especialmente de eso (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). Consideramos que mediante el uso del marketing digital y una buena gestión de redes podemos llegar a un público mayor. Incluso, podremos llegar a un público no solo en Perú, sino también tener clientes en LATAM</p>

Tabla 14: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Soom Metrix (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>que vayan a tener los colaboradores (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Los colaboradores estarían de acuerdo en que la empresa desarrolle estrategias de marketing digital (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Nos gustaría meter más fuerza en Google, porque muchos gestores de recursos humanos quieren nuestros productos, los buscan en Google y no aparecemos en las primeras búsquedas (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Queremos tener mayores <i>keywords</i>, generar mayor contenido en la página web para poder aparecer entre las primeras búsquedas (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>u otros (D. Delgado Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p> <p>Estamos en un proceso de cambio, vamos a lanzar una nueva marca y con ello relanzar nuestra página web. Vamos a invertir en ese desarrollo que va a ser en los próximos meses (D. Delgado Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>No tengo experiencia en marketing digital (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>La gerenta no cuenta con experiencia previa en marketing digital, por lo que siempre se ha trabajado con una comunicadora que maneja las redes sociales de la empresa (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>

ANEXO H: Condiciones de la empresa y gerente de C4C

Tabla 15: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de C4C

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA COLABORADOR DEL
<p>CAPACIDADES</p>	<p>Antes de la pandemia, ya venía utilizando tecnología dentro de la empresa, pero lo que me preocupó fue desarrollar la venta tradicional en los medios virtuales (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Personalmente, interactúo con los medios digitales, pero ya no tanto como antes (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Considero que la tecnología ha beneficiado a mi organización en temas de ahorros de tiempo, ya que no hay traslados. Otro ejemplo es que te puedes reunir a cualquier hora. También nos dan la posibilidad de participar en charlas, capacitaciones, eventos virtuales; por ejemplo, hice una maestría online en la universidad de Barcelona (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	<p>A partir de la pandemia, ofrecemos nuestros servicios a través del Zoom a nuestros clientes (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Tengo acceso a los medios digitales, pero como receptor, no como emisor. Me llegan enlaces, invitaciones. Lo que sí hemos hecho son <i>webinars</i> y también hemos participado en <i>webinars</i> para ofrecer nuestros servicios y para escuchar lo que otros tienen para ofrecer (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Tengo conocimiento que el marketing digital puede direccionar a la empresa a un determinado público objetivo, tal como lo hacemos ahora, pero de llegar de una forma más rápida y enfocada (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Considero que para incursionar en cualquier medio digital, se debe diagnosticar, tener un plan y evaluarlo (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Tengo intenciones a mediano o largo plazo, por el corto ahorita no, porque primero lo que quiero lograr es tener cierto volumen de negocio constante. Todavía no logro que el negocio tenga una masa crítica. Entonces, mientras que el negocio no tenga una masa crítica, no tengo cómo hacerlo, porque para desarrollar</p>	<p>Hay la intención de desarrollar estrategias de marketing digital, más que todo por el dueño de la empresa que está manejando ese proyecto, pero desconozco para cuándo lo tendría planificado. Hasta ahora lo que se ha desarrollado es la web, lo cual es un poco más pasivo, pero</p>

Tabla 15: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de C4C (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA COLABORADOR DEL
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>estrategias de marketing digital por lo menos para que eso rinda frutos deben pasar seis meses. Eso no es de un día para otro, tienes que tener un <i>community manager</i> que se encargue de obtener primero posicionamiento, pero eso quiere decir que tienes que generar contenido relevante.</p> <p>De nada vale tener un <i>community manager</i> si no tienes contenido relevante como hacer <i>webinars</i>, tener blogs, tener una página web que tenga contenido que jale clientes, lo cual requiere mucho tiempo (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>Considero que la motivación del gerente es un aspecto importante cuando una persona entiende lo que son las redes, no necesitas ser alguien joven, si conoces las redes y sabes la utilidad que les puedes sacar obviamente el gerente va a ser un factor importante. Por otro lado, si eres un gerente que no entiende de las redes o no le gustan las redes, probablemente lo veras como un estorbo. Lo verás como algo que es un desperdicio de dinero (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>Nos gustaría tener bastante presencia sobre todo en LinkedIn que es la red de las empresas. Una empresa de consultoría no es para estar en Facebook, esta red es más para empresas que son B2C (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	<p>de ahí a lanzarnos a las redes es algo diferente (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p> <p>Si no hay liderazgo, no se hace nada. Es importante que la cabeza esté convencida de las ventajas del marketing digital, todo va de arriba hacia abajo (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p> <p>Estaría de acuerdo en que la empresa desarrolle estrategias de marketing digital, estoy convencido de las nuevas tecnologías y las herramientas digitales para hacer marketing, y más todavía que el marketing digital es global, te da indicadores rápidamente de cuantos entran, cuantos sales, cuantos se suscriben, los comentarios (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p> <p>No sabría decirte en qué canales digitales me gustaría que la empresa incursione, pero en relación a TikTok, he encontrado de todo, por lo que creo que no sería serio para la organización (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>Conozco de otras consultoras que han aplicado estrategias de marketing digital, pero por experiencia no necesariamente todo aquel que te contacte por los medios digitales se transforma en <i>leeds</i> (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	

ANEXO I: Condiciones de la empresa y gerente de Jota Creativa

Tabla 16: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Jota Creativa

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>CAPACIDADES</p>	<p>Las herramientas tecnológicas ya las utilizábamos antes de la pandemia, porque habíamos definido una estructura de trabajo operativo dentro de la agencia, es decir, con qué herramientas digitales íbamos a apoyar a nuestros clientes. Lo único que hemos hecho post pandemia es madurar la estrategia que teníamos con los clientes (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Personalmente, sigo a ciertas cuentas que causan efecto positivo, porque comparten conocimiento. Pero creo que nosotros también brindamos ese valor agregado de no solo quedarnos con la información, sino de compartirla (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Para este mundo de marketing digital, la tecnología es la materia primaria para poner en desarrollo todo nuestro trabajo (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>Interactúo al 100% con los medios digitales (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>El esfuerzo que hacen los propios colaboradores es importante, porque ellos saben que nada es para siempre; es decir, se van desarrollando profesionalmente y en el futuro ellos van a poder migrar a otras empresas con todas las recomendaciones que se les brindó (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Nos gustaría incursionar en la plataforma de TikTok, porque creo que es un canal que no quisiera dejar de lado, ya que algunos clientes quieren migrar a ese lado. TikTok a ojos cerrado, pero no con contenido de educación, sino de</p>	<p>La intención de desarrollar estrategias de marketing digital es para largo plazo, siempre queremos mejorar como empresa, porque el marketing avanza muy rápido, cada semana se actualiza algo nuevo. Y nosotros debemos estar al tanto, para satisfacer las necesidades de los clientes (J.Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>Es muy importante la motivación del gerente, porque influye mucho. Él con los años de experiencia que tiene nos puede ayudar a nosotros que somos nuevos aquí, ya que a veces no sabemos cómo manejar la situación (J. Villanueva,</p>

Tabla 16: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Jota Creativa (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
MOTIVACIÓN	<p>entretenimiento a través de tips (J. Baldoceda, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>El gerente está a mi lado, motivándome, enseñándome y yo estoy aprendiendo de él cada día. Es importante para mí como para todos los colaboradores en la empresa.</p> <p>Todos estamos de acuerdo en el desarrollo de estrategias de marketing digital, porque somos una agencia de marketing digital (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>Estoy comprometido, porque me importa el tema de las MYPES y sobre todo que la inversión sea retribuida adecuadamente (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>
EXPERIENCIA	<p>Conozco a muchos especialistas en marketing digital, pero cuando quieren plasmar el trabajo, lo plasman a la parte teórica pero no a la parte práctica. No se adecuan (J. Baldoceda, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Por más que tu ofrezcas un servicio para una empresa, y se presentan dos clientes del mismo rubro, cada uno es un universo distinto. Acoplar la estrategia de marketing digital con la propia empresa es lo más complicado (J. Baldoceda, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Por más que tu sepas hacer marketing digital; es decir, el know how, también se debe conocer la otra parte; es decir, conocer a la empresa (J. Baldoceda, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>El gerente tiene una experiencia muy grande en marketing digital, tiene master en diferentes partes del país como en España, y aún sigue especializándose más por el bien de la empresa y el bien de nosotros. Esto impactó demasiado en mí, yo entré con conocimiento intermedio-avanzado y solo han pasado tres meses y he aprendido un montón de cosas (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>

