

Cambios causados por la pandemia por COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica*

María Laura Jiménez Arias

Administradora de Empresas

Tecnológico de Costa Rica

Cartago, Costa Rica

Rol del autor: experimental

marialaura0498@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-7187-1255>

Susan Arce Gutiérrez

M. Sc. en Tecnología e Innovación Educativa

Investigadora, Tecnológico de Costa Rica,

Cartago, Costa Rica

Rol del autor: intelectual

sarce@tec.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0001-8978-9623>

Margie Faith-Vargas

M. Sc. en Administración de Empresas

Investigadora, Tecnológico de Costa Rica

Cartago, Costa Rica

Rol del autor: comunicativo

mfaith@tec.ac.cr

<https://orcid.org/0000-0002-8750-8100>

CHANGES IN THE DIGITAL MARKETING STRATEGY OF EXPORTING SMEs IN COSTA RICA AS A RESULT OF THE COVID-19 PANDEMIC

ABSTRACT: Exporting SMEs are essential in economies; however, some barriers can hinder their export performance due to their particularities. The crisis caused by the COVID-19 pandemic has become one of those obstacles since it has affected businesses worldwide, leading to new ways of conducting business, such as adopting virtual tools and using digital media as part of the business strategy. This reality shows the importance of digital marketing. Therefore, this paper seeks to evaluate the changes in SMEs' strategy as a result of the pandemic and their relation to the export performance by these firms. The study employed qualitative research through a case study design, in which we conducted in-depth interviews with five Costa Rican exporting SMEs. The main limitations were the difficulties for contacting enterprises and their lack of marketing knowledge. The data were analyzed through the ATLAS.ti 9 software, finding that changes in the activities and digital marketing strategies have been essential due to the information they provided, thus allowing SMEs to maintain their marketing actions during the pandemic. These insights may have a bearing on export performance.

KEYWORDS: COVID-19, export performance, case study, marketing digital, SMEs.

MUDANÇAS CAUSADAS PELA PANDEMIA DA COVID-19 NA ESTRATÉGIA DE MARKETING DIGITAL EM PMES EXPORTADORAS DA COSTA RICA

RESUMO: as pequenas e médias empresas (PMEs) exportadoras são essenciais para a economia; contudo, devido a suas características, há barreiras que podem enfraquecer seu desempenho exportador. A crise causada pela pandemia ocasionada pela COVID-19 vem se tornando um desses obstáculos e impactando os negócios internacionais; por isso, vêm surgindo formas de realizar os negócios como a mobilização à virtualização e uso de meios digitais como parte de suas estratégias. Isso denota a importância do marketing digital, razão pela qual este artigo tem como objetivo avaliar as mudanças em suas estratégias geradas pela pandemia e sua relação com o desempenho em suas exportações. Este estudo utilizou uma pesquisa qualitativa com um desenho de estudo de caso, em que foram aplicadas entrevistas a profundidade a cinco PMEs exportadoras costarricenses. As principais limitações foram a dificuldade para entrar em contato com as empresas e o desconhecimento em marketing por parte delas. Os dados foram analisados com o software ATLAS.ti 9; a partir dessa análise, constatou-se que as mudanças nas atividades e ferramentas de marketing digital são essenciais devido à qualidade da informação oferecida, o que permite manter as atividades das PMEs durante a pandemia. Destaca-se que o uso dessa informação pode, ainda, ter uma relação com o desempenho exportador.

PALAVRAS-CHAVE: COVID-19, desempenho exportador, estudo de casos, marketing digital, PMEs.

LES CHANGEMENTS CAUSÉS PAR LA PANDÉMIE DE COVID-19 DANS LA STRATÉGIE DE MARKETING NUMÉRIQUE DES PME EXPORTATRICES DE COSTA RICA

RÉSUMÉ : Les PME exportatrices sont essentielles aux économies ; cependant, en raison de leurs caractéristiques, il existe des obstacles qui peuvent affaiblir leurs performances à l'exportation. La crise provoquée par la pandémie de COVID-19 est l'un de ces obstacles et a eu un impact sur le commerce international. De nouvelles façons de faire des affaires sont apparues, comme le passage à la virtualisation et l'utilisation des médias numériques dans le cadre de leurs stratégies. Cet article vise à évaluer les changements dans leurs stratégies générés par cette pandémie et sa relation avec leur performance à l'exportation. Cette étude a utilisé une recherche qualitative avec une conception d'étude de cas, où on a appliqué des entretiens approfondis à cinq PME exportatrices de Costa Rica. Les limites principales ont été la difficulté de contacter les entreprises et leur manque de connaissances en marketing. On a analysé les données à l'aide du logiciel Atlas.ti 9, et on a constaté que les changements dans les activités et les outils de marketing numérique ont été essentiels en raison de la qualité des informations qu'ils ont fournies, en permettant aux PME de maintenir leurs activités pendant la pandémie. Il est à noter que l'utilisation de ces informations peut, à son tour, avoir une incidence sur les résultats à l'exportation.

MOTS-CLÉ : COVID-19, performance à l'exportation, étude de cas, marketing numérique, PME.

CITACIÓN SUGERIDA: Jiménez-Arias, M. L., Arce-Gutiérrez, S., & Faith-Vargas, M. (2022). Cambios causados por la pandemia del COVID-19 en la estrategia de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica. *Innovar*, 32(86), 75-87. <https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104662>

CLASIFICACIÓN JEL: M30, M31, M10.

RECIBIDO: 20/01/2022 **APROBADO:** 13/07/2022.

Esta obra se publica bajo una licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-Sin-Derivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)



RESUMEN: Las pymes exportadoras son esenciales en las economías; sin embargo, debido a sus características, hay barreras que pueden debilitar su desempeño exportador. La crisis causada por la pandemia por COVID-19 se ha convertido en uno de esos obstáculos y ha impactado los negocios internacionales, por lo que han surgido nuevas formas de realizar los negocios como la movilización hacia la virtualización y el uso de medios digitales como parte de sus estrategias. Lo anterior denota la importancia del marketing digital, por lo que este artículo tiene como propósito evaluar los cambios en sus estrategias generados por esta pandemia y su relación con el desempeño en sus exportaciones. El presente estudio empleó una investigación cualitativa con un diseño de estudio de casos, donde se aplicaron entrevistas a profundidad a cinco pymes exportadoras costarricenses. Las principales limitaciones fueron la dificultad para contactar a las empresas y el desconocimiento en marketing por parte de estas. Los datos se analizaron a través del software ATLAS.ti 9, encontrando que los cambios en las actividades y herramientas de marketing digital han sido esenciales debido a la calidad de la información que han brindado, permitiendo mantener las actividades de las pymes durante la pandemia. Se destaca que el uso de esta información puede, a su vez, tener una relación con el desempeño exportador.

PALABRAS CLAVE: COVID-19, desempeño exportador, estudio de casos, marketing digital, pymes.

