

La gestión del marketing en la era digital representa un gran desafío para las organizaciones, conllevando que en su interior se adapten a nuevas necesidades para crear e intercambiar ofertas que tengan valor para sus clientes. Los investigadores hicieron un análisis de esta temática frente a las estrategias que deben realizar las organizaciones respecto a la incidencia económica del COVID-19. En este caso particular, el estudio tuvo como base a las microempresas ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, bajo cuatro estadios de desarrollo propuestos en el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) como herramienta de análisis situacional diseñada para conocer la gestión de la empresa en cuanto al mercadeo.

Desde este marco de ideas, la obra plantea una construcción colectiva de un plan de acción en marketing digital teniendo en cuenta lo que esto representa, desde la incidencia económica de las organizaciones, con actividades que fortalezcan la marca, hasta el diseño gráfico de alto formato a través de herramientas tecnológicas de uso gratuito que le permitan a los empresarios desarrollar conceptos de marca que se adapten correctamente a los dispositivos en los que se despliegan hacia los diferentes canales digitales. Paralelamente, va acompañado de un entrenamiento práctico en este tipo de herramientas para que puedan hacer un uso efectivo de ellas.

Escanee el código QR para conocer más títulos publicados por Ediciones Universidad Simón Bolívar



GESTIÓN DE MARKETING EN LA ERA DIGITAL

GESTIÓN DE MARKETING EN LA ERA DIGITAL: ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESAS FRENTE A LA INCIDENCIA ECONOMICA DEL COVID-19



UNIVERSIDAD
SIMÓN BOLÍVAR
BARRANQUILLA Y CÚCUTA, COLOMBIA | VICEADAMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Barranquilla

CONSEJO PROFESIONAL
de Administración de Empresas
Integridad, Servicio y Excelencia

GESTIÓN DE MARKETING EN LA ERA DIGITAL:

**ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESAS
FRENTE A LA INCIDENCIA ECONÓMICA DEL COVID-19**

Adriana Cáceres-Martelo • Adriana Uribe-Urán
Ana Beatriz Blanco-Ariza • Christian Carvajalino-Pérez
Enrique Melamed-Varela • Hilda Estrada-López
Pabla Peralta-Miranda

La obra literaria publicada expresa exclusivamente la opinión de sus respectivos autores, de manera que no representen el pensamiento de la Universidad Simón Bolívar, la Universidad Sergio Arboleda o el Consejo Profesional de Administración de Empresas. Cada uno de los autores suscribió con la Universidad una autorización o contrato de cesión de derechos y una carta de originalidad sobre su aporte, por tanto, los autores asumen la responsabilidad sobre el contenido de esta publicación.

GESTIÓN DE MARKETING EN LA ERA DIGITAL: ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESAS FRENTE A LA INCIDENCIA ECONÓMICA DEL COVID-19

© Adriana Cáceres-Martelo - Adriana Uribe-Urán - Ana Beatriz Blanco-Ariza
Christian Carvajalino-Pérez - Enrique Melamed-Varela
Hilda Estrada-López - Pabla Peralta-Miranda

DOI: <https://doi.org/10.17081/2050012442.7962>



UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

Grupos de Investigación:

Bio-Organizaciones

Líder: María Auxiliadora Iglesias Navas

Autores – Investigadores

© Hilda Estrada-López - Adriana Cáceres-Martelo

Gestión Organizacional

Líder: Ana Beatriz Blanco Ariza

Autores – Investigadores

© Ana Beatriz Blanco-Ariza - Enrique Melamed-Varela – Pabla Peralta-Miranda



UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING: EIAM

Grupos de Investigación:

Sociedad y Cultura en Entornos Globales

Líder: Adriana Uribe Uran

Autores – Investigadores

© Adriana Uribe-Urán

© Christian Carvajalino-Pérez



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA
Barranquilla



CONSEJO PROFESIONAL
de Administración de Empresas
Integridad, Servicio y Excelencia

GESTIÓN DE MARKETING EN LA ERA DIGITAL:

ESTRATEGIAS PARA MICROEMPRESAS
FRENTA A LA INCIDENCIA ECONÓMICA DEL COVID-19

Adriana Cáceres-Martelo • Adriana Uribe-Urán
Ana Beatriz Blanco-Ariza • Christian Carvajalino-Pérez
Enrique Melamed-Varela • Hilda Estrada-López
Pabla Peralta-Miranda



Gestión de marketing en la era digital: estrategias para microempresas frente a la incidencia económica del COVID-19 / Adriana Cáceres-Martelo [y otros 6] -- Barranquilla: Ediciones Universidad Simón Bolívar, 2021.

108 páginas; figuras a color

ISBN: 978-958-53453-6-2

1. Mercadeo de microempresas 2. Canales de comercialización 3. Comercio electrónico 4. Microempresas 5. Innovaciones tecnológicas 6. Negocios I. Cáceres-Martelo, Adriana II. Uribe-Urán, Adriana III. Blanco-Ariza, Ana Beatriz IV. Carvajalino-Pérez, Christian V. Melamed-Varela, Enrique VI. Estrada-López, Hilda VII. Peralta-Miranda, Pabla VIII. Paris-Carlos, Maria Camila, diseñador IX. Universidad Simón Bolívar. Facultad de Administración y Negocios. Grupo de Investigación Bio-Organizaciones X. Universidad Simón Bolívar. Facultad de Administración y Negocios. Grupo de Investigación Gestión Organizacional XI. Universidad Sergio Arboleda. Grupos de Investigación: Sociedad y Cultura en Entornos Globales XII. Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE) XIII. Título

658.87 G393 2021 Sistema de Clasificación Decimal Dewey 22ª. Edición

Universidad Simón Bolívar – Sistema de Bibliotecas

Impreso en Barranquilla, Colombia. Depósito legal según el Decreto 460 de 1995. El Fondo Editorial Ediciones Universidad Simón Bolívar se adhiere a la filosofía del acceso abierto y permite libremente la consulta, descarga, reproducción o enlace para uso de sus contenidos, bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



©Ediciones Universidad Simón Bolívar

Carrera 54 No. 59-102

<http://publicaciones.unisimonbolivar.edu.co/edicionesUSB/>

dptpublicaciones@unisimonbolivar.edu.co

Barranquilla - Cúcuta

©Consejo Profesional de Administración de Empresas (CPAE)

Carrera 15 No. 88-21, Oficina 803

Bogotá, Colombia

Fotografías de separatas:

<https://unsplash.com/photos/TuVChJlP0lY>

<https://unsplash.com/photos/muOHbrFGEQY>

<https://unsplash.com/photos/M38gjx6hifY>

<https://unsplash.com/photos/UjIPrCngyfK>

Diseño de portada:

Departamento de diseño

Consejo Profesional de Administración de Empresas

Producción Editorial

Editorial Mejoras

Calle 58 No. 70-30

info@editorialmejoras.co

www.editorialmejoras.co

Junio de 2021

Barranquilla

Made in Colombia

Cómo citar este libro:

Cáceres-Martelo, A., Uribe-Urán, A., Blanco-Ariza, A. B., Carvajalino-Pérez, C., Melamed-Varela, E., Estrada-López, H. & Peralta-Miranda, P. (2021). *Gestión de Marketing en la Era Digital: Estrategias para microempresas frente a la incidencia económica del COVID-19*. Barranquilla, Colombia: Ediciones Universidad Simón Bolívar.