ANEXO J: Condiciones de la empresa y gerente de ABC Consultores

Tabla 17: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de ABC Consultores

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>CAPACIDADES</p>	<p>A partir de la pandemia, empezamos a contactarnos mucho más por los medios digitales. Tomaron mucha más relevancia las plataformas como Teams, Zoom y otras. Las reuniones y operaciones que generábamos las hacíamos a través de estas. Incluso actualmente mantenemos estos medios, porque estamos en un contexto híbrido, donde las costumbres presenciales y los temas digitales aún subsisten. El uso de las herramientas digitales facilita mucho y abre nuevas oportunidades (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Los medios digitales son una herramienta sumamente potente para poder vender más. El desafío está en lograr la estrategia correcta según lo que haces. Para nosotros el uso de estos medios nos ha significado hacer proyectos regionales, proyectos simultáneos en Perú, Chile, EEUU (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>En 2019 hicimos un cambio importante a nivel digital que fue pasar de usar las herramientas de Google a las de Microsoft como Teams, una red social interna llamada Yammer, incluso algunas optimizaciones de procesos. Los proyectos tenían su grupo en Sharepoint, algo que antes no teníamos y se daba en el local de alguien y se usaba Google Drive pero no tenía la misma capacidad de integración como la que teníamos con Microsoft. (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>También, participo en las reuniones comerciales, nosotros tenemos una práctica recurrente que es una reunión semanal, en la cual revisamos resultados utilizando Power Bi y Trello. Bajo el esquema de Trello hacemos un seguimiento de cómo van avanzando las oportunidades y para poder verlo a nivel más gráfico tenemos un reporte en Power Bi que vamos actualizando semanalmente. Ya estábamos encaminando todo eso y la pandemia lo que hizo fue obligarnos a quedarnos en ese esquema (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022). Tenemos herramientas rudimentarias para hacer seguimiento de esa metodología como excel, power point, pero ya en el 2016 o 2018 los clientes ya manejaban otras herramientas como Power BI, Trello, Sharepoint entonces nosotros somos quienes debemos llevar la tecnología al cliente. Eso fue lo que nos fue arrastrando y creo que hoy no podríamos entender el negocio si</p>

Tabla 17: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de ABC Consultores (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
CAPACIDADES		no manejáramos las herramientas que hace 4 o 5 años estábamos utilizando (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).
MOTIVACIÓN	<p>En ABC lo hemos conversado y hemos coincidido en tener alguna estrategia de marketing digital que nos pueda llevar a tener mucha más repercusión (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>ABC consultores significa acción basada en compromisos, para nosotros el compromiso es lo nuclear que existe dentro de una compañía, es más todos los procesos que ocurren dentro de la empresa se trabaja en base a compromisos por lo que también aplica para la implementación del marketing digital (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Tiktok, hoy en día, es una plataforma muy importante, más que el Instagram y Facebook. El Instagram es más para algo social o recreativo, el TikTok también lo es, pero mezcla mucho sobre temas profesionales. Es una plataforma de información mixta en la que todos debemos estar metidos. Por otro lado, el Email marketing no nos ha funcionado, se ha mandado a una gran diversidad de clientes, pero no hay respuesta, de cada 100 que se mandó recibo 3 respuestas y 2 de ellas es muchas gracias y solo una de ellas podría interesarle (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Para la implementación de estrategias de marketing digital a mediano plazo lo veo factible, pero a corto plazo lo veo complicado, porque la coyuntura actual es bastante complicada, venimos del año anterior con la pandemia y ahora estamos en un entorno de estabilizar la operación, de poder mantener los niveles de venta que hemos tenido a lo largo del tiempo (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>Para proyectar al B2B que es nuestro principal reto yo lo vería vía LinkedIn, que la web sea una referencia para que nos ubiquen por esta otra red. Soy creyente del inbound marketing por lo que si tuviéramos algún contenido interesante generado de manera recurrente en LinkedIn por ahí nos podrían ubicar, pero para saber más de nosotros ahí si se meterían a nuestra página web. En caso llegemos a poder movernos al B2C vía capacitaciones, eso sí lo veo más factible con estos anuncios de Instagram, correos probablemente no. Si nos mantenemos en B2B, las compañías importantes que son nuestros clientes no creo que nos lleguen a ubicar por Instagram, no creo que sea la red por donde más se muevan (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>

Tabla 17: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de ABC Consultores (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
EXPERIENCIA	No cuento con experiencia en la implementación de estrategias de marketing digital, es un vacío en mí (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).	Los gerentes tienen más experiencia en la ejecución de proyectos, ventas, pero no en el entorno digital (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).



ANEXO K: Condiciones de la empresa y gerente de Bricolaje Consult

Tabla 18: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Bricolaje Consult

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE
<p>CAPACIDADES</p>	<p>Considero que al hacer un buen trabajo en la implementación de tecnologías, me podrían buscar clientes de lugares insospechados; ejemplo, Piura, Lima, Iquitos, etc (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Hay varias posibilidades de poder interactuar con los clientes, pero el que utilizo directamente es el mismo WhatsApp (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Haciendo un análisis, puedo decir que al no implementar nuevas tecnologías como un aspecto muy importante ha mellado en el ritmo de mi negocio (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Yo llevé el MBA virtual cuando la virtualidad ni se imaginaba, pero la gente ha apostado por la virtualidad. Entonces, para mí no ha sido extraño, yo confío en este tema, en este sistema, por lo que no fue complicado por ese lado (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Muchos hablan de digitalización, marketing digital y pocos saben qué es lo que significa. Hay muchos gerentes que no saben en qué consiste e implica el marketing digital, porque personalmente es un vacío en mí (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Tengo intenciones de desarrollar estrategias de marketing digital a mediano plazo, porque como limitante tengo el personal, ya que es muy rotativo, estos buscan una mejora en su vida profesional (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Tengo la intención de realizar capacitaciones online gratuitas con el fin de buscar interesados en el servicio por los medios digitales (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Yo estoy seguro que en la manera que yo implemente el marketing digital adecuadamente, definitivamente lograría tener más clientes, entonces tendría que tener más colaboradores. Por eso, quiero estructurar bien esa parte para poder crecer, porque yo sé que el marketing digital podrá atraer más clientes (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>

Tabla 18: Condiciones de la empresa y el propietario-gerente de Bricolaje Consult (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE
<p>MOTIVACIÓN</p>	<p>Tengo que invertir en el fanpage que tengo de la empresa, invertir más, hacerlo mejor, porque este negocio se puede manejar virtualmente, no solamente ve el mercado interno, sino también pueda apoyarse de otras partes; por ejemplo, lo poco que se ha hecho por ahí con el Facebook, esas cosas, he logrado tener clientes que están en otros países (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Una forma de poder llegar más a los clientes es a través de un fan page o de una página web muy bien armada; entonces, esas son las alternativas que ya vengo trabajando para ser visible y más que todo para que se vea la formalidad. Esa es la forma, definitivamente uno no puede quedarse en una situación de status quo (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Queremos tener Instagram, TikTok y WhatsApp Business más sofisticado con mensajes predeterminados que faciliten la comunicación (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>
<p>EXPERIENCIA</p>	<p>He visto algunos casos de otras consultoras que desarrollen estrategias de marketing digital, pero personalmente no se me ha quedado en la mente el nombre de esas consultoras (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Por mi experiencia, considero que el marketing digital ayuda a que te puedas enfocar a un determinado tipo de cliente, ya que permite identificar cómo es tu cliente (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>