* Este artículo deriva del proyecto de investigación "Influencia de la Estrategia de Mercadeo en el Desempeño Exportador de las PYMES: Enfoque en Marketing Digital", financiado por la Vicerrectoría de Investigación y Extensión del Tecnológico de Costa Rica. Existe un antecedente a este artículo publicado en el libro "Experiencias de mejora en procesos de gestión empresarial en Costa Rica", disponible en <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/13181>

Introducción

La promoción de las pymes es fundamental en países en vías de desarrollo (Cardozo et al., 2012; Ministerio de Economía, Industria y Comercio [MEIC], 2019), y en América Latina estas son agentes importantes en su estructura económica (Ferraro & Stumpo, 2010), así como actores clave para el crecimiento potencial de la región, pues representan aproximadamente el 99% del total de las empresas (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020). Por esta razón, las pymes han sido estudiadas desde diferentes ejes, pero existen diversas áreas de las cuales no existe suficiente información.

Dado lo anterior, continuando con el modelo de investigación propuesto por el Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIADEG-TEC) para identificar y resolver problemas que enfrentan las empresas tanto a nivel nacional como internacional (Tecnológico de Costa Rica, 2020), durante el 2019 Martínez et al. (2021) desarrollaron un estudio para analizar la influencia de la estrategia de mercadeo en el desempeño exportador de las pymes enfocado en el *marketing* digital (en adelante, MD).

Dicha investigación en su fase cualitativa contó con la participación de diez pymes exportadoras costarricenses, las cuales fueron seleccionadas a partir de datos brindados por la Promotora del Comercio Exterior (Procomer), que cuenta con una base de datos de todas las empresas exportadoras de productos de Costa Rica. Estas empresas fueron entrevistadas durante el 2019 para obtener información sobre sus realidades; sin embargo, con el descubrimiento de la nueva enfermedad respiratoria (Sars-CoV-2) y la reciente pandemia causada por COVID-19, las economías mundiales experimentaron una crisis de gran magnitud y, sin duda alguna, las pymes costarricenses también han tenido afectaciones (MEIC, 2020), por lo que es necesario estudiar los cambios generados y así conocer la situación actual de estas empresas, ya que al ser un evento tan reciente no se cuenta con estudios previos que permitan conocer cómo lo han enfrentado las empresas respecto a su estrategia de mercadeo.

Con base en lo anterior, es pertinente considerar que, si el impacto negativo de esta pandemia está ocasionando que las empresas reevalúen su productividad e implementen el uso de la tecnología (como, por ejemplo, reconocer el rol del MD) en sus procesos para mejorar sus gestiones, entonces esta pandemia también está logrando un impacto positivo (Huilcapi-Masacón et al., 2020). Y es que hay evidencia suficiente para demostrar el rol fundamental de las herramientas del MD en las pymes y cómo las actividades ejecutadas en estas pueden generar cambios positivos

en las ventas y exportaciones de las empresas (Bianchi & Mathews, 2016).

De esta manera, es elemental plantear un nuevo estudio basado en la investigación del CIADEG que permita evaluar los cambios generados en la estrategia de MD en las pymes exportadoras de Costa Rica a partir de la pandemia por COVID-19, para identificar así mejores prácticas relacionadas con el MD aplicables en las empresas que permitan mejorar su desempeño exportador. Con la ejecución de este trabajo, es posible contribuir a la investigación empírica limitada que existe en relación con los temas mencionados, así como beneficiar a las pymes exportadoras costarricenses y los diferentes entes que brindan apoyo al comercio internacional.

Finalmente, en cuanto a la estructura, este documento cuenta con un marco teórico donde se presenta la información que respalda la investigación, un apartado de metodología que expone todo el proceso que se llevó a cabo durante el desarrollo del trabajo y la manera en que fueron obtenidos los resultados; posteriormente, se encuentra un apartado de discusión y análisis de los resultados, donde se ve el contraste con la teoría del tema, seguido de las conclusiones alcanzadas, y finaliza con las limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Marco teórico

Pymes exportadoras en Costa Rica

Las pymes son la fuente de empleo para un 67% de trabajadores, lo que indica que con las medidas correctas pueden ser un agente de cambio en las economías (CEPAL, 2020). En el caso de Costa Rica, los últimos datos registrados indican que las pymes conforman un 97,5% del parque empresarial, y generan cerca de un tercio del empleo del país (MEIC, 2019); asimismo, del total de las empresas exportadoras del país, un 54% son consideradas pymes (Procomer, 2017).

Según Cárcamo-Olmos et al. (2005), la participación de las pymes latinoamericanas en los mercados internacionales es menor que la de otras regiones por ciertas barreras como la debilidad de las empresas en la gestión de calidad, la información y la estrategia de mercadeo implementada, entre otros. Aunque en Costa Rica se ha mantenido un crecimiento en las exportaciones en los años recientes de servicios modernos muy por encima del presentado por los otros países de la región (Gobierno CR, 2017), los otros sectores han presentado inestabilidad, mostrando incluso una disminución de sus exportaciones, o bien un aumento muy leve (Procomer, 2017). El aporte que hacen al valor total



exportado es pequeño, aunque en términos globales las pymes son mayoría dentro del conglomerado de las empresas exportadoras (Leiva, 2013).

Por su parte, el proceso de internacionalización que sufren las pymes exportadoras conlleva el enfrentamiento de escenarios que incluyen mercados desconocidos, información incompleta y un estado de incertidumbre, por lo que las empresas llevan a cabo procesos evolutivos donde avanzan de una etapa a otra a medida que adquieren mayor experiencia internacional (Johansson & Wiedersheim [1975], Johansson & Valhne [1977] y Cavusgil [1980], citados por Leiva, 2013; Czinkota & Ronkainen, 2008). En cuanto al proceso de internacionalización de las pymes costarricenses, no hay gran variedad de estudios; sin embargo, es razonable pensar que han seguido este proceso secuencial al igual que los estudios generados en contextos similares al de Costa Rica (Brenes & León, 2012, citados por Leiva, 2013).

La internacionalización brinda nuevas oportunidades de mercado donde las empresas pueden ofrecer sus produc-

tos, así como forjar conexiones con importantes entes en diversos mercados, lo que puede traducirse en recursos clave para sus economías (Zahra, et al., 2000, citados por Filatotchev et al., 2009). El éxito de este proceso puede evidenciarse a través del desempeño exportador de las pymes, pues este puede definirse como el logro de los objetivos económicos y estratégicos en estos mercados externos a través de la exportación de bienes (Cavusgil & Zou, 1994). El desempeño exportador es un área en estudio multidimensional, y varios autores han concluido que las ventas en exportaciones, el crecimiento de las ventas y las utilidades de las exportaciones pueden ser algunas de sus mediciones (Cavusgil [1984], Cooper & Kleinschmidt [1985] y Koed Madsen [1989], citados por Erum et al., 2020).

Aquellos factores que inciden en el desempeño exportador en las pymes de Costa Rica son diversos, de manera que todo estudio enfocado en determinar los factores que cuentan con una mayor influencia sobre este desempeño contribuye significativamente al conocimiento y orientación sobre mejores prácticas para las empresas (Córdoba &

Henderson, 2017). De acuerdo con Martínez y Pla (2012), estos factores se pueden clasificar en diferentes categorías y dentro de estas se encuentran las estrategias de mercadeo.