ENTIDADES PARTICIPANTES



ANA BOLÍVAR DE CONSUEGRA
Presidente de Sala General

JOSÉ CONSUEGRA BOLÍVAR
Rector

PAOLA AMAR SEPÚLVEDA
**Vicerrectora de Investigación,
Extensión e Innovación**

RONALD PRIETO PULIDO
Decano
Facultad de Administración y Negocios



RODRIGO NOGUERA CALDERÓN
Rector General

ALFREDO MÉNDEZ ALZAMORA
Rector - Sedes del Caribe

CAMILO NOGUERA ABELLO
Secretario General - Sedes del Caribe

ADRIANA URIBE URÁN
**Vicerrectora Académica - sede
Barranquilla**

AURELIO MEJÍA MEJÍA
Presidente

OLGA PARRA VILLAMIL
Directora Ejecutiva

JAVIER DE JESÚS MORENO
JUVINAO
Consejero

NORMA LUCÍA BONILLA LONDOÑO
Consejero

ÓSCAR ANDRÉS GALINDO
RODRÍGUEZ
Consejero

HUGO ALEXIS GARCÍA BALCÁZAR
Consejero

CARLOS ANDRÉS CARVAJAL
CASTAÑO
Consejero

AUTORES

Gestión de Marketing en la era digital:

Estrategias para microempresas frente a la incidencia económica del COVID-19

ADRIANA CÁCERES-MARTELO

Investigadora Junior, Contadora Pública, Estudiante de Maestría MBA, profesora investigadora de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia).

orcid.org/0000-0001-5047-4261
acaceres4@unisimonbolivar.edu.co

ADRIANA URIBE-URÁN

Investigadora Sénior, Doctora en Administración, Universidad Autónoma de Querétaro – México. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Norte, Administración de Empresas, UNAD. Docente Investigador, Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla (Colombia).

orcid.org/0000-0003-0731-1736
adriana.uribe@usa.edu.co

ANA BEATRIZ BLANCO-ARIZA

Investigadora Sénior, Doctora en Administración, Coordinadora de Investigación, Extensión y Proyección de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia).

<https://orcid.org/0000-0002-5400-1135>
ablanco1@unisimonbolivar.edu.co

CHRISTIAN CARVAJALINO-PÉREZ

Administrador de Empresas, MBA y candidato a Magíster en Mercadeo. Especialista europeo en Marketing Relacional. Docente investigador Universidad Sergio Arboleda, Barranquilla (Colombia).

christian.carvajalin@usa.edu.co

ENRIQUE MELAMED-VARELA

Investigador Asociado, Magíster en Administración de Empresas e Innovación, Administrador de Empresas. Profesor investigador de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia).

orcid.org/0000-0001-7519-4450
emelamed@unisimonbolivar.edu.co

HILDA ESTRADA-LÓPEZ

Investigadora Sénior, Doctora en Administración. Magíster en Gestión de Organizaciones. Administración de Empresas. Docente Investigador, Universidad Simón Bolívar y Docente Universidad del Atlántico. Barranquilla (Colombia). Coordinadora de la Red Iberoamericana RITMMA.

orcid.org/0000-0001-7439-2658
hestrada@unisimonbolivar.edu.co

PABLA PERALTA-MIRANDA

Investigador Asociado, Doctora en Marketing, Magíster en Administración de Empresas, Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico, Administradora de Empresas. Docente investigador de la Universidad Simón Bolívar, Barranquilla (Colombia).

orcid.org/0000-0001-8108-9630
pperalta@unisimonbolivar.edu.co

Contenido

Índice de abreviaturas	10
Glosario	13
Prólogo	15
Agradecimientos	17
Introducción	19
Incidencia económica de la Pandemia del COVID-19 en microempresarios comerciantes de textiles	23
1. Introducción	24
2. Fundamentos teóricos sobre el impacto económico.....	26
2.1. <i>Impacto Económico</i>	26
2.2. <i>Generalidades de la incidencia del COVID-19 en el sector comercio</i>	31
3. Metodología	36
3.1. <i>Diseño metodológico</i>	36
3.2. <i>Herramientas y estrategias metodológicas</i>	36
3.3. <i>Procedimiento</i>	37
4. Resultados y discusiones	38
4.1. <i>Impacto económico ocasionado por la pandemia del COVID-19 en las microempresas del sector comercio de textiles...</i>	38
5. Conclusiones	49

Gestión comercial de microempresarios comerciantes de textiles	51
1. Fundamentación teórica de gestión comercial.....	52
1.1. <i>La gestión comercial y las actividades que involucra:</i>	56
2. Metodología	60
3. Resultados.....	61
3.1. <i>Discusiones</i>	73
4. Conclusiones.....	77
4.1. <i>Recomendaciones</i>	78
Marketing digital para microempresas comerciantes de textiles	79
1. Fundamentación teórica del <i>marketing</i> digital	80
2. Metodología	91
3. Resultados.....	92
3.1. <i>Diseño de un plan de acción en marketing digital</i>	92
3.2. <i>Implementación de la propuesta del plan de acción en marketing digital</i>	96
3.3. <i>Discusión</i>	98
4. Conclusiones.....	99
Referencias Bibliográficas	103

Índice de Tablas

Tabla 1. Momentos de las medidas de aislamiento en Colombia.....	29
Tabla 2. Transición del Marketing	82
Tabla 3. Propuesta de Plan de Acción en Marketing Digital....	95
Tabla 4. Desglose de Actividades y metas del Plan de Acción en Marketing Digital	96
Tabla 5. Implementación del Plan de Acción en Marketing Digital	97

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
ADS	<i>Advertising</i> (Anuncios)
AMA	<i>American Marketing Association</i> (Asociación Americana de <i>Marketing</i>)
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
CC	Centro Comercial
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CONFECÁMARAS	Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i> (Enfermedad por Coronavirus 2019)
CPAE	Consejo Profesional de Administración de Empresas
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> (Gestión de las Relaciones con los Clientes)
CRO	<i>Conversion Rate Optimización</i> (Optimización del Ratio de Conversión)
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas
DOFA	Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas
E-Commerce	Comercio Electrónico
E-mail	Correo electrónico
FMI	Fondo Monetario Internacional
HTML	<i>HyperText Markup Language</i> (Lenguaje de Marcado de Hipertexto)
ISE	Indicador de Seguimiento Económico
MMGO	Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMS	Organización Mundial de la Salud
PIB	Producto Interno Bruto
PPC	Pago Por Canal
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
RAE	Real Academia Española
RRHH	Recursos Humanos
SEO	<i>Search Engine Optimization</i> (Optimización de Motores de Búsqueda)
TIC	Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
UMAC	Unidad Macroeconómica de Análisis
UNDSG	<i>United Nations Sustainable Development Group</i> (Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas)

Índice de Figuras

Figura 1. Intensidad del impacto económico por sector.....	27
Figura 2. Brechas de productividad de la Región Latinoamericana	32
Figura 3. Tasa de desempleo desestacionalizada preliminar 2020 en Colombia	33
Figura 4. Personería y años de funcionamiento de las microempresas participantes.....	39
Figura 5. Ubicación y estado de tenencia del establecimiento comercial.....	39
Figura 6. Actividad principal de las microempresas.....	40
Figura 7. Principal problema que ha provocado la pandemia del COVID-19.....	41
Figura 8. Tipo de ayudas gubernamentales recibidas durante la pandemia.....	42
Figura 9. Desarrollo de actividades comerciales durante el aislamiento preventivo.....	43
Figura 10. Estrategias utilizadas para la comercialización	44
Figura 11. Ajustes al personal.....	45
Figura 12. Reajustes al personal.....	46
Figura 13. Temor por la supervivencia de la empresa.....	47
Figura 14. Expectativa del futuro de la empresa.....	47
Figura 15. Funcionamiento de la empresa año 2021.....	48