ANEXO L: Condiciones de los recursos de KM Consultoría

Tabla 19: Condiciones de los recursos de KM Consultoría

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Cada socio es profesional en diversas ramas de las carreras afines y el bien común es que todos manejamos las herramientas digitales básicas; por ejemplo, utilizamos el Teams, el Zoom, los medios de correo electrónico, la nube, todos los datos almacenados. Prácticamente, estamos contribuyendo a la implementación y mantenimiento o seguimiento de las herramientas digitales.</p> <p>Los socios tienen los conocimientos básicos, pero conforme se vayan incorporando nuevas herramientas, nosotros estamos a disposición para aprender y ejecutar (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p> <p>En el caso mío y en el de un socio nos hemos capacitado en herramientas de marketing digital hace un par de años, pero no he vuelto a reforzar (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>A nivel de diseño e implementación tenemos el equipo, hay una formación académica y conocimientos previos que ayudan bastante.</p> <p>La última parte de la implementación que es cuando ya está toda la campaña, vamos a compartirla, hacer las llamadas, para eso no se necesita una parte pensante sino una parte ejecutante (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>El conocimiento previo va a ayudar a poder implementar una campaña propia y a explicar o solicitar este servicio. Sin embargo, recalco que por más experiencia previa que se tenga no garantiza el resultado de la campaña (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Cuando tengo alguna oportunidad de ingresar a una capacitación de marketing digital mientras estoy en redes sociales, entro y veo algunos videos gratuitos, pero no lo tengo dentro de un programa o plan de capacitación, porque no he considerado dentro de mi necesidad el matricularme o llevar algún curso de marketing digital (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>
<p>RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>Estamos viendo destinar un porcentaje a la implementación de estrategias de marketing digital, porque sí es rentable e importante para poder crecer como institución. A grandes rasgos he mapeado los costos, comenzando por la contratación de un colaborador</p>	<p>Es importante en el ahorro de costos que uno conozca cómo hacer la estrategia, desarrollar algún aplicativo o en el mismo Facebook, cómo hacer la publicidad, cuál es el paso a paso y la información que necesito (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>

Tabla 19: Condiciones de los recursos de KM Consultoría (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
RECURSOS FINANCIEROS	<p>específicamente para el tema del marketing digital para que nos pueda ayudar (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Si nosotros conocemos los recursos y el tiempo invertido, lo que se gasta para una campaña lo podemos contrastar contra el costo de encargar esta campaña a alguna otra empresa (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>No tenemos un capital para hacer campañas grandes, pero si hacemos campañas pequeñas para tratar de captar. Es un punto débil de la organización. Si nos gustaría poder invertir más en marketing digital pero tampoco sabemos si hacer una gran campaña va a dar grandes resultados (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>
RECURSOS TECNOLÓGICOS	<p>Es muy amplio ahora este tema, el LinkedIn está direccionado a un tema más profesional; por ello, vamos a publicar un artículo científico para poder captar visualizaciones. Podemos utilizar LinkedIn o en algunos casos Facebook. Todo depende del medio por el que se comuniquen los clientes; también, podría ser en Instagram. Uno de mis socios está utilizando TikTok, no directamente con esta empresa, pero lo está utilizando, entonces las herramientas llegan a todos la cuestión está en comunicarlos (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p> <p>Administramos los datos de los clientes mediante un CRM manual, a través de ello hacemos el seguimiento correspondiente (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Tenemos una página web, nuestros cursos los tenemos en la nube almacenados, para los cursos quiero implementar un estudio donde pueda proyectarse parado con un fondo verde y micrófonos para tratar de profesionalizar el sonido o también la misma grabación del video. Para las charlas, estoy implementando una sala con mesa, una computadora con programas de edición con versiones gratuitas (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Separamos a los clientes con los prospectos. Tenemos una base de datos de quienes ya le hemos dado el servicio, de las personas que nos han llamado para volver a comunicarnos con ellos, darle información de un nuevo servicio y que en esta oportunidad si se puedan animar (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>

ANEXO M: Condiciones de los recursos de Soom Metrix

Tabla 20: Condiciones de los recursos de Soom Metrix

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>No contamos con colaboradores que tengan conocimientos que facilitarían la implementación del marketing digital; además, la mayoría somos psicólogos (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Tienen conocimientos intuitivos, pero para el marketing digital se tienen que tener cierto nivel de conocimiento teórico-práctico (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Si tuviera un gerente de marketing que necesite soporte sin ningún problema busco un practicante que tenga conocimientos de universidad en marketing digital y en la cancha se aprende el resto (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Tenemos a una comunicadora, quien brinda mucha ayuda y soporte tanto a nivel comunicacional como a nivel de diseño gráfico para los productos. También, tenemos un equipo de ilustradores y de diseñadores gráficos que elaboran videos (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). Yo diría que a nivel interno los colaboradores cuentan con conocimientos que facilitan la implementación del marketing digital, pero igual queremos incorporar un especialista en marketing digital, para que nos pueda brindar una orientación mucho más específica de la estrategia que nosotros estamos implementando (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). Considero que tener experiencia previa es un aspecto crucial para incursionar en el marketing digital; por ejemplo, he visto y leído otros contenidos como personas que manejan redes de distintos sectores y creo que ellos dentro de la estrategia que proponen es generar diversos tipos de emociones en el público objetivo (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). No se han realizado capacitaciones sobre temas de marketing digital dentro de la empresa (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>

Tabla 20: Condiciones de los recursos de Soom Metrix (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>Tenemos capital para invertir en marketing digital, pero no como una empresa grande. Es decir, el presupuesto es de bajo alcance, no podemos pagar 2000 dólares al mes de publicidad pagada, porque nos quedamos sin ese dinero para invertir en otras cosas (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>En relación a los costos, tengo conocimiento que serían 120 dólares en Google mensual, 50 dólares en Facebook para campañas, 80 dólares en Facebook para servicios y promociones y 450 dólares en LinkedIn. En total 700 dólares (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Nos falta organizar mejor el presupuesto de la empresa para ver qué es lo que se destina a marketing digital (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Tenemos capital para invertir en marketing digital; por eso, estamos buscando invertir e incorporar a una nueva persona para ese puesto (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p> <p>En relación a los costos, no tengo los costos a la mano, pero me parece que son, no estoy segura, un aproximado sería 2500 dólares en planilla (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>
<p>RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>	<p>Contamos con laptops, con programas de almacenamiento como lo es Google Drive, y con algunos programas de edición para los contenidos (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Tenemos una base de datos de nuestros clientes en Google Sheets de gente que se inscribió en los <i>webinars</i> que hicimos durante la pandemia y lo tengo todo cargado en Sending Blue que es nuestra plataforma que utilizamos para los <i>mailings</i> masivos (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>En relación a nuestros recursos tecnológicos, todos los chicos tienen laptops. Asimismo, los diseñadores de programas tienen el programa Illustrator para que puedan editar las piezas, y también un programa para editar los videos (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p> <p>Recopilamos datos de los clientes en nuestra base de datos. Cuando lanzamos <i>webinars</i>, la inscripción, consta de llenar datos, como correos electrónicos y preguntamos si desean recibir información (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>

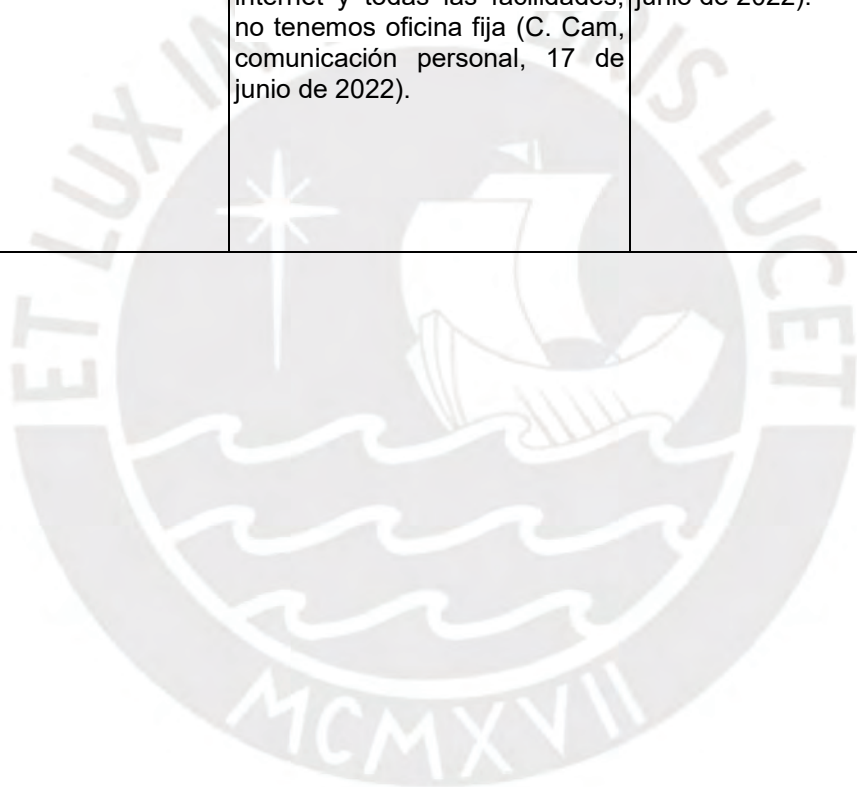
ANEXO N: Condiciones de los recursos de C4C