Pandemia por COVID-19 y su manejo en las pymes

Los desastres como las pandemias inevitablemente provocan crisis en las empresas (Blackhurst et al., 2011), y estas se pueden definir como eventos extremos, inesperados e impredecibles que requieren una respuesta urgente por parte de las organizaciones, que a su vez generan retos y amenazas para las empresas (Doern et al., 2019). Esta reciente crisis por COVID-19 ha provocado en diferentes países un proceso contrario a la globalización, pues ciertos negocios se encuentran cerrados temporalmente (Barua, 2020). A pesar de que las pymes pertenecen a una población expuesta y de su rol en las economías, la cantidad de estudios desarrollados sobre cómo las crisis afectan a estas empresas o cómo gestionarlas es limitada (Doern, 2016; Kuckertz et al., 2020).

Las pymes se han caracterizado por diversas capacidades excepcionales; sin embargo, también son conocidas por su alta vulnerabilidad (Beraha & Duricin, 2020) y por ser las primeras y más importantes víctimas durante los periodos prolongados de crisis económicas (Robbins & Pearce, 1993, citados por Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Para manejar correctamente una crisis la preparación es fundamental y, dadas las características de las pymes, muy pocas de estas pudieron haber estado capacitadas para enfrentar una crisis de esta magnitud (Kuckertz et al., 2020).

Sin embargo, y a pesar de las dificultades procedentes de las crisis económicas, las pymes están dispuestas a enfrentar y superar estas barreras. El manejo de las crisis crea una nueva cultura y percepción en las pymes, de manera que surge variedad de herramientas y conceptos para trabajar. En cuanto a esto, y dada la necesidad de aplicar cambios, se ha sugerido la implementación de innovaciones en las diferentes estrategias (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014).

Con base en lo anterior, la realidad actual demanda cambios en las estrategias de mercadeo digital donde sea posible desarrollar nuevas capacidades tecnológicas, pues durante la crisis por COVID-19 los comportamientos de compra y demanda de los consumidores, así como la forma de realizar negocios, han sufrido modificaciones severas, lo que hace aún más relevante para las empresas enfocarse en innovar sus estrategias de mercadeo para sobrevivir (Kantar, 2020). Con respecto a esto último, se evidencia

el incremento en el uso de herramientas digitales, como el uso de comercio electrónico y digitalización en las empresas (CEPAL, 2020). Para lograr maximizar el uso de dichas herramientas, las empresas deben fortalecer el conocimiento digital de los colaboradores, tomar decisiones de forma más rápida utilizando plataformas digitales, y emplear conectividad e infraestructura digital de última generación (Pandey, 2021).

Cambios en la estrategia de *marketing* digital

Actualmente, se continúan viendo repercusiones de la pandemia y las empresas se ven afectadas por esta crisis que se dio de manera repentina, por lo que se convierte esencial adaptar las estrategias de mercadeo (Gao et al., 2020; Procomer, 2020). La literatura relacionada con el manejo de crisis se enfoca en la necesidad inminente de encontrar algún método de supervivencia (Champion, 1999). Pandey (2021) señala que, para gestionar el negocio en un escenario post-COVID-19, las iniciativas digitales deberán estar enfocadas en los objetivos de supervivencia y crecimiento y, en relación con esto, la capacidad de innovar puede representar un mecanismo clave para lograr un crecimiento organizacional (Lawson & Samson, 2001).

El alcance de la globalización, el Internet y los medios de comunicación facilitan el acceso a los mercados internacionales para los exportadores, aumentando la tasa y velocidad de internacionalización, así como mejorando la comunicación y aumentando su crecimiento internacional (Daniel & Wilson, 2002; Taiminen & Karjaluoto, 2015). Aunado a esto, realizar las actividades de mercadeo en plataformas digitales influye positivamente en la disponibilidad de información de exportación, lo que a su vez aumenta el crecimiento del mercado, así como el desarrollo, fortalecimiento y mantenimiento de las relaciones de negocio internacionales (Bianchi & Mathews, 2016).

Es así como las redes sociales han provocado un cambio en las estrategias de mercado y han sido usadas como herramienta de mercadeo, lo que representa un fenómeno altamente exitoso en las empresas en cuanto al mejoramiento de su desempeño, dependiendo de que se dé un uso correcto y constante de estas (Uribe-Saavedra et al., 2013). Cada vez son más los consumidores que acuden a las redes sociales en busca de información sobre las empresas (Newman, 2013, citado por Oztamur & Sarper, 2014), por lo que es indispensable que estas compartan material con contenido importante y lo suficientemente atractivo como para llamar la atención del público deseado (Oztamur & Sarper, 2014). Por lo tanto, es oportuno concluir que las redes sociales son un factor clave en el éxito y crecimiento

de las empresas (Rugova & Prenaj, 2016; Taiminen & Karjaluoto, 2015). Además, Boyd y Ellison (citados por Uribe-Saavedra et al., 2013) comparten que las redes sociales digitales son de gran importancia para las empresas e individuos, debido a que apoyan constantemente los lazos entre los usuarios y fomentan la creación de nuevas conexiones.

El MD y las redes sociales brindan a las pymes la oportunidad de atraer nuevos clientes y alcanzar a los clientes existentes de una mejor manera, así como identificar nuevos mercados y mejorar el desempeño como empresa (Bianchi & Mathews, 2016). De este modo, incluir en la estrategia de mercadeo el conocimiento de los clientes y la competencia a través de las redes sociales permite también mejorar el rendimiento empresarial (Shoham et al., 2005, citado por Uribe-Saavedra et al., 2013). Además, como lo señalan Alshaketheep et al. (2020), es importante mantener una buena comunicación tanto con los consumidores como con los colaboradores, así como abrir nuevas redes de comunicación para atraer nuevas audiencias.

Asimismo, se ha encontrado que el MD tiene un efecto positivo sobre el crecimiento del mercado exportador al mejorar las conexiones a través de una mayor información disponible; sin embargo, las empresas no utilizan todo el potencial que ofrecen las nuevas herramientas digitales (Taiminen & Karjaluoto, 2015; Bianchi & Mathews, 2016), debido a que el MD no trata solamente del uso de herramientas digitales, sino que las actividades deben seguir un proceso planeado y controlado, apoyadas por el uso de estas herramientas (Gutiérrez-Leefmans & Nava-Rogel, 2016).

Por otro lado, como un efecto directo de la pandemia, se encontró que los individuos están haciendo un mayor uso de los teléfonos móviles, lo que tiene un impacto importante en el gasto del consumo de medios (GlobalWebIndex, 2020). En cuanto a los propietarios de pymes, algunos han podido reconocer, debido a la crisis, la importancia del MD y el mercadeo en redes sociales, lo que los llevó a explorar diferentes opciones para implementar en sus negocios (Salam et al., 2021)

En Costa Rica, al igual que en los demás países donde se ha aplicado el confinamiento, el estilo de vida de las personas y su patrón de consumo han cambiado, por lo cual es normal que se refleje este aumento en el consumo de redes sociales. Este es un factor sustancial para los empresarios nacionales y, más aún, en aquellos que participan en otros mercados (exportadores), pues indica que es necesario ajustar las estrategias de mercadeo e incluso la forma de hacer negocios. Dado lo anterior, la innovación en el

mercadeo puede ser una estrategia efectiva para sobrevivir durante la pandemia por COVID-19, por lo que hacer uso de herramientas digitales, sitios web y una mayor participación en las diferentes redes sociales se convierten en acciones relevantes en la actualidad (Procomer, 2020).