Figura 16. Resultado Componente Gestión de Mercado.....	62
Figura 17. Porcentaje alcanzado en estadios de los componentes de la variable Gestión de Mercadeo.....	63
Figura 18. Resultados Orientación de la organización hacia el mercado	64
Figura 19. Resultados Planeación y control del mercadeo.....	64
Figura 20. Resultados Planeación y control del mercadeo.....	65
Figura 21. Resultados Investigación de mercados.....	66
Figura 22. Resultados Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación	67
Figura 23. Resultados Estrategia de producto o servicio	68
Figura 24. Resultados Estrategia de precios o tarifas	69
Figura 25. Resultados Estructura y estrategia de distribución	70
Figura 26. Resultados Estrategias de ventas	70
Figura 27. Resultados Estrategia de comunicación	71
Figura 28. Resultados Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor.....	72
Figura 29. Niveles de Productos	84
Figura 30. Segmentación de Mercados por edad	85
Figura 31. Actividades de Marketing digital.....	88

GLOSARIO

- **Análisis externo:** En la gerencia estratégica, comprender el análisis competitivo de la organización requiere dimensionar los recursos y capacidades de la empresa frente a su entorno inmediato (competidores, entornos: político, económico, social, tecnológico ambiental, legal, entre otros), identificando potenciales oportunidades y amenazas.
- **Análisis interno:** En el diagnóstico organizacional se dimensiona el análisis interno como la evaluación de factores, habilidades y recursos de la organización, con la finalidad de comprender fortalezas y debilidades de la situación actual de su gestión.
- **Era digital:** Representa el punto de la historia humana donde coexiste un mayor vínculo con las tecnologías de la información y las comunicaciones, consolidando el uso de las herramientas y facilidades que estos avances representan en los procesos empresariales, dimensionándose también como cuarta revolución industrial (industria 4.0).
- **Gestión comercial:** La gestión comercial representa un conjunto de prácticas y estrategias planificadas y ejecutadas por las empresas con la finalidad de acercar su producto o servicio a sus clientes, consolidando su venta y contribuyendo con la creación de valor para las compañías.

- **Incidencia económica:** El efecto que se genera en variables económicas como: el empleo, la productividad, las ventas, entre otras, por la modificación, cambio o variaciones que se presentan en otras dimensiones en la economía, la sociedad o el medio ambiente.
- **Marketing digital:** El *marketing* digital representa las distintas estrategias, elementos y componentes del *marketing* que interactúan a través de medios y herramientas digitales, con la finalidad de asegurar su visibilidad, usabilidad y acceso para la creación de transacciones y relaciones con los clientes.
- **Microempresas:** De acuerdo con la Ley 590 de 2000 se clasifican como microempresas a los establecimientos de comercio que cumplen alguno de los siguientes criterios: a) No superan los 10 trabajadores o b) Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Plan de Acción en Marketing Digital:** Representa una propuesta construida que tiene en cuenta diferentes aspectos relacionados con los fundamentos del *marketing* digital y el diagnóstico organizacional realizado en las empresas, representando un marco de referencia para el mejoramiento continuo.
- **Sector Comercio de Textiles:** Actividad comercial que dentro de las actividades económicas incluyen: confección de prendas de vestir; curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles.

PRÓLOGO

El inicio de la tercera década del nuevo milenio ha sido una época matizada por cambios vertiginosos en la dinámica de los negocios en las empresas y demás organizaciones que integran la estructura económica y social de un país. El mundo confronta la crisis ocasionada por la pandemia del COVID-19, que además de los efectos en la salud pública, ha generado notables cambios en las relaciones sociales y consecuencias abruptas en la economía y finanzas en la estructura empresarial y estatal. Como respuesta a esta nueva situación, la obligatoriedad en el uso de las TIC se hace indispensable para la sobrevivencia o perdurabilidad empresarial, conllevando a las personas a transitar en la hiperconectividad, un talento humano que, apoyado en las nuevas herramientas digitales propias de la cuarta revolución industrial, consigue adquirir habilidades y capacidades diferentes para interactuar empresarial y socialmente.

Por tanto, los aspectos que hoy demarcan la gestión en las organizaciones y sitúan los debates académicos, políticos y gremiales sobre las oportunidades y futuro para las empresas, se han concentrado en la reinención de los modelos de negocio con un esquema enmarcado en el uso de las nuevas tecnologías y la interconexión con el mundo digital, elementos que permiten identificar la hoja de ruta en las nuevas iniciativas y formas de hacer negocio y llegar al mercado que interesa, y así, reactivar y recuperar la vida productiva en las organizaciones.

El Consejo Profesional de Administración de Empresas como entidad que promueve el ejercicio ético de la Administración de Empresas, Administración de Negocios y demás denominaciones aplicables, procura el fomento e impulso de iniciativas de los profesionales que hacen frente en la academia y en las empresas a la luz de todas las dinámicas que involucra esta crisis actual, apuntalando hacia el desarrollo de investigaciones que logran aportar al entorno productivo en la superación de sus propias limitaciones para llegar a los segmentos del mercado de interés.

Es así, que se invita a trasegar por este libro titulado, *Gestión de Marketing en la era digital: estrategias para microempresas frente a la incidencia económica del COVID-19*, un documento llamativo y representativo para adentrarse en la adaptación de la realidad actual. Es producto de un esfuerzo coordinado y revisado por académicos investigadores, que para lograr los resultados proyectados, toman una muestra de 200 microempresarios del sector textil en Barranquilla, consiguiendo evaluar los impactos y efectos ocasionados de esta situación en sus negocios. Pero que más allá de la retórica de unos resultados, diseñan un plan de acción en *marketing* digital para las microempresas, el cual incluye un detallado plan de acción y actividades orientadas a reactivar el comercio a través de técnicas en *e-business* y *e-marketing*, basados en herramientas de libre licenciamiento.

El resultado del estudio producto de este libro, se consolida a partir de la triada Universidad Simón Bolívar y Sergio Arboleda con sede en Barranquilla, microempresarios participantes de las diferentes actividades, y el Consejo Profesional de Administración de Empresas quien impulsa, apoya y fortalece proyectos de investigación dentro del marco de la reactivación económica, social y empresarial, dejando entrever el compromiso y la pertinencia de una adecuada articulación en busca de que sus profesionales emprendan estrategias y medidas frente a las nuevas dinámicas que emergen en los nuevos escenarios complejos avocados por la tecnología y la innovación en el contexto de formación para la empresa.

Olga Parra Villamil

Consejo Profesional de Administración de Empresas - CPAE

AGRADECIMIENTOS

Este libro ha sido posible gracias al Consejo Profesional de Administración de Empresas, entidad que ha propiciado e impulsado la ejecución del proyecto de investigación, desarrollo e innovación que da lugar a los resultados presentados en esta publicación, contribuyendo con la generación de nuevo conocimiento para la comunidad académica y empresarial del país.

También se extiende un mensaje de agradecimiento a los microempresarios comerciantes de textiles del Centro Histórico de Barranquilla, Colombia, quienes consideraron un espacio de su tiempo para contribuir y participar en la construcción colectiva de las actividades gestionadas en el marco del desarrollo del proyecto.

Un agradecimiento especial al equipo de la Universidad Sergio Arboleda – sede Barranquilla, por su compromiso, apoyo incondicional y sus valiosos aportes en las distintas actividades co-creadas para la gestión y cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación. Esta alianza reafirma la colaboración institucional como parte de los avances de una sociedad del conocimiento.