Tabla 21: Condiciones de los recursos de C4C

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Los colaboradores con los que trabajo tienen conocimientos, los cuales facilitarían la implementación del marketing digital dentro de la organización (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>La experiencia previa es muy importante, porque si llegas muy nuevo vas a pagar mucho piso. Por eso es necesario un <i>community manager</i> que tenga experiencia moviendo pymes, que sea bueno, bonito y barato. Este <i>community manager</i> tiene que entender tu nicho de mercado, tus productos empresariales para poder conectar con las empresas targets a las cuales se quiere contactar (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>Los colaboradores no cuentan con experiencia previa en marketing digital, pero si tienen habilidades; por ejemplo, saben usar redes, saben buscar teniendo en cuenta la cantidad de información que hay, saben navegar (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>No se han realizado capacitaciones en temas de marketing digital (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	<p>Todos los socios consultores conocen su tema y cada uno puede aportar en armar el temario para hacer la propuesta, así como se hizo la web (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p> <p>Todos somos personas que nos dedicamos a la investigación y a nuestros propios temas, pero no se ha hecho un foro específico para el tema de marketing digital, pero todos tenemos una noción básica (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p>
<p>RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>La organización no cuenta con capital suficiente para invertir en marketing digital; en ese sentido, busco primero tener una masa crítica para que se pueda dar eso (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>Desconozco cuáles serían los costos que tendría que incurrir en estrategias de marketing digital, no he preguntado (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	<p>No tengo conocimiento sobre si la empresa tiene capital para invertir, si fuese montos grandes no, pero si fuese montos menores creo que sí. Y sobre todo en el entorno MYPE, no hay mucha capacidad para invertir, como para hacer apps o hacer algo muy sofisticado para el momento (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p>

Tabla 21: Condiciones de los recursos de C4C (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>	<p>Dentro de la empresa, contamos con Google Sheets empresarial, Google Docs, hay un buen espacio en Google Drive, todas las herramientas que ofrece Google, impresoras. Cada consultor trae su computadora. Tenemos un coworking que tiene internet y todas las facilidades, no tenemos oficina fija (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	<p>Para trabajar, todos tienen laptops y utilizamos diversas herramientas gratuitas que brinda Google (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p>



ANEXO O: Condiciones de los recursos de Jota Creativa

Tabla 22: Condiciones de los recursos de Jota Creativa

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Cuando yo inicie la agencia, mi punto de partida era encontrar profesionales que se encuentren activos y que tengan todas las ganas de aprender, también que cuenten con actitud positiva con su trabajo (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>El desarrollo profesional toma en cuenta, de vez en cuando comprar cursos y compartirlo con los colaboradores para que vayan capacitándose (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>El punto clave es crear una metodología de enseñanza y de trabajo para que exista desarrollo del equipo (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Ya formé grupos de trabajo, y cada grupo tiene una función específica. Entonces, yo le puedo dar una introducción pequeña de la empresa, luego ya el líder, del grupo de trabajo al que pertenece, capacite a esa persona para que pueda integrarse la parte operativa que va a realizar (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>Contamos con todas las habilidades por eso antes de trabajar aquí pasamos por un proceso de selección, pero fuera de eso. El gerente siempre nos capacita en marketing digital y eso hace que sigamos adelante. Sin embargo, en ocasiones alguien abandona la empresa y necesitamos a alguien urgente, por lo que no nos interesa si tiene habilidades, nosotros le enseñamos (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>La experiencia previa no es tan importante, porque el marketing digital cambia muy rápido, estamos en constante aprendizaje (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>Tenemos capacitaciones a través de tres plataformas: nexi.com, crehana, coderhouse. Tienen certificaciones internacionales (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>

Tabla 22: Condiciones de los recursos de Jota Creativa (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
RECURSOS FINANCIEROS	Yo he visto publicidad de redes sociales que ofrecen servicios de <i>community manager</i> desde 99 soles. Faltaría otras estrategias de marketing digital, cada una tendrá costos distintos (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).	Contamos con capital suficiente para invertir en marketing tanto en lo tradicional como en lo digital (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022). El TikTok no está nada barato, por ejemplo, en Facebook e Instagram con 20 soles haces una publicidad al día, en cambio en TikTok es como mínimo 50 u 80 dólares que hasta podría llegar hasta los 5000 dólares mensuales (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Todos los chicos cuentan con laptops, también con tablets y diversos programas (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022). No tengo una base de datos, pero al ser pocos los tengo mapeados, además considero que cada cliente tiene su ciclo, a menos que le pueda enviar ofertas de captación (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).	Contamos con lo básico, laptops para cada colaborador y ambientes para esparcir la creatividad (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Contamos con una base de datos, con los datos de las personas que han solicitado cotizaciones (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).

ANEXO P: Condiciones de los recursos de ABC Consultores

Tabla 23: Condiciones de los recursos de ABC Consultores

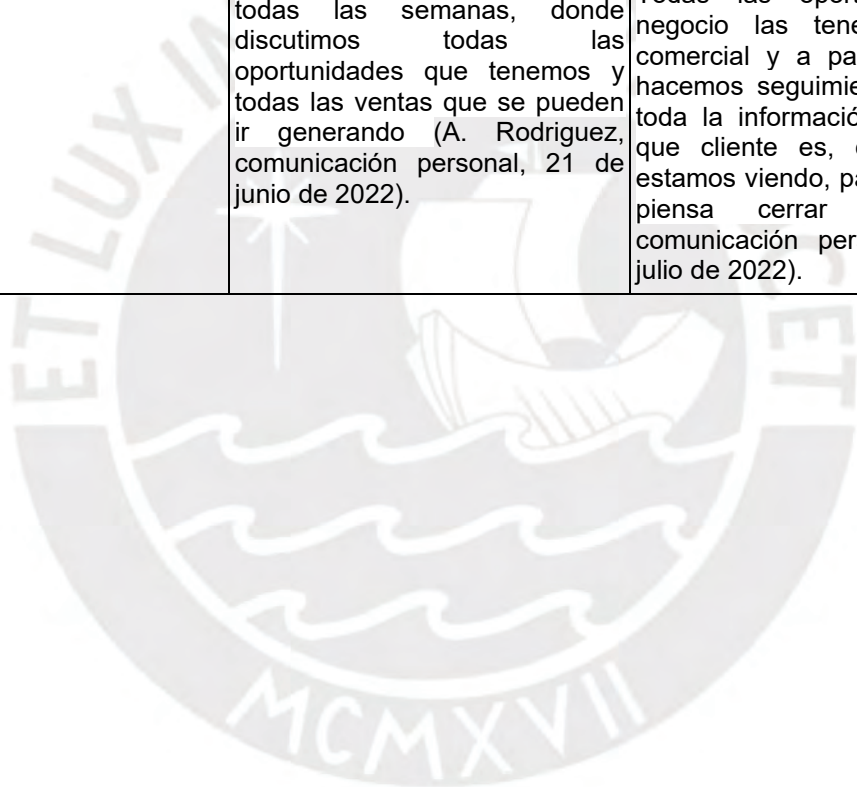
SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Sobre temas de marketing digital y desarrollo de estrategias no hemos tenido ninguna capacitación ni orientación. Si conocemos que es digitalización, pero es un espectro mucho más amplio (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>No creo que la experiencia previa sea algo que valide o invalide; sin embargo, si te facilita el camino a seguir, te da lecciones aprendidas, pero no lo define (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>En el caso de los consultores que trabajan con nosotros no están metidos en ese rubro, no hay una profesionalización de marketing digital dentro de nuestra estructura ni dentro de los colaboradores (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Buena parte de los que estamos aquí somos jóvenes que a nivel académico han llevado algunos cursos o diplomados para estar actualizados, pero más allá de eso, ABC es una consultora bastante horizontal y eso facilita bastante el cambiar la dirección de lo que hacemos, es bastante fácil poder hablar entre los distintos niveles, (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>A nivel de aptitud, los líderes comerciales entienden que el marketing digital le puede agregar valor a la venta. Es importante entender cómo funcionan estas herramientas para saber cómo utilizarlas y monitorear el nivel de éxito que tienen. A nivel de actitud porque hoy en día se miran las propuestas desde el lado de relacionamiento, por más que sepa cómo se maneja el negocio B2B en redes o en algún canal digital poco va a valer si a la hora de la hora seguimos trabajando de la forma tradicional (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>Nosotros tenemos a dos directores <i>partners</i>, ambos no tienen una formación específica en temas digitales, lo conocen de forma empírica desde la experiencia, no es que lo hayamos traído de haberlo estudiado desde antes. Igual los líderes comerciales de hoy son ex gerentes de proyectos, vienen de la operación y no tienen experiencia en marketing digital. Los consultores somos ingenieros industriales, administradores, abogados, comunicadores.</p>