A pesar de la información disponible, los datos recopilados hasta el momento que han contribuido al desarrollo del tema sobre las pymes exportadoras y la relación entre su desempeño exportador y el MD no son suficientes. Los resultados de Gutiérrez-Leefmans y Nava-Rogel (2016) señalan un escaso número de artículos asociados a los temas de MD en pymes y con un porcentaje menor en Latinoamérica, y lo son aún menos cuando se limita con la pandemia del COVID-19; por esta razón, este estudio pretende ampliar el conocimiento actual sobre este tópico.

Metodología

Enfoque y diseño

La investigación que se expone en este artículo cuenta con un enfoque cualitativo y se trabaja con datos abiertos obtenidos a partir del estudio de casos, con el fin de estudiar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes. Asimismo, el tipo de estudio corresponde a casos a profundidad, donde se recomienda considerar una muestra de tres a cinco, según Hernández-Sampieri et al. (2014).

Muestra

En cuanto a la muestra de estudio, participaron cinco pymes exportadoras en esta investigación, seleccionadas por conveniencia a criterio de los investigadores, según base de datos de empresas del sector industrial que participaron en el estudio Martínez et al. (2021). En la tabla 1 se encuentra información sobre cada empresa estudiada.

Tabla 1.
Datos de las empresas estudiadas.

Identificación Empresa	Puesto	Industria	Tamaño
AQ	Gerente de Ventas	Manufactura	Pequeña
AC	Gerente General	Química	Mediana
LP	Coordinador de Calidad	Plástico	Pequeña
MP	Gerente General	Manufactura	Mediana
SP	Administrador de Sucursal	Alimentaria	Mediana

Nota. La identificación de las empresas ha sido codificada con el fin de resguardar el anonimato y confidencialidad de la información. Fuente: elaboración propia.

Instrumento

El instrumento implementado para la recolección de datos cualitativos es una entrevista estructurada aplicada en el estudio de base, la cual fue elaborada a partir de las escalas validadas de Uribe-Saavedra et al. (2013), y Bianchi y Mathews (2016), quienes estudian las capacidades de mercadeo digital, la información de exportación disponible, las relaciones en redes de negocios y el crecimiento del mercado exportador.

Para el instrumento se tomó como referencia la entrevista aplicada en el estudio base, la cual es adaptada al contexto actual, con el fin de alcanzar los objetivos relacionados con los cambios efectuados a partir de la pandemia por COVID-19 en las pymes de Costa Rica. Este nuevo instrumento consta de cuatro secciones: la primera se enfoca en identificar en términos generales si la pyme realizó algún cambio en sus actividades de MD a causa de la pandemia; la segunda estudia con detenimiento el manejo de las herramientas de MD, los cambios en las actividades, el objetivo de estas, así como la información obtenida y su desempeño durante la pandemia; la tercera estudia el estado de ciertas relaciones a partir de la pandemia y, finalmente, la cuarta evalúa el impacto de lo anterior en el nivel de exportaciones.

Recolección y análisis de datos

Las entrevistas se realizaron a través de la plataforma digital de videoconferencia remota Zoom, se grabaron en audio o video, considerando la previa autorización de los informantes, y fueron transcritas en su totalidad. Para el análisis de los resultados, estos se procesaron con el software ATLAS.ti 9, que permite codificar los datos y construir teorías al relacionar conceptos, categorías y temas (Hernández-Sampieri et al., 2014). Considerando el instrumento, se identificaron diversos temas con el objetivo de analizar cada dato brindado por las empresas de la mejor manera; para esto, se examinó cada transcripción y se destacaron las frases clave que luego fueron establecidas en el programa de ATLAS.ti 9.

Categorías de análisis

En la tabla 2 se observan los temas planteados y la cantidad de categorías asignadas, las cuales se detallan posteriormente.

El tema correspondiente a *Sujetos* abarcó las categorías de *entrevistador* y *entrevistado*, para así poder distinguir los comentarios según el autor; con esto, se facilita la comprensión de los resultados y, posteriormente, las relaciones

con otras categorías. En el tema de *Cambios en las actividades de marketing digital* y *Cambios en las herramientas de marketing digital*, se consideraron dos categorías comunes: *sí* y *no*, que pretenden identificar la presencia o no de estos cambios.

Tabla 2.
Temas establecidos en el software ATLAS.ti 9.

Cantidad de categorías	Nombre de los temas
2	Sujetos
2	Cambios en las actividades de <i>marketing digital</i>
2	Cambios en las herramientas de <i>marketing digital</i>
3	Objetivo de las herramientas
4	Medición del desempeño de las herramientas
6	Cambios en la información obtenida
4	Variación en la relación
3	Impacto en nivel de las exportaciones

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el tema de *Objetivo de las herramientas* fue conformado por tres categorías que fueron las más mencionadas durante las entrevistas y corresponden a *comunicación*, *información* y *ventas*. Con esta clasificación de la información se buscó comprender los usos que las empresas daban a sus herramientas y su relación con los cambios generados en estas. En cuanto al tema de *Medición del desempeño de las herramientas*, las categorías comprenden cuatro escenarios: el primero relacionado con la medición del desempeño antes y durante la pandemia; el segundo, con la medición antes pero no durante la pandemia; el tercero consideró la falta de medición antes y durante la pandemia y, por último, el cuarto se enfocó en la no medición del desempeño antes de la pandemia, pero sí durante esta.

El siguiente tema corresponde al *Cambio en la información obtenida* y, a su vez, este se dividió en seis categorías: i) *competencia*, ii) *nuevos clientes y fortalecimiento de estos*, iii) *estrategias de mercadeo y ventas locales e internacionales*, iv) *diversificación de producto*, v) *canales de distribución* y vi) *proveedores*. El objetivo de este tema consistió en evaluar la relación entre los cambios (o falta de cambios) en las actividades y herramientas de MD y la información obtenida para cada uno de los códigos. De igual manera, la *Variación en la relación* fue un tema que pretendió estudiar los cambios en la relación con los proveedores, clientes, aliados estratégicos y la generación de nuevos negocios a partir de las medidas tomadas en cuanto a las herramientas de MD.

Finalmente, el tema de *Impacto en nivel de exportaciones* abarcó tres posibles resultados correspondientes a un *impacto positivo, negativo o nulo* en las exportaciones a partir de todas las decisiones estudiadas en los elementos anteriores.

Análisis y discusión de los resultados

El *marketing* digital durante la pandemia

Con el fin de sobrevivir a eventos como la actual pandemia ocasionada por COVID-19, que continúa alterando los negocios alrededor del mundo, es fundamental realizar los cambios necesarios, incluyendo modificaciones en las diferentes estrategias (Bourletidis & Traintafylloupuolos, 2014). La realidad de las pymes costarricenses no es la excepción en esta afirmación y esto se confirma a partir de la información suministrada por las empresas estudiadas, donde la totalidad de los participantes manifiestan haber realizado ciertos cambios en sus actividades de MD con el objetivo de mantenerse activos.