A los editores y profesionales de publicaciones asociados a la labor editorial, que con su empeño y dedicación garantizan una publicación con los más altos estándares de calidad; igualmente una especial

mención a los pares evaluadores del libro, quienes aseguran la generación de conocimiento científico y aportan en el mejoramiento de los resultados de la investigación.

Finalmente, un agradecimiento a los semilleros de investigación e innovación de las universidades participantes, quienes con su conocimiento y apoyo contribuyen con la labor investigativa relacionada con la formación de vocaciones científicas para la ciencia, tecnología e innovación y desarrollan competencias investigativas en este proceso. A continuación, se relacionan los semilleros participantes en la construcción de este libro:

NOMBRE COMPLETO	PROGRAMA ACADÉMICO	UNIVERSIDAD
Luz Enir Pedroza Roperó	Administración de Empresas	Universidad Simón Bolívar
Carlos Miguel Cantillo España	Administración de Empresas	Universidad Simón Bolívar
Camila Castro	<i>Marketing</i> y Negocios Internacionales	Universidad Sergio Arboleda
Sofía Pretelt	<i>Marketing</i> y Negocios Internacionales	Universidad Sergio Arboleda

INTRODUCCIÓN

El nuevo escenario para los negocios que ha ocasionado la pandemia del COVID-19 se ha caracterizado por su representativa complejidad generando efectos globales en la salud pública. De acuerdo con la Universidad John Hopkins a marzo de 2021 se han registrado más de 125 millones de casos confirmados por esta enfermedad; en el marco de la situación de emergencia los gobiernos han asumido distintas medidas de confinamiento, aislamiento y distanciamiento social para mitigar y proteger la vida humana. Esta serie de disposiciones presentan un efecto en los entornos económico y social, incidiendo sobre la estructura de la economía mundial y generando un ambiente de incertidumbre para las empresas, proyectándose de acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) una contracción de la economía mundial para este nuevo periodo.

En el 2021 el panorama se vislumbra como una etapa de recuperación gradual, concentrándose sus efectos en la inmunidad masiva a través de los programas de vacunación, acorde con OurWorldInData en marzo de 2021 han sido aplicadas 490 millones de dosis, esperándose la inmunidad colectiva y la reactivación segura de las actividades económicas, debiéndose seguir según la Organización Mundial de la Salud (OMS), medidas que propicien contener y controlar los casos.

Todas estas consideraciones del entorno actual, en el caso de Colombia han presentado su incidencia en diversos ámbitos, vislumbrándose una significativa incidencia en las microempresas, posicionadas como unidades limitadas en la recuperación de su productividad y vulnerables ante las situaciones originadas en este contexto.

De la misma forma, estas situaciones también han creado nuevas oportunidades a partir del uso de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), las herramientas digitales y los cambios en la estructura del mercado. Acorde con estas consideraciones se requiere desde los diversos actores sociales, aunar esfuerzos que propicien el diseño, discusión y ejecución de iniciativas Universidad-Empresa-Estado-Sociedad, orientadas a la generación de nuevo conocimiento y a la reactivación segura de las actividades empresariales.

Esta investigación se ha propuesto el objetivo de fortalecer la gestión de *marketing* en la era digital, con miras a mitigar el impacto económico por la pandemia del COVID-19 en microempresas del sector comercio textil en el Centro Histórico de Barranquilla para lo cual se diseñó una metodología de enfoque cualitativo apoyada en cuantitativos, bases que han facilitado caracterizar la realidad de estudio e interpretar su contexto mediante la valoración de la situación y la aplicación de herramientas con algunos participantes. Este proceso implicó como técnica la entrevista directa aplicada mediante dos instrumentos: uno para evaluar el impacto económico en 200 microempresas y un segundo para determinar la gestión comercial según el Modelo MMGO en 50 unidades; con base en esa información se estructuró la propuesta de un plan de acción en *marketing* digital que ha dimensionado su diseño e implementación para crear oportunidades de mejora en estas empresas.

Este libro se posiciona como resultado de la investigación realizada en una construcción colectiva que ha permitido consolidar distintos resultados y hallazgos a partir de la información recuperada durante el proyecto, hecho que propicia un marco de referencia para la reflexión y adopción de medidas estratégicas generadoras de oportunidades

para el fortalecimiento de las microempresas, analizándose particularmente el caso de los comerciantes de textiles ubicados en el Centro Histórico de Barranquilla, Colombia, una localización donde se ha concentrado el gran auge del comercio en la ciudad y un motor para el sustento de diversos microempresarios, sector que se vio afectado durante los distintos momentos de aislamiento decretados según disposiciones del gobierno nacional y local.

La estructura del libro se ha diseñado en tres principales capítulos, que agrupan los resultados y discusiones de las actividades investigativas de una metodología de investigación orientada a la participación de 200 microempresarios, cuyos resultados se han enfocado de acuerdo con referentes de: incidencia económica, gestión comercial y *marketing* digital. En el primer capítulo se presentan los hallazgos relacionados con la valoración de la incidencia económica de la pandemia del COVID-19 en los microempresarios, estableciéndose principalmente un efecto en la disminución de los niveles de ventas, lo que ha generado la definición de medidas sobre el empleo y gestión para mantener la operación y productividad del negocio, vislumbrándose un escenario complejo y limitado para estas microempresas.

Por otro lado, el segundo capítulo presenta la evaluación del componente de gestión comercial de 50 microempresas acorde con la estructura del Modelo de Modernización de Gestión de Organizaciones (MMGO), evaluación que permitió identificar la ubicación de estas unidades en el estadio 1 (menor modernización), lo que establece una gestión limitada en técnicas, recursos y medios necesarios para comunicar a los consumidores la propuesta de valor, considerándose la necesidad de redefinir los medios a través de las nuevas oportunidades que ofrecen los canales digitales, fortaleciendo su capacidad de respuesta a las nuevas condiciones del entorno.

Finalmente, el tercer capítulo sistematiza las consideraciones propuestas para que los microempresarios cuenten con un marco de referencia en estrategias de *marketing* que contribuyan a fortalecer la gestión comercial, especialmente desde la dimensión del *marketing* digital, de tal manera que a través de este conocimiento se gestionen

medidas que contribuyan a estructurar nuevas estrategias y oportunidades que reorienten la relación con el cliente y se contribuya con la recuperación segura de la productividad de estos negocios.

Esta serie de consideraciones realizadas en las microempresas permiten dimensionar los efectos de una situación de afectación global, como lo ha sido la pandemia del COVID-19. Para las microempresas en general coexiste un reto donde será clave la adaptación a las nuevas condiciones de un entorno más volátil, incierto, complejo y ambiguo, lo que requiere continuar con el trabajo colaborativo de los actores del entorno de negocios que propicie el conocimiento técnico y aplicado para la recuperación económica y el impulso de las nuevas oportunidades que se vislumbran para las próximas épocas gracias a las herramientas digitales y a las nuevas tecnologías emergentes.

CAPÍTULO 1

Incidencia económica de la Pandemia del COVID-19 en microempresarios comerciantes de textiles



RESUMEN

Este capítulo se fundamenta en el propósito de establecer la incidencia económica ocasionada por la pandemia COVID-19 en microempresas del sector comercio de textiles, para lo cual se ha fundamentado desde la teoría económica los diferentes impactos que se generan en la economía a partir de diversas variables del entorno empresarial. En este sentido, se ha diseñado una metodología de investigación de tipo descriptiva y enfoque cualitativo, desarrollada mediante la aplicación de un instrumento a 200 microempresarios comerciantes de textiles, resultado que permitió generar descriptores relacionados principalmente con las características de los participantes, las principales incidencias y efectos percibidos, las medidas de afrontamiento definidas como estrategia de respuesta y las proyecciones relacionadas con la supervivencia de la empresa. Estos datos propician determinar la incidencia que este nuevo escenario ha ocasionado en las microempresas y las oportunidades que se vislumbran mediante la reorientación de estrategias comerciales, de tal forma que se fortalezca la propuesta de valor en el marco de su reactivación económica.