Tabla 23: Condiciones de los recursos de ABC Consultores (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS HUMANOS</p>		<p>Pero no hay un área o grupo de personas que podamos decir que sean capaces de implementar una estrategia exitosa de marketing digital (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>Para utilizar las herramientas si, para definir estrategias sobre todo los líderes comerciales, pero faltarían personas que puedan ejecutar estas estrategias y sean quienes entienden realmente cómo funciona el marketing digital. Es el rol lo que nos faltaría (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>No hemos recibido capacitaciones de marketing digital, lo más cercano ha sido cuando empezamos a utilizar las herramientas de office, tuvimos charlas al respecto de cómo manejar la información, capacitaciones de ese tipo, pero más allá de eso no (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>
<p>RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>Aparte de contar o no contar con capital, lo que va a mirar un gerente general o alguien que tenga un rol decisor es qué tanto le va retornar con una estrategia de marketing digital. No estaríamos dispuestos hacer una gran inversión en marketing digital por temas de prioridad de flujo (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Me imagino que los costos variables son horas de publicidad, público objetivo al que se desea llegar, penetración, expansión, número de veces que aparecen. Algo conocemos, pero no hemos profundizado (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Por circunstancias de la pandemia y la desaceleración económica yo lo veo posible en un escenario en el que podamos lograr la estabilidad que estamos buscando, yo diría que en un año tendremos ese capital suficiente. (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>No sabemos cuáles son los costos fijos o variables porque eso es bastante amplio, depende a qué nivel lo queramos llevar. Se han mapeado estrategias, pero no se han hecho números. Se han hecho esfuerzos mínimos (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>

Tabla 23: Condiciones de los recursos de ABC Consultores (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>RECURSOS TECNOLÓGICOS</p>	<p>Cada consultor viene con su computadora, tenemos Microsoft Office 365 con todas las herramientas disponibles, Power BI, Bizagi, Teams y WhatsApp (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). A nuestros clientes los gestionamos a través de un Excel y los vamos alimentando. También manejamos un Power BI comercial que realizamos todas las semanas, donde discutimos todas las oportunidades que tenemos y todas las ventas que se pueden ir generando (A. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Nuestros equipos están desplegados en los proyectos, el equipo trabajaba en la oficina en la pandemia con laptops alquiladas, porque cuando el proyecto acaba la persona puede salir. Tendremos unas 15 propias de la empresa. Tenemos el Office con todas las herramientas que provee. En los proyectos utilizamos Project, Bizart, Power BI principalmente (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022). Todas las oportunidades de negocio las tenemos en un comercial y a partir de ahí le hacemos seguimiento. Ahí está toda la información del cliente, que cliente es, con quien lo estamos viendo, para cuando se piensa cerrar (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>



ANEXO Q: Condiciones de los recursos de Bricolaje Consult

Tabla 24: Condiciones de los recursos de Bricolaje Consult

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE
RECURSOS HUMANOS	<p>Considero que, al trabajar con jóvenes, quienes tienen mayor cercanía con los medios digitales, sería más fácil poder implementar estrategias de marketing digital. No obstante, como limitante tengo el personal, ya que es muy rotativo (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>Los jóvenes que trabajan conmigo no tienen conocimientos ni experiencia en el marketing digital (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>
RECURSOS FINANCIEROS	<p>En relación al capital necesario, lo he tenido anteriormente, pero ahora no, por lo que tendría que conformarlo nuevamente (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p> <p>No sé qué costos tendría que pagar al momento de implementar estrategias de marketing digital (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>
RECURSOS TECNOLÓGICOS	<p>Contamos con una laptop, con el paquete de Microsoft Office y un smartphone para el WhatsApp personal (C. Valdiviezo, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>

ANEXO R: Condiciones del entorno de KM Consultoría

Tabla 25: Condiciones del entorno de KM Consultoría

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<p>TIPO DE SERVICIO</p>	<p>Nosotros tratamos de darle un valor agregado para que en el momento que regrese siga requiriendo nuestros servicios (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Nosotros ofrecemos dos grandes servicios: el servicio de diagnóstico e intervención de mejora de procesos o enfoque integral de mejora de procesos dentro de una organización que está más orientado a profesionalizar la empresa, que esta pueda organizarse mejor, que esta pueda identificar sus objetivos, visión que tienen en la mente pero que no lo aterrizan por lo que no lo pueden traducir en planes de mejora. El otro servicio es de capacitación en algún tema especial como emprendimiento, gestión de empresas, gerencia, liderazgo.</p> <p>El más demandado son las capacitaciones, constantemente preguntan y a veces algunas empresas toman alguna capacitación antes de pasar a la mejora dentro de su organización (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Nosotros tratamos de especializarnos en pequeñas o microempresas.</p>	<p>Esta empresa desde el primer momento nos dio el asesoramiento y sigo apostando por ellos, porque tuvieron la facilidad de enseñarle a mi gente. Recomendaría el servicio que brindan por el tema de personalización, analizan tu necesidad y te brindan el servicio de acuerdo a tu necesidad a diferencia de otras consultoras que tienen sus paquetes armados que no necesariamente es lo que necesitas en ese momento (M. Colonia, comunicación personal, 26 de julio de 2022).</p>

Tabla 25: Condiciones del entorno de KM Consultoría (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
TIPO DE SERVICIO		<p>Por lo general, hay consultoras que vienen con grandes soluciones, softwares o presentaciones y el nivel que ellos quieren llegar es más alto. Nosotros tratamos de llegar a empresas más pequeñas, así sea muy pequeña también tiene una oportunidad de crecimiento. En el país el 95% son micro y pequeñas empresas (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p> <p>Hemos acondicionado los servicios para que puedan ser ofrecidos a través de plataformas digitales. Ahora con el retorno de la presencialidad, damos preferencia al gusto del cliente. Hay clientes que se sienten más cómodos de manera presencial, pero también estamos preparados para la parte digital (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>	
SECTOR INDUSTRIAL	<p>Los clientes se recomiendan entre sí los servicios, porque el boca a boca es un tema importante y punto de difusión (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022). Cuando egresé de la universidad, tenía en mente que el futuro está en las tecnologías de información,</p>	<p>En general, he visto que otras consultoras hacen bastantes campañas en redes sociales, apuntando a su segmento, pero mayormente las consultoras se mueven en campañas presenciales (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>	<p>Conozco de otras consultoras que aplican marketing digital, si no llegué a contactar a otras empresas es uno por el costo, otro porque es muy segmentado lo que te brindan por servicios normalmente amarrados a otros.</p>