Asimismo, Kantar (2020) estipula que la crisis económica causada por esta pandemia ha logrado generar cambios importantes en la forma de comercializar; además, Fernandes et al. (2021) afirman que el uso de una estrategia basada en el comercio electrónico fue la solución que muchas empresas encontraron para mantener sus operaciones durante la pandemia, coincidiendo con los resultados del presente estudio, en el que cuatro empresas manifiestan haber tenido que implementar algún cambio en sus estrategias para poder ejecutar las ventas.

Manejo de las herramientas de *marketing* digital

Sarango (2021) encuentra que la mayoría de las empresas hacen poco uso de las redes e Internet como herramienta de mercadeo; no obstante, tal como lo menciona Newman (citado por Oztamur & Sarper, 2014), las pymes enfrentan la necesidad de acudir a nuevas herramientas debido a estos cambios en el mercado y los comportamientos de compra. Debido a ello, los resultados obtenidos reflejan que tres de las empresas estudiadas han cambiado las herramientas de MD implementadas. En la figura 1 se incluyen las palabras más mencionadas por los entrevistados al exponer los cambios generados en las herramientas de MD: las palabras *clientes* y *redes* aparecen doce veces; *información*, diez; *WhatsApp*, *Facebook* y *herramientas*, se muestran en nueve ocasiones; *ventas*, en ocho y, finalmente, *Instagram* y *outsourcing* aparecen cinco veces.



Figura 1. Nube de palabras de los cambios en las herramientas de *marketing* digital. Fuente: elaboración propia.

Parte de las nuevas herramientas implementadas son Instagram, WhatsApp, Twitter, Facebook y correo electrónico. El uso de estos nuevos elementos como parte de sus estrategias de MD ha permitido la creación de lazos con los usuarios y fomenta, al mismo tiempo, la creación de nuevas conexiones (Boyd & Ellison, 2007, citados por Uribe-Saavedra et al., 2013).

Todas las empresas resaltan que tanto en estas nuevas herramientas como en las implementadas desde antes de la pandemia se plantean estrategias de mercadeo con el objetivo de tener mayor presencia y participación, así como compartir mayor contenido con el objetivo de dinamizar sus redes (Procomer, 2020).

Objetivos de las herramientas

A partir de la información recopilada, se observó que las empresas entrevistadas hacen uso de estas para satisfacer tres necesidades básicas: comunicación, ventas e información. En la figura 2, parte de las palabras más frecuentes coinciden con estos objetivos: las palabras *ventas* e *información* son mencionadas en siete ocasiones y *comunicación*, en cinco. Además, las otras palabras presentes en la figura 2 también se relacionan con el tema en desarrollo.

Debido a la pandemia y sus alteraciones en el mercado y los negocios (Kantar, 2020), las redes sociales digitales pasaron a ser protagonistas en la comunicación entre la empresa y los externos. Todas las empresas estudiadas manifiestan utilizar sus herramientas de MD para comunicar información relevante para su negocio; parte del contenido compartido incluye datos sobre el producto o servicio, facilidades de pago y entrega para las ventas en línea, nuevos eventos, seguimiento de ventas, entre otros.



Figura 2. Nube de palabras de objetivos de las herramientas de *marketing* digital. Fuente: elaboración propia.

Los datos presentados muestran que la información también es parte importante de las actividades desarrolladas. Según estos, todas las empresas trabajan la promoción a través de sus redes con objetivos tales como mostrar resultados, dar a conocer nuevos productos o servicios, conseguir la atención de los usuarios y captar nuevos segmentos de mercados (Taiminen & Karjaluoto, 2015; Bianchi & Mathews, 2016; Uribe-Saavedra et al., 2013).

Lo anterior permite a las empresas acoplarse a una realidad que se presentaba desde antes de la pandemia, donde cada vez son más las personas que acuden a las redes sociales y demás medios digitales para encontrar información sobre las empresas (Newman, 2013, citado por Oztamur & Sarper, 2014).

En cuanto a las ventas, las tres empresas que realizaron cambios en las herramientas desarrollaron también la posibilidad de realizar ventas a través de estos medios. Por otro lado, en las empresas que no implementaron nuevas herramientas en sus estrategias de MD, una igual logró gestionar ventas a través de las plataformas usadas. En la figura 3, es posible observar diversos ejemplos relacionados con estos objetivos principales.

Medición del desempeño de las herramientas

De acuerdo con Uribe-Saavedra et al. (2013), no es suficiente con tener los perfiles en las redes sociales y realizar tareas básicas: es fundamental un esfuerzo dedicado y comprometido con las actividades de *marketing*. Además, establecen que tampoco es suficiente con solo hacer uso de estas plataformas, pues las empresas deben comportarse como profesionales para sacar el mejor provecho; por lo tanto, monitorear el desempeño de estas herramientas es parte importante de este trabajo.

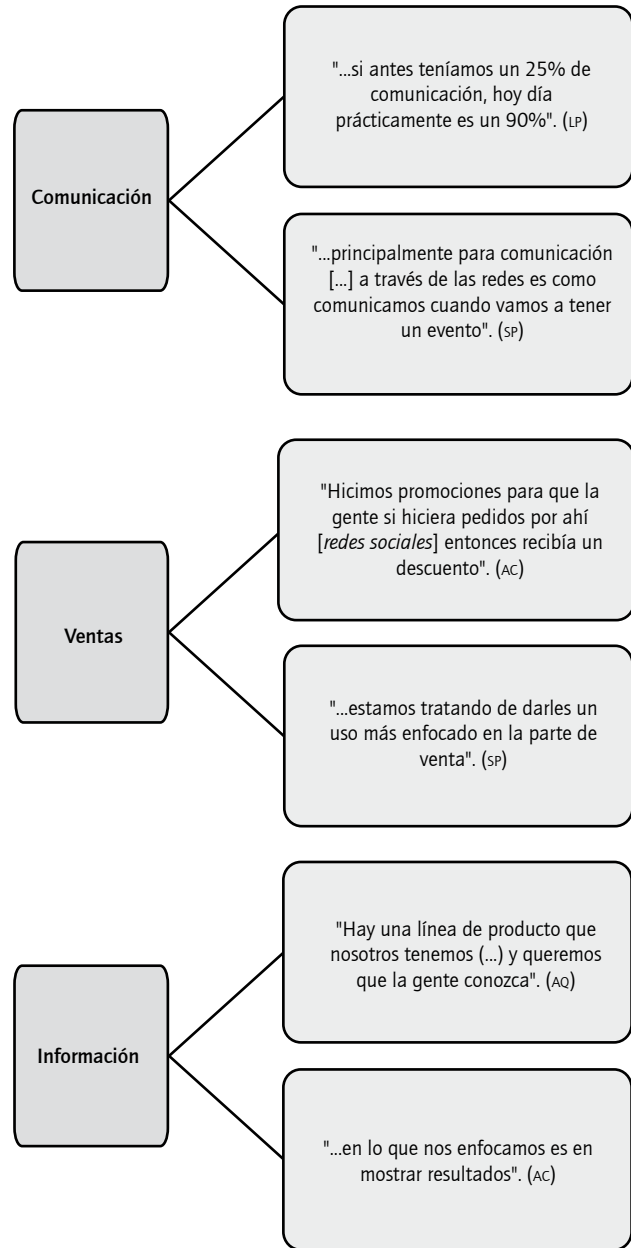


Figura 3. Citas textuales afines con los objetivos de las herramientas de *marketing* digital. Fuente: elaboración propia.