1. INTRODUCCIÓN

Los referentes teóricos del impacto económico han determinado la incidencia de la situación de pandemia del COVID-19 que ha contribuido con el redimensionamiento de las expectativas referentes a las agendas mundiales, revaluando los conceptos de salud y bienestar humano, principios necesarios y garantes para la construcción continua y equitativa de desarrollo en lo económico, social y ambiental en las diferentes naciones (Hakovirta & Denuwara, 2020).

De acuerdo con el Grupo de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (2020, [UNDSG, por sus siglas en inglés]) por causa de la pandemia de COVID-19 en el mundo, las distintas sociedades enfrentan una crisis de salud global sin precedentes debido a los diversos efectos que esta situación ha generado, posicionándose como una crisis que ha afectado la estructura social en su conjunto. En sintonía con esta nueva realidad, entidades de prospectiva económica internacional como el Fondo Monetario Internacional (FMI) han reevaluado las expectativas de crecimiento y desarrollo para los próximos años, argumentando que se vivencia una recesión económica generalizada, cuya recuperación estará vinculada con la contención y supresión del virus, así como en definir e implementar adecuadas medidas de reactivación económica en las regiones (UNDSG, 2020).

Los efectos de la pandemia de COVID-19 en el crecimiento de las economías ha representado de acuerdo con Goffman (2020) una oportunidad de reevaluación de modelos y formas de productividad convencionales y de esta manera contemplar estrategias de acción en los países que propicien y apropien el principio de protección de los recursos medioambientales, así como garantizar y proteger la equidad social, las comunidades vulnerables y el acceso a servicios básicos de calidad. De esta forma, un esfuerzo de coordinación y comprensión multilateral por parte de las naciones es requerido para enfrentar la crisis global que ha desencadenado la situación de emergencia sanitaria, de tal forma que se subsane el impacto en la economía y se reconstruya mejor el futuro de las naciones (UNDSG, 2020).

América Latina y el Caribe se ha caracterizado por recibir un impacto representativo de la crisis generada por la pandemia de COVID-19, presentando un efecto significativo en el tejido empresarial y las actividades de territorios con gran heterogeneidad entre los sectores económicos y las unidades productivas asociadas a estas (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020); de esta forma los cambios en el entorno generados por la situación de emergencia han contribuido a repensar retos y oportunidades como estabilidad en las cadenas de suministros, condiciones de trabajo decente, equidad social, efectos medioambientales, entre otros (Spash, 2020).

En este capítulo se da respuesta a la pregunta: *¿Cuál ha sido la incidencia económica ocasionada por la pandemia del COVID-19 en microempresas del sector comercio de textiles ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla?* Para ello, este documento contiene en primera instancia, la fundamentación teórica que ayudará a responder la pregunta planteada posteriormente se encontrará un segundo apartado que comprende la metodología de investigación usada para el desarrollo del proyecto, basada en el enfoque cualitativo con elementos cuantitativos para la aplicación de un instrumento a una población de 200 microempresarios participantes. Finalmente, un tercer apartado que detalla los resultados obtenidos en la evaluación de las empresas participantes de la investigación sobre el impacto

económico de la pandemia COVID-19 para dar respuesta al objetivo propuesto de establecer la incidencia económica ocasionada por la pandemia COVID-19 en microempresas del sector comercio de textiles, determinando las generalidades de cómo el COVID-19 ha influido en microempresarios de comercio de textiles en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE EL IMPACTO ECONÓMICO

2.1. Impacto Económico

La economía representa la disciplina que analiza cómo en las sociedades se administran los recursos escasos con el fin de generar y distribuir bienes de valor agregado entre las personas. En este sentido, la teoría económica representa la forma de la productividad de las economías ante los escenarios cuando no es posible mejorar el bienestar económico de una persona sin desmejorar a otras (Kafka, 1997). A partir de esta base de la teoría económica, el impacto económico representa el efecto que generan las modificaciones sobre las variables económicas como consecuencia de variaciones que se presentan en otras magnitudes de la economía o la sociedad (Resico, 2019).

De acuerdo con este principio, se establece que, dadas las variaciones del entorno, se generan incidencias en lo económico, a lo que Maciosek (1992), expone que el impacto económico de una industria se evalúa a partir de diversas variables, que frecuentemente se suelen emplear: coste de distribución, valor agregado, empleo y salarios, aspectos que, si bien contribuyen con la comprensión del desempeño de los sectores, cada medición presenta diferentes propósitos.

En el marco de la visión de estos autores, la compleja situación que se ha ocasionado en el marco de la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19, ha contribuido a una recesión de la economía mundial al verse limitadas las actividades productivas en diversos sectores, hecho que exige a las naciones a definir desde las políticas públicas en primera instancia a definir e implementar mecanismos efectivos para la mitigación y supresión del virus, a la par que se definen medidas económicas para la recuperación paulatina

de la vida productiva, los apoyos al tejido empresarial más afectado, así como el soporte del Estado a las comunidades sociales más vulnerables (CEPAL, 2020). En el orden de esta situación de crisis, emergen oportunidades de cooperación que propicien formas de crecimiento y desarrollo económico promotoras de equidad, bienestar social y preservación de los recursos ambientales, como la economía circular o la innovación social, entre otras (Sastre & Inglada, 2018).

En este orden de ideas, el impacto económico también se dimensiona como el efecto que las situaciones y cambios generados en la estructura social y que permea de forma positiva o negativa sobre la economía en los distintos niveles del ordenamiento territorial (Maciosek, 1992); en el caso de la crisis originada por la pandemia de COVID-19, el impacto generado deriva principalmente de las restricciones sociales determinadas para evitar la propagación del virus y un potencial colapso de los servicios de salud (Landriscini, 2020). Esta incidencia se identifica principalmente en actividades económicas que implican aglomeraciones y potenciales focos de alta transmisión del virus, variando la intensidad de afectación frente a bienes y servicios considerados indispensables. A continuación la Figura 1 propone un esquema de intensidad de los efectos de la crisis sobre diversos sectores económicos.

Figura 1. Intensidad del impacto económico por sector



Fuente: CEPAL (2020, p.4).

Acorde con el esquema analítico de la CEPAL (2020), se identifica una incidencia heterogénea en los diversos sectores económicos, siendo principalmente afectados aquellos que representan potenciales epicentros de diseminación del nuevo virus, mientras que presentan un efecto moderado los sectores productores de bienes de primera necesidad para las personas; en coherencia con este aspecto, los distintos gobiernos han debido promover medidas económicas y de bioseguridad que propicien la recuperación de la productividad y eficiencia del tejido empresarial, a la par que se preservan protocolos para mitigar la propagación del virus y aplacar posibles picos epidemiológicos.

2.1.1. Impacto en la economía colombiana

Los efectos económicos ocasionados a raíz de la Pandemia del COVID-19 en el mundo empresarial, han contribuido con la generación de un ambiente de negocios de alta incertidumbre e insatisfacción y de circunstancias complejas para las empresas. Para el caso de Colombia, entidades como la CEPAL estiman una contracción del producto interno bruto del país en un -2,6 % (Bárcena, 2020), una caída representativa de la actividad productiva en el país y afectación de la eficiencia en las operaciones de negocios en diferentes sectores económicos, requiriendo análisis y estrategias de respuesta ante esta nueva dinámica del escenario empresarial, afectando de manera directa a los más pequeños productores y comerciantes del país.