Tabla 25: Condiciones del entorno de KM Consultoría (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
SECTOR INDUSTRIAL	<p>en base a ello se ha ido mejorando a nivel global, y nosotros hemos tenido que amoldarnos a ello (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022). Uno se puede dedicar netamente al marketing digital cuando tenga conocimientos suficientes y le brinde todo el tiempo que sea necesario. El marketing digital es prioridad en estos tiempos. Hay muchas personas y empresas que son muy tradicionales y no ven al marketing digital como un medio en el cual puedan captar más clientes (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Considero que es importante el marketing digital para ser competitivo, pero eso implica que la empresa esté preparada para brindar el servicio. Es mejor primero prepararse para vender el servicio adecuadamente al cliente, luego será mucho más fácil el marketing digital. Primero se debe identificar qué es lo que voy a ofrecer, como lo voy a ofrecer y después se ofrece con distintas estrategias (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>	<p>Por ejemplo, hay una llamada "4T" donde llevé un curso de marketing digital, pero yo no tenía la misma idea de marketing digital, los costos no eran muy accesibles y tenían paquetes armados, no eran servicios personalizados como lo que yo estaba buscando. Luego contacté con otra empresa que era Optimiza 360, también lo mismo (M. Colonia, comunicación personal, 26 de julio de 2022). El año pasado, estaba en un modo de desespero, porque no veía moverse las redes, por lo que tuve que mencionar que me buscaran a alguien. Básicamente, fue tener un grupo que dedica también a este rubro y me recomendaron a KM. Fue un tema de recomendación (M. Colonia, comunicación personal, 26 de julio de 2022).</p>
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	<p>Hasta el momento no, no tenemos interacción con clientes a través de los medios digitales, todo es directo vía llamada o mensaje de texto por WhatsApp (excepción) o presencialmente. Recomendaciones</p>	<p>Los clientes están más en Facebook, el TikTok está repuntando, Instagram no lo veo muy difundido creo que no tiene mucho futuro. Otros grupos están más por correos o llamadas (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>	<p>Hoy en día, utilizamos Instagram, no se mueve mucho, pero se utiliza. Facebook Ads es lo que más mueve, Facebook como tal como página mueve, LinkedIn mueve y nuestra página web (M. Colonia, comunicación personal, 26 de julio de 2022).</p>

Tabla 25: Condiciones del entorno de KM Consultoría (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	<p>directas sí tenemos a través del boca a boca (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>Cuando hacemos publicaciones nos hacen comentarios diciéndonos que quieren capacitaciones, preguntando por las capacitaciones. Quisiéramos recibir más retroalimentación (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>	
APOYO EXTERNO	<p>No hemos llegado a recibir ningún tipo de apoyo ni lo hemos solicitado. Cabe mencionar que todo tipo de apoyo es bienvenido, pero siempre lo evaluamos, no es que lo requerimos con urgencia, porque implicaría otros intereses (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022). Tenemos alianzas no solo con consultoras, sino con otras empresas. Fue durante la pandemia, pero no a raíz de la pandemia, surgió en los últimos años por las conexiones que tenemos o relaciones empresariales, reuniones de colegas, intercambiamos servicios. Si no contamos con los recursos necesarios para un cliente, nos contactamos con los aliados y contratamos el servicio (I. Vercelli, comunicación personal, 19 de julio de 2022).</p>	<p>El apoyo que ofrece el gobierno a través de algunos servicios le falta un poco más de difusión. Creo que están reflatando el tema de las capacitaciones o de instrumentos financieros, pero eso deben darlo a conocer más (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Me gustaría un tipo de apoyo adicional sobre cómo realizar una buena estrategia de marketing digital orientado al negocio de consultoría. Me gustaría apoyo en cómo profesionalizarlo, no solamente la parte de conocimientos sino también de algún tipo de equipamiento que nosotros podamos tener (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022). Estamos buscando una asociación con empresas que hacen servicios generales para incorporar capacitaciones dentro de su oferta de servicios. También tratamos de hacer alianzas con una empresa que tenga fuerza de ventas</p>	

Tabla 25: Condiciones del entorno de KM Consultoría (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<p>APOYO EXTERNO</p>		<p>Consolidada, que nos permita alquilar su fuerza de ventas para que promocióne nuestros cursos y capacitaciones (M. Quispe, comunicación personal, 13 de junio de 2022).</p>	



ANEXO S: Condiciones del entorno de Soom Metrix

Tabla 26: Condiciones del entorno de Soom Metrix

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
TIPO DE SERVICIO	<p>Nuestro producto es B2B, es venta corporativa, no vendemos a consumidores finales sino a empresas, entonces la venta es mucho más lenta, es muy uno a uno, es decir entre gestores de recursos humanos (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Nuestros principales diferenciadores son la usabilidad, las plataformas son muy configurables, la información procesada puede ser descargada y las plataformas están integradas (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Tenemos muy potente la experiencia del usuario. Creo que nuestra principal diferencia es que nuestro contenido es muy didáctico, muy intuitivo, tiene un lenguaje muy cercano y ameno (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>
SECTOR INDUSTRIAL	<p>Siento que nuestra competencia tiene mucha más presencia en el mundo digital, o sea en redes, en Google u otros espacios digitales. Es algo en lo que queremos mejorar para sobresalir frente a la competencia (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Nos gustaría ampliar el número de clientes en Perú. Nos gustaría salir fuera de la región también. Por ello, tenemos que ver qué estrategias de marketing digital podemos emplear para llegar a Chile, México y Colombia, los cuales son nuestros tres potenciales espacios dentro de la región para ampliar nuestro número de clientes (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Tengo conocimiento que nuestra competencia local paga anuncios en Google, lo sé porque me aparecen. Además, tienen muy buenos mail letters, siempre me llegan a mi bandeja (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>He visto que la competencia maneja redes sociales; en este sentido, considero que todos tenemos una estrategia de marketing digital muy similar (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p> <p>Nos funciona el tema de recomendación, donde ellos te recomiendan un proveedor y ahí capturar nuevos clientes. Cuando alguien te recomienda, igual querrá ver cómo es la empresa, a que se dedica y para ello entras a ver su página web oficial o sus redes sociales para tener mayor confianza de a quién va a confiar el servicio solicitado (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>

Tabla 26: Condiciones del entorno de Soom Metrix (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE</p>	<p>A nuestros clientes les gusta más el contenido informativo, no tanto el contenido de propaganda. No hablar tanto del producto sino recomendaciones y tips. Eso es lo que más suma valor, tiene mayor rebote y más interacciones en redes. Esto nos ayuda a constituir una marca y posicionarnos mejor en la mente del consumidor (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Considero que a través de LinkedIn puedo interactuar más con mis clientes (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022). No hemos recibido recomendaciones de clientes a través de nuestros medios digitales, pero cuando hemos hecho lanzamientos de los cursos, hubo muchos usuarios que publicaron su certificado y colocaban su experiencia llevando el curso, su experiencia con la plataforma y mostrando agradecimiento. Siento que esas reacciones de esas publicaciones nos permiten llegar a más personas (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>
<p>APOYO EXTERNO</p>	<p>Ganamos un fondo concursal con Innóvate Perú que es un programa del Ministerio de la Producción en el que participamos en un concurso público para adquirir un cofinanciamiento. Una parte del proyecto estaba destinado para medios que era una publicación en una revista digital. Al final no gastamos, porque nos lo dieron gratis, pero estaba cotizado dentro del proyecto. Además, íbamos a hacer un evento de difusión, pero al final lo hicimos virtual y no presencial por la pandemia (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022). Este año nos gustaría participar en algún otro programa de financiamiento que nos ayude a potenciar nuestro producto y escalar como negocio, utilizando estrategias de marketing digital (P. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Ganamos el concurso Innovate Perú que nos dio financiamiento que fue pre pandemia. Durante la pandemia el Estado estuvo brindando préstamos a pequeñas empresas, nos acogimos a ese recurso cuando la situación estaba crítica. Sin embargo, no hubo ningún financiamiento o asesoría en redes sociales que haya visto (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>

Tabla 26: Condiciones del entorno de Soom Metrix (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>APOYO EXTERNO</p>	<p>Tenemos alianzas estratégicas con “Presente” que es una ONG nosotros los apoyamos en temas estratégicos y ellos usan nuestra plataforma, ellos nos rebotan, nosotros los rebotamos a ellos. Ellos tienen mucho más alcance que nosotros por lo que nos ha funcionado muy bien. También, tenemos una alianza reciente con “CEPSICOL” para dar charlas y contenido informativo a alumnos de la universidad respecto a temas que nosotros conocemos (P. Rodríguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Si hubiera alguna campaña por el Estado que pueda brindar cursos o asesorías sobre cómo estás manejando tus redes siempre es muy bueno recibir estos feedbacks o asesorías complementarias, sería algo complementario (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p> <p>Se generó una alianza en Portugal donde una consultora de recursos humanos ofrece nuestra plataforma, nosotros que conocemos la plataforma y el servicio, los acompañamos en el proceso de venta. Recientemente, yo he colaborado en generar una alianza con una consultora en México, en donde personas de LATAM puedan llevar los cursos y rebotar en redes sociales de ambas empresas (D. Delgado, comunicación personal, 4 de julio de 2022).</p>