Antes y durante la pandemia, cuatro de las pymes estudiadas confirmaron haber realizado alguna medición del desempeño en sus herramientas, pero el restante desconocía de esta posibilidad. En relación con las herramientas nuevas, únicamente una empresa de las tres que hicieron cambios no realizó ninguna medición del desempeño, lo que puede interferir en su efectividad.

Cambios en la información obtenida

En el caso de la información relacionada con los canales de distribución, se presentan dos comportamientos: las

empresas SP, LP y MP incluyeron nuevos mecanismos de distribución (como lo es el caso de Correos de Costa Rica) para las ventas en línea; por otro lado, AC y AQ mantuvieron los mismos canales. En cuanto a la competencia, los resultados muestran que no hubo variación en ninguna empresa, debido a que no utilizan estas herramientas para medir el desempeño o estado de este sector. Cabe recalcar que este es un elemento que deben considerar debido al impacto que un estudio de la competencia a través del MD puede generar en el crecimiento empresarial (Shoham, citado por Uribe-Saavedra et al., 2013).

La información obtenida sobre los nuevos clientes y el fortalecimiento de estos ha presentado cambios importantes para las cinco empresas, pues se presenta un incremento en el tráfico de las redes sociales. No obstante, las pymes que además hicieron cambios en sus herramientas muestran un aumento en la comunicación y mayor reconocimiento en el mercado a través de estos medios digitales, así como han identificado nuevos segmentos de mercado. En cuanto a la información sobre la diversificación del producto, cuatro de las empresas no observaron cambios significativos, pero cabe destacar que la empresa LP sí logró identificar nuevos segmentos de mercado a los cuales ahora venden sus productos.

De igual manera, la información obtenida en relación con los proveedores no cambió debido a que, según las pymes, las herramientas de MD no son utilizadas como un medio entre ambos. Finalmente, la información recibida con respecto a la estrategia de mercadeo y ventas locales e internacionales cambia únicamente para las tres empresas que implementaron cambios en las herramientas. La empresa SP logró un acercamiento, a través de las nuevas ventas en línea, con los nichos de mercado que han catalogado como los más interesados en sus productos. En AC estos cambios contemplan una mayor comunicación debido a la inclusión de WhatsApp Empresarial en diversas herramientas, mayor atención por parte del mercado gracias a las promociones y descuentos disponibles únicamente para las ventas realizadas en línea, y también han trabajado en las publicaciones para que sean más atractivas a nivel visual.

Continuando con lo anterior, la empresa LP descubrió que, aunque haya iniciado sus actividades de mercadeo en nuevas herramientas digitales, aún debe trabajar más para obtener un mayor rendimiento de estas (Oztamur & Sarper, 2014; Procomer, 2020): "empezamos a utilizar nuevas herramientas y nos damos cuenta de que tenemos que ser un poco más ágiles y más innovadores a la hora de presentar las cosas para lograr un mayor cambio" (LP). Por último, en el caso de MP y AQ no se presentaron cambios. En la tabla 3, se presentan citas que ejemplifican cada uno de los cambios explicados anteriormente.

Tabla 3.
Citas textuales afines con los cambios en la información obtenida.

Cambio relacionado	Cita representativa
Canales de distribución	"...considerando el hecho de las ventas que hacemos a nivel de forma digital [...] tuvimos que agregar ciertos elementos a nivel de transporte para poder hacer llegar los productos" (SP)
Competencia	"No estamos utilizando esas herramientas para medir la competencia" (AC)
Diversificación del producto	"Este movimiento que tuvimos hacia la virtualización nos permitió identificar productos que la gente quería y que no les habíamos llegado con eso" (LP)
Nuevos clientes y fortalecimiento de estos	"...captar segmentos de mercado a los que antes no le llegábamos [...] a través de las redes sociales; creo que podemos llegar fácilmente a este mercado" (LP)
Proveedores	"... a nivel de trato con ellos y recibir información, no ha cambiado" (AQ)
Estrategias de mercadeo y ventas locales e internacionales	"La parte de medios digitales no la manejábamos como una opción de ventas, sino como una parte informativa. Pero la información que ya teníamos la tomamos como base para empezar a trabajar la parte de ventas y demás a través de las herramientas tecnológicas" (SP)

Fuente: elaboración propia.

Cambios en las relaciones

En cuanto a los aliados estratégicos, el total de las empresas comparte que las actividades desarrolladas en las herramientas de MD no han variado esta relación debido a que, según los entrevistados, el contenido que comparten en las redes sociales y demás herramientas digitales no es de interés para este sector. En la tabla 4 se presentan citas textuales que respaldan la realidad de los aliados estratégicos y las demás relaciones que se exponen a continuación.

Las actividades desarrolladas en las herramientas de MD impulsaron diversos cambios en cuanto a los clientes para las cinco pymes. Parte de la información brindada coincide con la teoría, pues es evidente que la presencia en redes sociales y MD atrajo nuevos clientes y permitió alcanzar a los existentes de una mejor manera, así como mejorar la comunicación con ellos. De igual forma, fue posible identificar nuevos mercados que, de lo contrario, no se habría logrado (Taiminen & Karjaluoto, 2015; Bianchi & Mathews, 2016; Boyd & Ellison, citados por Uribe-Saavedra et al., 2013).

Por otro lado, la generación de nuevos negocios internacionales es parte de los sectores más afectados por la

pandemia según los datos brindados, por lo que solo las pymes MP y AQ obtuvieron nuevas oportunidades de negocios. Estos se dieron a través de medios digitales como el sitio web; no obstante, se dieron en las dos empresas que no gestionaron cambios en sus herramientas, por lo que la modalidad bajo la que se efectuaron es similar a la que existía antes de la pandemia.

Tabla 4.
Citas textuales afines con la variación en las relaciones.

Cambio relacionado	Cita representativa
Aliados estratégicos	"La información compartida no es de interés hacia ellos" (MP)
Clientes	"... a partir de la información que ya teníamos empezamos a tratar de acercarnos más a ciertos nichos de mercado que sabemos que son los que están más interesados en nuestro producto" (SP)
Nuevos negocios internacionales	"Sí se han generado nuevas oportunidades, sin embargo, bajo una dinámica muy similar previo a la pandemia" (AQ)
Proveedores	"... básicamente seguimos trabajando de la misma forma, ¿verdad? A lo mejor algunas cuestiones como las reuniones ha cambiado porque ahora se hacen virtuales, pero más allá de eso no ha habido cambios significativos" (SP)

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, la relación con los proveedores no ha sufrido cambios importantes generados por el MD en las empresas LP y MP. En las pymes SP, AG y AQ el contacto con los proveedores pasó a ser a través de medios digitales (reuniones por medio de plataformas como Zoom o Teams) y se comparte información relacionada con el COVID-19, pero la relación como tal no ha sido alterada. Esto se vincula con el análisis referente a la información obtenida con respecto a este elemento, donde se determina que no ha habido cambios.