Colombia no ha sido un país ajeno a los impactos económicos que se han ocasionado por la pandemia de COVID-19; aun cuando el comportamiento de la economía previo a la declaración de emergencia económica, social y ecológica (Decreto 417 del 2020), conservaba un ritmo de crecimiento favorable, la propagación del nuevo coronavirus generó una gran afectación en lo económico, lo social y la salud pública, requiriendo definirse medidas de aislamiento que permitieran mitigar la expansión del virus y proteger la vida de sus ciudadanos (López, 2020). Esta serie de medidas se despliegan como estrategia de contingencia en tres etapas, las fechas y momentos clave se resumen a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Momentos de las medidas de aislamiento en Colombia

FASE	DENOMINACIÓN	PERIODO	NORMATIVA
Primera	Aislamiento Preventivo Obligatorio	25 de marzo hasta 26 de abril de 2020	Decreto 457 de 2020
Segunda	Extensión del Aislamiento Preventivo Obligatorio y medidas para apertura gradual de la economía	27 de abril hasta 31 de agosto de 2020	Decreto 1076 de 2020
Tercera	Aislamiento Selectivo	1 de septiembre de 2020 hasta el fin de la declaración del estado de emergencia	Decreto 1168 de 2020

Fuente: elaboración propia a partir de López (2020).

Esta serie de medidas de aislamiento y confinamiento que se han definido en Colombia con el fin de mitigar la propagación de la pandemia de COVID-19, han presentado igualmente efectos en el ingreso de las personas y en las operaciones del sector productivo; esto se evidencia en métricas económicas como el Indicador de Seguimiento Económico (ISE) calculado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el cual desde el mes de marzo de 2020 (periodo de inicio de las medidas de aislamiento) da inicio a una variación negativa, la cual se ve moderada conforme se fijaron re-aperturas graduales bajo estrictos protocolos de bioseguridad, pero manteniendo un efecto en la contracción del producto interno bruto (López, 2020).

Correspondiendo este aspecto con la premisa de la CEPAL (2020), que manifiesta que gran proporción del tejido empresarial en Colombia ha presentado una pérdida significativa en sus volúmenes de ventas, así como otras restricciones que limitan su capacidad de cumplimiento de obligaciones financieras y laborales. De acuerdo con Álvarez, León, Medellín, Zambrano & Zuleta (2020), el impacto sobre el empleo ha sido significativo al verse afectados cerca de 9,2 millones de trabajos en sectores como: comercio, turismo, eventos y actividades no catalogadas de primera necesidad. Igualmente, se ha visto afectado el potencial de respuesta de algunas empresas y la subsistencia con recursos propios por un periodo de tiempo reducido (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio [CONFECÁMARAS], 2020).

En el marco de la estructura económica se ha considerado la relevancia que las pequeñas unidades productivas presentan en el desarrollo del tejido empresarial en contextos como el de América Latina; en este sentido, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un eje que contribuye con el impulso del crecimiento económico y la generación de empleo para diferentes sectores sociales (Galarza, Cruz, Castro & Marcial, 2020). De esta forma la compleja situación de emergencia sanitaria y sus efectos económicos implican la definición de medidas económicas que aminoren el impacto que estas unidades empresariales perciben al contar con menores recursos y capacidades para afrontar las limitaciones que ha implicado el distanciamiento social y el confinamiento durante el periodo de emergencia.

Para el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas se prevé un escenario complejo que implique cese de operaciones parcial o definitivo por motivo de las medidas sanitarias dispuestas por el gobierno nacional, especialmente por las limitaciones de disponibilidad de capital y escasos medios de acceso a financiamiento (Hevia & Neumeyer, 2020), generando un impacto significativo sobre la economía que implicaría la pérdida de unidades empresariales y empleos en la región, hecho especialmente motivado por la baja productividad y a la especialidad en las actividades relacionadas con el comercio al por mayor y por menor, sector que ha sido de los más afectados por la pandemia (Euromipyme, 2020).

La situación y el nuevo escenario generado en lo económico por los diversos impactos de la pandemia de COVID-19 en Colombia ha representado uno de los principales retos para la política pública al requerir esfuerzos para mantener un adecuado comportamiento económico, salvaguardar el empleo y la vida productiva, así como proteger la salud pública (Álvarez, León, Medellín, Zambrano & Zuleta, 2020). Esta serie de impactos han exigido una capacidad de respuesta que ha involucrado por parte del gobierno nacional medidas económicas como transferencias monetarias a comunidades vulnerables, apoyos para liquidez de algunos negocios, con el fin de mermar la pérdida

de empleo y vida productiva (Benítez, Velasco, Sequeira, Henríquez, Menezes & Paolucci, 2020).

Toda esta serie de aspectos constituyen el punto de partida para la reflexión y el debate frente a las estrategias para la reactivación económica y la recuperación de la productividad y eficiencia de los sectores, lo que implica decisiones en lo político y social en las regiones, requiriendo una agenda que involucre una visión de los sectores afectados tanto directa como indirectamente por la pandemia y las medidas de aislamiento para la mitigación del virus (Bonet, Ricciulli, Pérez, Galvis, Haddad, Araújo & Perobelli, 2020).

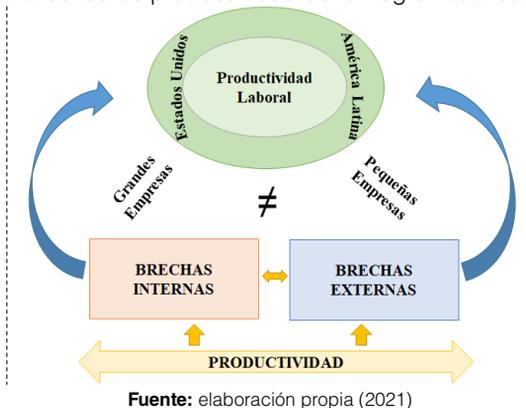
2.2. Generalidades de la incidencia del COVID-19 en el sector comercio

En todos los países del mundo, la economía se ha visto afectada por la pandemia de COVID-19, pues ha sido una situación que tomó de imprevisto a todos los gobiernos y ha tenido incidencia en el comportamiento de las distintas economías en el mundo, haciendo que muchas organizaciones hicieran cese parcial o definitivo de sus actividades productivas, especialmente afectadas las micro, pequeñas y medianas empresas en contextos como el de América Latina que contribuyen con la generación de empleo y contribución al producto interno bruto, por lo que sus efectos han representado también afectación en el empleo, la formalidad y las condiciones sociales en las naciones (Girón, Barrón & Rojas, 2020).

2.2.1. Incidencia económica sobre la productividad

Según la CEPAL (2020) esta pandemia en América Latina ha causado un impacto significativo en la dinámica de las actividades económicas, afectando la estructura empresarial que operaba con algunas debilidades desde años atrás; donde se puede evidenciar algunas actividades productivas con servicios de grandes recursos financieros como los bancos, farmacéuticas y las telecomunicaciones y un menor porcentaje de organizaciones que presentan valor agregado para sus colaboradores. Esto plantea dos tipos de brechas, tal como se plantea en la Figura 2.