ANEXO T: Condiciones del entorno de C4C

Tabla 27: Condiciones del entorno de C4C

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
TIPO DE SERVICIO	Nosotros hacemos consultoría en gestión de la demanda (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022). Nuestro servicio se caracteriza por ser bastante personalizado y entender el problema del cliente (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).	Ahora el servicio más demandado es la gestión de la demanda, lo que se busca es encontrar un punto de equilibrio en la demanda con la cantidad disponible para mantener un stock de seguridad (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).	Básicamente, lo que necesité de C4C fue que me ayudaran a potenciar todo el proceso de ventas en B2B (N. Julian, comunicación personal, 1 de agosto de 2022).
SECTOR INDUSTRIAL	De todas maneras, se tienen que desarrollar estrategias de marketing digital para ser competitivo. Si por lo menos, no tienes una página web, estas en nada (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).	Con el marketing digital, este sector puede crecer y mejorar, porque estamos desde el 2008, tiempo en el cual se han tenido bajones a partir de los problemas políticos, pandemia, etc (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022). Todas las consultoras tienen páginas web o la mayoría, pero más de eso no. También a través de LinkedIn. En la red veo muy poca información que llegue sobre gestión empresarial o sobre consultorías. Por ello, veo como una oportunidad de mejora para todo el sector, incluso para las más grandes (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).	He visto consultoras que hagan marketing digital; por ejemplo, en Instagram, yo sigo a Blue Marketing. Me pareció interesante su contenido, sobre todo sus videos y nos van enseñando cómo hacer un buen marketing, por ejemplo, te dan casos, te enseñan a leer métricas (N. Julian, comunicación personal, 1 de agosto de 2022). Me enteré de C4C por medio del <i>networking</i> que realizo con un grupo de empresarios (N. Julian, comunicación personal, 1 de agosto de 2022).
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	El medio digital que más utilizan nuestros clientes a nivel de empresas es LinkedIn (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).	Hasta el momento, los medios digitales que más usan nuestros clientes son las páginas web y las redes sociales (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).	Nosotros utilizamos redes sociales, como LinkedIn y Google Ads (N. Julian, comunicación personal, 1 de agosto de 2022).

Tabla 27: Condiciones del entorno de C4C (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	No hemos llegado a recibir comentarios de nuestros clientes por medio de nuestra página web (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).	Todos los contactos lo sacamos de LinkedIn y están allí. A partir de ello, se les propone determinados servicios (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).	
APOYO EXTERNO	<p>No he recibido ningún tipo de apoyo del gobierno, ni lo he pedido (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>Por ahora no necesitamos ningún tipo de apoyo (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p> <p>Hemos buscado <i>partners</i> y así es como llegamos a una consultora argentina de inteligencia artificial y una consultora española. Tenemos acuerdos comerciales con ellos. Son consultoras más grandes que la mía. Yo los ayudo con la parte comercial aquí en Perú (C. Cam, comunicación personal, 17 de junio de 2022).</p>	<p>Tenemos un grupo llamado BNI, en el cual se solicitan proyectos y las empresas dan señalizaciones o se interrelacionan para aumentar su red de contactos, o en todo caso se van recomendando. En este grupo vamos trabajando desde antes de la pandemia, hacen reuniones de Zoom y hablan de los proyectos (E. Mendez, comunicación personal, 22 de junio de 2022).</p>	

ANEXO U: Condiciones del entorno de Jota Creativa

Tabla 28: Condiciones del entorno de Jota Creativa

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
TIPO DE SERVICIO	<p>Mi servicio se diferencia en la dedicación que yo asigno para acompañar al cliente, hago que mi propio equipo se meta de lleno al negocio. Nos involucramos completamente con la empresa cliente para entender sus procesos y necesidades. También, realizamos un seguimiento continuo con el cliente sobre las dudas, avances (J. Baldoceca, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>	<p>Tratamos de empatizar con cada marca, que ellos se enamoren de nuestro trabajo y que vayamos de la mano por mucho más tiempo de lo pactado (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>	<p>Estábamos interesados en actualizar nuestra página web, porque la teníamos abandonada mucho tiempo, entonces hice una búsqueda en Google de las 10 mejores empresas de desarrollo de página web; entonces, encontré un conjunto de opiniones y los ubiqué en el top 6. De esta manera, los llegué a conocer (C. Jerí, comunicación personal, 8 de agosto de 2022). A nivel de feedback personal, el equipo siempre está atento a todos los requerimientos y soluciones del cliente (C. Jerí, comunicación personal, 8 de agosto de 2022).</p>
SECTOR INDUSTRIAL	<p>No he tenido tiempo para espiar a la competencia, pero creo que en el mundo del marketing digital existen muchas personas que trabajan bajo campaña de publicidad (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022). Si quisiese ser más competitivo, emplearía estrategias de marketing digital, pero estamos tan ajustados en la parte operativa que no podemos. Lo cual, podría ser una debilidad nuestra (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>Todas las empresas usan las mismas o similares estrategias de marketing digital, por ejemplo, todos utilizan el Google Adwords, pero también la mayoría está implementando la plataforma de TikTok e inteligencia artificial (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Hay empresas que crecen demasiado a partir de las estrategias de marketing digital. Cabe mencionar, que cada empresa creará su propia estrategia (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Cuando ingresé le di la idea al gerente de abrir nuevos mercados, porque básicamente sus clientes eran</p>	<p>Creo que para este sector sería importante que siempre estén compartiendo actualizaciones. Creo que esas herramientas constantemente se actualizan y sería relevante que hagan un resumen de qué es lo nuevo que se está implementando. Compartir esas actualizaciones de la forma más concisa sería un plus (C. Jerí, comunicación personal, 8 de agosto de 2022).</p>

Tabla 28: Condiciones del entorno de Jota Creativa (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<p>SECTOR INDUSTRIAL</p>		<p>emprendimientos por lo que no había ingresos fijos. Le dije que debíamos tratar de captar empresas más grandes, entonces ya tenemos algunos clientes de mayor magnitud (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Por otro lado, los clientes se recomendaron entre ellos mediante la boca a boca y es lo que queríamos. Sin necesidad de publicitarnos están recurriendo a nosotros. (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>	
<p>COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE</p>	<p>Los clientes utilizan en mayor medida las redes sociales, páginas web y el email (J. Baldoceda, comunicación personal, 14 de junio de 2022). No he recibido ningún tipo de retroalimentación, es más, recién me he preocupado en que uno de mis clientes me pueda brindar algún comentario o sugerencia (J. Baldoceda Chávez, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>Nuestros clientes utilizan las páginas web; luego, ya vienen las redes sociales, pero lo esencial son las páginas web (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022). Recibimos tanto comentarios positivos como negativos, en uno de esos nos pedían muchas más herramientas a su disposición como inteligencia artificial o <i>chatbot</i> (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>	<p>Nosotros como empresa tenemos presencia en redes sociales, pero yo realicé la búsqueda específicamente en Google, porque me parece una herramienta más confiable (C. Jerí, comunicación personal, 8 de agosto de 2022).</p>
<p>APOYO EXTERNO</p>	<p>No hemos recibido ningún apoyo por parte del gobierno durante la pandemia</p>	<p>La empresa no tuvo ningún apoyo, aunque sí lo solicitaron, pero por ser aún informal en</p>	