Impacto a las exportaciones

Es fundamental determinar si existe una relación entre los cambios generados, tanto en las herramientas y el manejo que estas requieren, como en las actividades de MD, y el nivel de exportaciones durante la pandemia.

Dos empresas que no realizaron cambios en las herramientas tuvieron un impacto positivo en el nivel de exportaciones (tabla 5). La primera de estas (AQ) se caracteriza también por no medir el desempeño de sus herramientas y menciona que los niveles de exportaciones no sufrieron modificaciones, por lo que esta situación es catalogada como positiva, basándose en la capacidad de mantener

estas relaciones (Bianchi & Mathews, 2016). La otra empresa (MP) sí ha realizado mediciones de desempeño y, según su experiencia, ha logrado establecer un mayor acooplamiento debido al seguimiento realizado a través del correo electrónico que forma parte de su cambio en las actividades de MD.

En el caso de las empresas que sí implementaron nuevas herramientas, los resultados muestran dos escenarios comunes, tal y como se muestra en la tabla 5: en el primero las pymes LP y SP han realizado mediciones del desempeño de estas herramientas antes y durante la pandemia, así como de las nuevas implementadas. Este grupo expone que no hubo cambio en los niveles de exportación, lo cual nuevamente es un aspecto positivo (Bianchi & Mathews, 2016).

Tabla 5.
Resumen de los cambios generados en las herramientas, medición del desempeño e impacto en las exportaciones para cada pyme.

	AQ	MP	LP	AC	SP
Cambio en las herramientas	No	No	Sí	Sí	Sí
Medición del desempeño antes y durante la pandemia	No	Sí	Sí	No	Sí
Medición del desempeño nuevas herramientas	-	-	Sí	No	Sí
Impacto en exportaciones	Positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fuente: elaboración propia.

En el otro escenario, a pesar de que la empresa AC realiza cambios en las actividades y herramientas de MD, no hay evaluación del desempeño de estas en ninguna etapa y se muestra una disminución de las exportaciones. El entrevistado menciona que esta situación se debe al cierre de fronteras; sin embargo, a lo largo de este artículo se ha expuesto la importancia del uso correcto de estas herramientas y del MD para obtener resultados provechosos (Taiminen & Karjaluoto, 2015; Bianchi & Mathews, 2016; Procomer, 2020), por lo que, aunque no es posible determinar el nivel de participación del MD en este resultado desfavorable, es posible pensar que existe una relación importante.

Conclusiones

Este trabajo cumple con el objetivo planteado al evaluar los diferentes cambios en la estrategia de MD en las pymes exportadoras costarricenses que surgieron a partir de la

pandemia y cómo esta situación afecta su desempeño exportador. Se evidencia que fue necesario hacer cambios tanto en las herramientas implementadas como en las actividades que en estas se desarrollan, con el objetivo de mantenerse en contacto a pesar del confinamiento y las nuevas restricciones sanitarias. Estos cambios han sido parte esencial de la estrategia de mercadeo de estas empresas durante la pandemia por COVID-19 y han permitido a las empresas encontrar nuevas formas de realizar los negocios.

Las nuevas estrategias de MD implementadas abarcan redes sociales, correo electrónico y páginas web, y parte de las principales actividades realizadas en estas herramientas son brindar información, comunicación constante con los clientes y gestionar ventas virtuales, lo cual ha mejorado el desempeño de las empresas en estas áreas. Asimismo, parte de sus estrategias en esta modalidad ha consistido en otorgar descuentos en las compras realizadas por medios virtuales y aumentar considerablemente los niveles de comunicación. Estos cambios han brindado información esencial para las empresas referente a los clientes y la atención de estos, sus productos y servicios, y las estrategias de *marketing*.

Antes de la pandemia no todas las pymes hacían uso de las herramientas de MD que utilizan en la actualidad; además, el contenido que compartían no era constante y tampoco estaba enfocado en alcanzar objetivos específicos. Ahora, se ve una tendencia de estas empresas hacia la virtualización y uso de MD constante, donde las actividades son motivadas principalmente para informar, comunicar o vender, y esta tendencia se acentuó durante la pandemia.

Asimismo, como parte de este nuevo comportamiento, se muestra un intento por parte de las empresas por monitorear el desempeño de estas herramientas y, en general, por mejorar su desempeño en estas, lo que es una tarea fundamental para asegurar su funcionalidad; sin embargo, es evidente que las pymes estudiadas no cuentan con el conocimiento suficiente para optimizar esta participación. Es fundamental dar a conocer cómo trabaja realmente el MD y elaborar un ecosistema digital para cada una de estas que se adapte a sus capacidades y necesidades. Es importante que las empresas utilicen estas herramientas no solo para las actividades ya mencionadas, pues hay gran cantidad de elementos que pueden ser aprovechados para optimizar su desempeño empresarial que no se están considerando.

El impacto en el desempeño exportador de las pymes muestra una variación según el uso de las herramientas de MD: hay un escenario positivo en aquellas pymes que, además de implementar nuevas herramientas como parte de su estrategia durante la pandemia y cambiar las

actividades que en estas se realizan, también evaluaron el desempeño de estas. En el caso donde no hubo evaluación del desempeño, se presenta un resultado desfavorable en las exportaciones, lo que confirma la importancia de evaluar el desempeño de cada herramienta de MD para tomar las decisiones correctas.

Finalmente, los resultados en este estudio resaltan la importancia de implementar el MD debido a la información valiosa que puede brindar; sin embargo, el uso de redes sociales y demás medios digitales con el objetivo de llevar a cabo tareas como ventas, comunicación y brindar información no implica precisamente un efecto directo en el desempeño exportador.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Este estudio, al igual que todos los trabajos científicos, ha presentado ciertas limitaciones. La principal de estas corresponde a la aplicación de la entrevista, debido a que durante el proceso se dificultó contactar a las empresas, pues se encontraban realizando teletrabajo y no se podían localizar vía telefónica; por lo tanto, fue necesario acudir a medios como correo electrónico, lo que extendió el tiempo de respuesta. De igual manera, se encontró que las empresas no cuentan con conocimiento amplio sobre el tema, lo que limita en gran medida la cantidad de información obtenida.

Asimismo, surgen numerosas oportunidades de investigaciones futuras. Considerar el enfoque cuantitativo de este estudio puede brindar resultados interesantes y de gran utilidad. Estas nuevas investigaciones pueden enfocarse también en utilizar diversas variables de agrupación, tales como el tamaño de la empresa, el sector o la industria, el presupuesto destinado a las actividades de *marketing*, entre otras, y determinar si existen diferencias considerables entre los grupos propuestos y su relación con el desempeño exportador.