Figura 2. Brechas de productividad de la Región Latinoamericana



La Figura evidencia cómo la productividad es la base que soporta el crecimiento y desarrollo económico y cómo se ve afectada por las brechas internas y externas que se presentan en el marco de los negocios (Garone, Villalba, Maffioli & Ruzzier, 2020), tomando como referencia economías como las de países como Estados Unidos frente a las de América Latina, marcando una diferencia significativa en el sector empresarial por su conformación de grandes, pequeñas y medianas empresas (CEPAL, 2020), lo que de acuerdo con diversas circunstancias políticas o sociales, puede traducirse en un impacto económico que afecta la dinámica de la productividad durante el tiempo que perdure dicha situación.

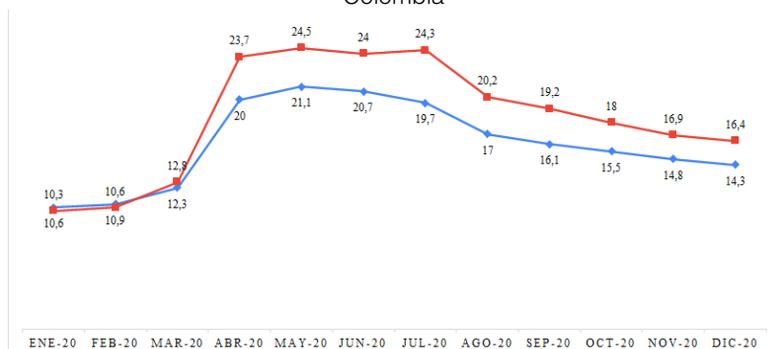
2.2.2. Incidencia económica sobre el empleo

Así mismo, de acuerdo con el reporte de sectores y empresas frente a la pandemia del COVID-19 desarrollado por la CEPAL (2020), se informa que un tercio del empleo formal y un cuarto del producto interno bruto (PIB) se genera en los sectores más golpeados por la crisis; este hecho agudiza problemáticas en lo económico debido a las medidas de restricción y aislamiento social que se han dispuesto para mitigar la expansión del nuevo coronavirus causante del COVID-19, lo que en consecuencia presenta un efecto adverso en las actividades productivas generado por el cierre parcial o definitivo de establecimientos de comercio en diversos sectores, dependiendo de su naturaleza el nivel de afectación.

Toda esta serie de incidencias que ha tenido la pandemia de COVID-19 en el ecosistema empresarial, ha ocasionado un impacto en factores económicos como la productividad, la eficiencia y el empleo, principalmente porque las personas han perdido sus trabajos a causa de la afectación de las restricciones en las empresas y a la operación limitada de sus actividades, presentando como consecuencia la suspensión de contratos temporal o definitivamente, hecho que implica entender de que a pesar que la situación de recesión económica es generalizada, su incidencia es heterogénea y ha contribuido con el incremento de las brechas en el empleo y el desarrollo de las naciones (Cuesta & Pico, 2020).

En el caso de Colombia, de acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística ([DANE]), la tasa de desempleo desestacionalizada preliminar tanto en su total nacional como en las 13 ciudades y áreas metropolitanas se vio afectada durante el segundo y tercer trimestre del año 2020. A continuación, la Figura 3 presenta el comportamiento que esta métrica ha presentado.

Figura 3. Tasa de desempleo desestacionalizada preliminar 2020 en Colombia



Fuente: adaptado de DANE (2020a, p. 102).

Con base en esta información se puede verificar el comportamiento fluctuante que el empleo ha presentado, generado por hechos o situaciones como la pandemia de COVID-19 y las restricciones que han motivado a las organizaciones a tomar decisiones en materia laboral. Identificándose el impacto sobre el empleo que este tipo de situaciones generan en la dinámica de la economía.

De esta manera, muchos sectores han estado inmersos en los efectos socioeconómicos de la pandemia de COVID-19, presentando más vulnerabilidad debido a la poca formalidad de sus procesos, en la mayoría de constitución familiar y sin estructuración de una estrategia corporativa ante escenarios complejos, evidenciándose la incidencia de estas condiciones, por ejemplo, sobre el empleo ya que en las microempresas más pequeñas este presenta una mayor caída; además que las micro y pequeñas empresas no cuentan con una planificación financiera adecuada que posibilite soportar tiempos de incertidumbre y baja productividad, requiriendo también apalancamiento en la medida que se reactiva la economía (Weller, 2020).

2.2.3. Incidencia económica en el comercio de textiles

El sector textil es uno de los sectores con mayor auge y crecimiento en la economía colombiana; desde tiempos remotos en los inicios de la administración, los talleres de textiles aportan grandes beneficios e ingresos a la sociedad generando un crecimiento en esta industria que se fue expandiendo por todo el mundo. Según datos del DANE para el año 2018 la industria manufacturera experimentó un crecimiento del 2,0 %, dentro de esta, la fabricación de productos textiles decreció en -0,2 %. Es de anotar que dentro de las actividades se incluyen: confección de prendas de vestir; curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado; fabricación de artículos de viaje, maletas, bolsos de mano y artículos similares, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles (Superintendencia de Sociedades, 2019). Así mismo para el tercer trimestre de 2020, el valor agregado de las industrias manufactureras decrece -7,2 % en su serie original, respecto al mismo periodo de 2019 (DANE, 2020b).

De acuerdo con Oliveros, Guzmán, Mendoza & Blanco (2019), desde la perspectiva de América Latina, los países más destacados en el sector textil son Brasil y Argentina, seguidos de Colombia, Ecuador, México y Perú. En el caso de Colombia, la mayor concentración de la industria textil se encuentra en Medellín, Bogotá, Cali y Bucaramanga; con una trayectoria de más de 100 años aportando ingresos en toda su cadena productiva. No hace más de una década que el sector empezó

a tener varias dificultades relacionadas con la competencia desleal de algunos productores que empezaron a contrabandear diferentes marcas, las políticas tributarias, el aumento del porcentaje del impuesto a las ventas del 16 % al 19 %, entre otros factores; haciendo que las organizaciones pertenecientes a este sector perdieran niveles de competitividad y empezaran a cambiar sus formas de producción siendo variables en lo que proponen a sus clientes.

Bajo todas estas dificultades, a finales del primer trimestre del año 2020, el Gobierno de Colombia dispone en todo el territorio nacional el aislamiento preventivo obligatorio (López, 2020); esta medida que comprende el cese de actividades económicas en todos los sectores no primordiales hizo que muchos negocios se detuvieran especialmente el sector textil y confecciones, dado que la producción de prendas de vestir fue suspendida y muchas organizaciones que fabrican este tipo de prendas tuvieron que diversificar para poder seguir adelante con sus empresas y así mantener los empleos de muchos colombianos.

De acuerdo con la Unidad Macroeconómica de Análisis ([UMAC], 2020), toda esta serie de impactos económicos de la pandemia de COVID-19 ha conllevado a que el sector textil presente variaciones negativas. Además, en cifras, el sector manufacturero dio cuenta del 10,9 % del total del Producto Interno Bruto (PIB) de 2019 y presentó un crecimiento del 1,5 % con respecto a 2018. Dadas las situaciones ya conocidas con la Pandemia del COVID-19 el sector presentó una contracción de -0,6 % y -4,5 % en términos anuales y trimestrales respectivamente, en el primer trimestre de 2020.

Toda esta situación ocasionada por los efectos económicos de la pandemia de COVID-19 ha conllevado a una disminución representativa en las ventas, pérdidas de empleos, generando que las actividades realizadas en el sector de textiles disminuyan, afectando su cadena productiva. La recuperación de la economía se ha proyectado de forma paulatina y se mantiene a un ritmo escalonado, dado que se conservan estrictos protocolos de bioseguridad y demás medidas para la mitigación y supresión del virus. De forma prospectiva se ha ido recuperado la vida productiva de acuerdo con las disposiciones

nacionales e ir recuperando el comercio en sintonía con las estrategias para lograr la reactivación económica en el periodo post-pandemia.