Tabla 28: Condiciones del entorno de Jota Creativa (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<p>APOYO EXTERNO</p>	<p>(J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>De repente me gustaría recibir algún apoyo, por ejemplo, si el Estado me ofrece algún tipo de incentivo como un bono, lo utilizaría para renovar los equipos y para publicidad propia para captar más clientes.</p> <p>También, me gustaría que el Ministerio de Trabajo, por ejemplo, haga foros de agencias de marketing para diferentes emprendedores (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p> <p>Tengo alianzas con profesionales en el sector de marketing digital, pero que nos ayudan hacer un trabajo específico dentro de la empresa (J. Baldoceca, comunicación personal, 14 de junio de 2022).</p>	<p>ese tiempo no le brindaron (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>No necesitamos apoyo en conocimientos, porque es manejable, con relación a infraestructura sí, de repente para tener un ambiente mucho más grande (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p> <p>Tenemos alianzas estratégicas con amigos, familiares, quienes son profesionales y nos recomiendan (J. Villanueva, comunicación personal, 23 de junio de 2022).</p>	

ANEXO V: Condiciones del entorno de ABC Consultores

Tabla 29: Condiciones del entorno de ABC Consultores

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
TIPO DE SERVICIO	<p>Nosotros manejamos la metodología gestión basada en compromisos y creo que es una forma de hacer las cosas que genera las cosas rápidamente, esto es lo que agrega valor para el cliente. Es más, todo cliente que trabaja con nosotros obtiene un plan completo con indicadores, los cuales indican el retorno de inversión que tendrían al trabajar con nosotros (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>El punto fuerte para ABC es personas, poder entender a las personas, su estado de ánimo, poder hacerle entender que los compromisos generan identidad con la metodología acompañada de talleres (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>Trabajamos mediante la gestión por compromisos, nosotros nos manejamos mediante pedidos y los clientes tienen que dejar en claro qué es lo que quiere el cliente, para cuándo, cómo lo quiere. Toda esa cadena de compromisos se debe cumplir pues en ellos se basa el éxito que queremos obtener cuando los acompañamos (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>
SECTOR INDUSTRIAL	<p>Nuestro trabajo de ventas tiene que ver con llamar a los contactos y agendar una reunión, tener una conversación face to face es lo más efectivo a la hora de vender consultoría (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>ABC se maneja con un tema de boca a boca, referidos de clientes (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>De todas maneras, todas las empresas tendrán que implementar marketing digital tarde o temprano. El principal camino que tenemos es tu red de contactos natural, hacer tu propio <i>networking</i>, pero en algún momento se agota, entonces lo primero que hago es pensar en LinkedIn, y empiezo a buscar compañías por industrias y roles que estén involucrados en los temas decisivos de esas</p>	<p>La verdad no nos hemos metido a ver qué tan desarrollado lo tienen, lo que hemos visto es muy similar a lo de nosotros. Tienen página web que cuenta casos de éxito, las que sí pueden contarte más cosas o aplicar estrategias de inbound marketing son las grandes consultoras, esas sí pueden generar contenido, porque están estructuradas para poder hacerlo. No he visto que hagan más que tener una web donde se les pueda conocer y contactar (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>Para el sector B2B, me parece que la mejor forma de llegar a la gente que hoy no nos puede conocer es desde la experiencia individual propuesta por el marketing digital (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>La mayoría de las empresas clientes que conocemos están haciendo esfuerzos para estar en</p>

Tabla 29: Condiciones del entorno de ABC Consultores (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>SECTOR INDUSTRIAL</p>	<p>industrias y de qué manera te pueden llamar por algún tema que les interese (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Hay otra manera de conseguir nuevos clientes es soltar temas de relevancia, dentro de los medios, no necesariamente <i>webinars</i>, sino puede ser pequeñas cápsulas de información sobre algo y dar entender al público que tú eres la solución para eso (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>En algún momento me sonó mucho la empresa Mambo, la cual se dedica a ser transformación de negocios, al igual que ABC consultores. Pero la estrategia que ellos siguen es ejemplar, tienen videos, rompen paradigmas que existen en la compra de consultoría, en la relación que hay entre el cliente y el consultor y eso ayuda mucho (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>las redes, no veo tan común que se utilice Facebook para ofrecer los servicios (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>
<p>COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE</p>	<p>No hemos recibido ningún comentario de nuestros clientes. En LinkedIn tenemos poca presencia. La página web no creo que llegue ni a 50 visitas en el mes, y eso que es un <i>landing</i> (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>Principalmente, por la página en algún momento hemos recibido comentarios de que no estaba la página disponible o que a lo mejor quieren mayor información por ahí. Más allá de eso, por ahí les ha parecido suficiente, porque como tienen el contacto a la mano, cualquier cosa que quieran saber de la consultora van con el gerente de proyecto o líder comercial con el que más confianza tienen (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>

Tabla 29: Condiciones del entorno de ABC Consultores (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL COLABORADOR
<p>APOYO EXTERNO</p>	<p>Si hubiese alguien que quiera trabajar con nosotros y tomarnos como conejillos encantados (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p> <p>Con otras consultoras no hay alianzas estratégicas, pero sí con otras compañías. Ellos nos integran dentro de sus soluciones y a veces somos teloneros de la solución que ellos quieren dar (A. Rodriguez, comunicación personal, 21 de junio de 2022).</p>	<p>El principal apoyo que podemos tener es a nivel político tener una estabilidad económica (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p> <p>Con otras consultoras no hay alianzas estratégicas, tenemos con otras empresas relacionadas. Se vende con <i>partners</i> y <i>finders</i>; es decir, personas que conocen a otras personas en empresas importantes que desean nuestros servicios (R. Iriarte, comunicación personal, 14 de julio de 2022).</p>



ANEXO W: Condiciones del entorno de Bricolaje Consult

Tabla 30: Condiciones del entorno de Bricolaje Consult

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
TIPO DE SERVICIO	Considero que el servicio que ofrezco puede ser fácilmente comunicado a través de las plataformas digitales (C. Valdiviezo Saravia, comunicación personal, 24 de junio de 2022).	Solicité asesoría en temas de administración (S. Ramos Benner, comunicación personal, 11 de agosto de 2022).
SECTOR INDUSTRIAL	Para que el negocio sea sostenible; justamente, se necesita de un soporte de marketing digital definitivamente. Yo también me he convencido, porque al principio trabajaba por recomendación y ha ido muy bien, pero ahora la situación económica y la situación provocada por la pandemia me han obligado a buscar una nueva forma de captar clientes (C. Valdiviezo Saravia, comunicación personal, 24 de junio de 2022). También, en el mercado hay competencia informal definitivamente. Por la misma necesidad de trabajo, de tener un ingreso, hay otras personas que se dedican a eso (C. Valdiviezo Saravia, comunicación personal, 24 de junio de 2022).	Me enteré de la consultora por amigos en común, por contactos, justo estaba conversando con un amigo y me recomendó el servicio (S. Ramos Benner, comunicación personal, 11 de agosto de 2022). Digamos que muchas empresas; actualmente, están empezando a ofrecer sus servicios por plataformas digitales, como TikTok e Instagram. Publican contenido atractivo por redes (S. Ramos Benner, comunicación personal, 11 de agosto de 2022).
COMPORTAMIENTO DEL CLIENTE	El cliente busca un trato directo con la persona que estará a cargo del coaching, quien estará a cargo del proyecto de investigación. Este trato hace que el cliente logre una percepción de confianza y pueda concretar el servicio. Lo más importante es la confianza que se genere y la interacción constante; asimismo, manejar el mismo lenguaje, trato de que me comprendan y trato de comprenderlos (C. Valdiviezo Saravia, comunicación personal, 24 de junio de 2022).	Utilizo principalmente, redes sociales, pero poco en realidad, digamos Twitter sobre todo (S. Ramos Benner, comunicación personal, 11 de agosto de 2022).
APOYO EXTERNO	Sería interesante contar con el apoyo del estado, pero de momento yo he tratado de autofinanciarme; entonces, creo que sí ha funcionado, pero de necesitar algún tipo de ayuda estaría de acuerdo. Me gustaría un apoyo mediante el cual pueda tener más clientes (C. Valdiviezo Saravia, comunicación personal, 24 de junio de 2022). Las alianzas que tengo se están dando	

Tabla 30: Condiciones del entorno de Bricolaje Consult (continuación)

SUBDIMENSIONES	PERSPECTIVA DEL GERENTE	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
<p>APOYO EXTERNO</p>	<p>por ahora con mis propios clientes, pero si conociera cómo pudiera establecer esas alianzas con otras consultoras, me gustaría tener algunas con otras (C. Valdiviezo Saravia, comunicación personal, 24 de junio de 2022).</p>	