Además, se convierte en foco de interés estudiar si existen diferencias considerables en el desempeño exportador de aquellas pymes que sí designen recursos para todas las actividades que se desarrollan en las diferentes herramientas de MD (como lo es el desarrollo de un ecosistema digital adaptado a sus necesidades específicas) y cómo el material que se comparta por estos medios interfiere en este resultado. Finalmente, es relevante dar a conocer el impacto del MD en las empresas y cómo se pueden realizar proyecciones y estrategias a partir de la data recolectada, con el fin de aprovechar al máximo los recursos.

Declaración de conflicto de interés

Las autoras no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias

- Alshaketheep, K. M. K. I., Salah, A. A., Alomari, K. M., Khaled, A., & Jay, A. A. A. (2020). Digital Marketing during COVID-19: Consumer's Perspective. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 17, 831-841. <https://doi.org/10.37394/23207.2020.17.81>
- Barua, S. (2020). Understanding Coronanomics: The economic implications of the coronavirus (COVID-19) pandemic. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3566477>
- Beraha, I., & Duricin, S. (2020). The impact of COVID-19 crisis on Medium-sized Enterprises in Serbia. *Economic Analysis. Applied Research in Emerging Markets*, 53(1), 01-13.
- Bianchi, C., & Mathews, S. (2016). Internet marketing and export market growth in Chile. *Journal of Business Research*, 69(2), 426-434. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.048>
- Blackhurst, J., Dunn, K. y Craighead, C. (2011). An empirically derived framework of global supply resiliency. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 374-391. <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01032.x>
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.092>
- Cárcamo-Olmos, R., Tsuji, M., & Ueki, Y. (2005). *Tecnología de la información y las comunicaciones (tic) para el fomento de las pymes exportadoras en América Latina y Asia oriental*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/3610/S2005047_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). El concepto y la clasificación de pyme en América Latina. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(2), 1657-1668.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. <https://doi.org/10.2307/1252247>
- Champion, D. (1999). The price of under management. *Harvard Business Review*, 77(2), 14-15.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Acerca de microempresas y pymes*. <https://www.cepal.org/es/temas/PYMES/acerca-microempresas-PYMES>
- Córdoba, O., & Henderson, A. (2017). *La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa Rica. Informe de proyecto de investigación*. Tecnológico de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/2238/9981>
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional* (2.ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Daniel, E., & Wilson, H. (2002). Adoption intentions and benefits realized: a study of e-commerce in UK SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 331-348. <https://doi.org/10.1108/14626000210450522>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: The experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Doern, R., Williams, N., & Vorley, T. (2019). Special issue on entrepreneurship and crises: business as usual? An introduction and review of the literature. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31 (5-6), 400-412. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541590>
- Erum, H., Rafique, H., & Ali, A. (2020). Effect of E-Marketing Adoption Strategy on Export Performance of SMEs. *International Journal of Management Excellence*, 7(2), 1103-1113. <https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.927>
- Fernandes, I., Santos, M., & Laura, R. (2021). A utilização do marketing digital pelas microempresas de Poá-sp durante a pandemia do Covid-19. *Refas*, 7(4), 36-52. <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/491/311>
- Ferraro, C., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Filatotchev, I., Liu, X., Buck, T., & Wright, M. (2009). The export orientation and export performance of high-technology SMEs in emerging markets: The effects of knowledge transfer by returnee entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 40(6), 1005-1021. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.105>
- Gao, J., Hong, A., Li, X., & Wang, Y. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, 116, 214-220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
- GlobalWebIndex. (2020). *Social media marketing trends in 2020*. <https://www.globalwebindex.com/reports/social>
- Gobierno CR. (11 de diciembre de 2017). *Costa Rica impresiona con su desempeño en exportación de servicios modernos*. <http://gobierno.cr/costarica-impresiona-con-su-desempeno-en-exportacion-de-servicios-modernos/>
- Gutiérrez-Leefmans, C., & Nava-Rogel, R. M. (2016). Mercadotecnia digital y las pequeñas y medianas empresas: revisión de la literatura. *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 13(1), 45-61. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82346016004>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGrawHill.
- Huilcapi-Masacón, N., Troya-Terranova, K., & Ocampo-Ulloa, W. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las PYMES ecuatorianas. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 76-85.
- Kantar. (2020). *Coronavirus outbreak's impact on China's consumption*. <https://mp.weixin.qq.com/s/OptUHtel3zGVHahnDolRDg>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales-Reyes, C., Prochotta, A., Steinbrink, K., & Berger, E. (2020). Startups in times of crisis - A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 337-400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Leiva, J. (2013). La internacionalización de las pymes en Costa Rica. *Revista Integración & Comercio*, 37, 41-54.

- Martínez, J., & Pla, J. (2012). Factores que inciden en el desempeño exportador de las PYMES: una aplicación empírica en Costa Rica. En J. C. Leiva y J. Martínez (Comp.), *Pequeñas y mediana empresa en Costa Rica: aportes para su conocimiento* (pp. 169-211). Editorial Tecnológica.
- Martínez V, J., Pérez O, A., & Montoya, I. (2021). Adopción y utilización de aplicaciones de mercadeo digital en pymes exportadoras de Costa Rica: un análisis cualitativo *TEC Empresarial*, 15(3), 83-95.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC). (2019). *Estudio situacional de la Pyme. Serie 2012-2017*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2019/pyme/INF-012-19.pdf>
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (2020). *Impacto de la pandemia por Covid-19 en las pyme costarricenses*. <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2020/pyme/covid19.pdf>
- Oztamur, D., & Sarper, I. (2014). Exploring the role of social media for SMEs: as a new marketing strategy tool for the firm performance perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 511-520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.067>
- Pandey, N. (2021) Digital marketing strategies for firms in post covid-19 era: insights and future directions. En H. Chaturvedi & A. Dey (Eds.), *The new normal challenges of managerial business, social and ecological systems in the post covid-19 era* (pp. 107-124). Bloomsbury Prime.
- Promotora del Comercio Exterior (Procomer). (2017). *Exportaciones según sector productivo*. Procomer.
- Promotora del Comercio Exterior (Procomer). (2020). *Consumo de contenido de entretenimiento se dinamiza*. Procomer. https://www.procomer.com/alertas_comerciales/exportador-alerta/consumo-de-contenido-de-entretenimiento-se-dinamiza/
- Rugova, B., & Prenaj, B. (2016). Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 2(3), 85-97.
- Salam, M. T., Imtiaz, H., & Burhan, M. (2021). The perceptions of SME retailers towards the usage of social media marketing amid covid-19 crisis. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 3(4), 588-605. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0274>
- Sarango, A. H. (2021). El marketing digital: un medio de digitalización de las pymes en Ecuador en tiempos de pandemia. *Investigación & Desarrollo*, 14(1), 163-181. <http://dx.doi.org/10.31243/id.v14.2021.1277>
- Taiminen, H., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Tecnológico de Costa Rica. (14 de octubre de 2020). *Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (ciadeg-tec)*. <https://www.tec.ac.cr/centros-investigacion/centro-investigacion-administracion-economia-gestion-tecnologica-ciadeg-tec>
- Uribe-Saavedra, F., Rialp-Criado, J., & Llonch-Andreu, J. (2013). El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 205-231. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n47/v26n47a09.pdf>