3. METODOLOGÍA

Los resultados de este capítulo se derivan metodológicamente desde el enfoque cualitativo apoyado con elementos de carácter cuantitativo, la investigación es de tipo descriptiva (Ramos, 2015), aspectos metodológicos orientados en este caso a establecer la incidencia económica que ha ocasionado la pandemia del COVID-19 sobre microempresarios de textiles, mediante la evaluación de los impactos y efectos ocasionados de esta situación en estas unidades de negocio.

3.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico se ha fundamentado también en el método analítico (Gómez, 2012), dado que la realidad de estudio de las microempresas se ha analizado desde componentes que han generado incidencia económica en estas unidades de análisis, lo que permite desglosar todas las partes de su situación y observar su interacción, así como los efectos que ha traído consigo la pandemia de COVID-19, propiciando su discusión de los distintos hechos que se han manifestado como objeto de estudio de investigación.

3.2. Herramientas y estrategias metodológicas

Para la evaluación de la incidencia económica ocasionada por la pandemia del COVID-19 se han analizado las categorías de: características de las microempresas, incidencias económicas de la pandemia, medidas asumidas frente a la incidencia económica y proyecciones y expectativas futuras de los empresarios. Para ello se ha utilizado un instrumento semiestructurado con preguntas cerradas y abiertas, construido acorde con los referentes teóricos de incidencia económica y validado mediante juicio de expertos, aplicando como técnica la entrevista directa a 200 microempresarios mediante la estrategia de interacción directa con los líderes de las microempresas participantes. El instrumento empleado ha permitido establecer la incidencia económica ocasionada por la pandemia del COVID-19 en las microempresas del

sector comercio de textiles, permitiendo identificar: las características de las microempresas, los impactos y efectos económicos percibidos, medidas de afrontamiento establecidas y proyecciones de la supervivencia empresarial.

3.2.1. Población y muestra

La población participante fue microempresas del sector comercio de textiles ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, teniendo en cuenta la Ley 590 de 2000 se clasifica como microempresa a las empresas que cumplen los criterios: **a) No superar los 10 trabajadores o b) Tener activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes**, adicionalmente con la naturaleza de la investigación se incluyen empresas que se ubican en el Centro Histórico de Barranquilla y su actividad económica principal se asocia al comercio de textiles. Acorde con datos de la Cámara de Comercio de Barranquilla, se establecen un total de 295 microempresas que representan la población general, con base en este dato se calculó el tamaño de muestra de tipo probabilístico con los criterios: **a) margen de error (5 %), b) nivel de confianza (95 %) y c) nivel de heterogeneidad (95 %)**, lo que genera una muestra de 168; no obstante se ha logrado una participación total de 200 microempresarios que cumplen los criterios de inclusión, logrando una cobertura del 67,8 % del total de la población.

3.3. Procedimiento

El procedimiento de la investigación se inició para establecer la incidencia económica ocasionada por la pandemia del COVID-19 en microempresas del sector comercio de textiles mediante la aplicación en forma de entrevista de un instrumento dirigido a estas unidades de análisis. El trabajo de campo se ha realizado mediante el diálogo abierto directo con los microempresarios, por ello las preguntas se adecuaron al momento y la etapa de la conversación, con el fin de hilar el discurso de los participantes. Toda la narrativa de la información generada en el proceso de entrevista, ha sido consolidada y sistematizada con el apoyo de **Google Forms**, logrando establecer

las respuestas de los 200 microempresarios, facilitando los análisis de la información y establecer así los descriptores de la incidencia económica que ha ocasionado la pandemia del COVID-19 en los microempresarios.

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES

A partir de la sistematización de los datos recuperados en la aplicación de instrumentos a los 200 microempresarios participantes de la investigación, a continuación se presentan los resultados relacionados en diversas gráficas con la información generada durante el proceso de trabajo de campo, con la finalidad de identificar los impactos económicos ocasionados en el marco de la pandemia del COVID-19.

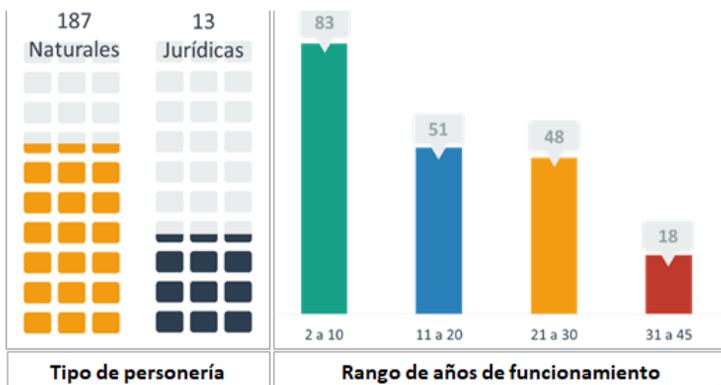
4.1. Impacto económico ocasionado por la pandemia del COVID-19 en las microempresas del sector comercio de textiles

Con el objetivo de establecer la incidencia económica ocasionada por la pandemia COVID-19 en microempresas del sector comercio de textiles, se han organizado los resultados de la investigación en cuatro principales grupos: características de las microempresas participantes, incidencias económicas, medidas asumidas y proyecciones a futuro; de tal forma que a partir de la información recopilada se determine y valore el panorama de las microempresas frente a los efectos ocasionados por esta situación.

4.1.1. Características de las microempresas participantes

Cada microempresa participante cuenta con características diferenciales, lo que propicia diferentes recursos y capacidades para responder a los efectos económicos originados por la pandemia del COVID-19, por ello con el fin de identificar y profundizar sobre aspectos inherentes a las unidades participantes a continuación en la Figura 4 se presenta la información que permite conocer las características de las 200 microempresas.

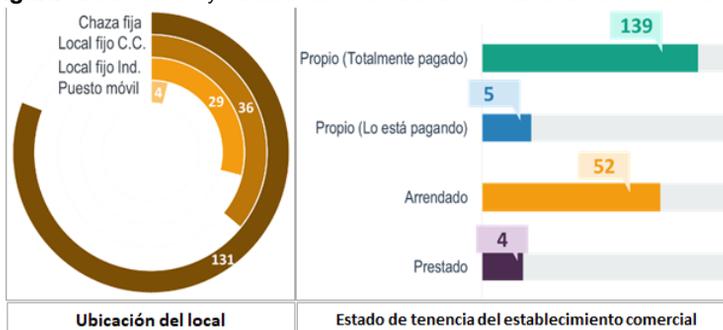
Figura 4. Personería y años de funcionamiento de las microempresas participantes



Fuente: elaboración propia (2021).

Se evidencia en la Figura 4 que de las microempresas participantes en el estudio 187 se encuentran registradas con personería natural y 13 con personería jurídica, lo que indica que existe un porcentaje alto de informalidad en las microempresas objeto de estudio ya que de los 200 informantes solo 13 de ellas cuentan con personería jurídica lo que implica mayor formalidad y facilita el crecimiento de las mismas (Weller, 2020) Además, en cuanto a los años de funcionamiento de las microempresas se evidencia que el 41,5 % (83 microempresas) se encuentra en un rango de 2 a 10 años indicando que en estos últimos 10 años se ha incrementado la apertura de nuevos negocios en este sector. Complementa esta información, la Figura 5 presentada a continuación.

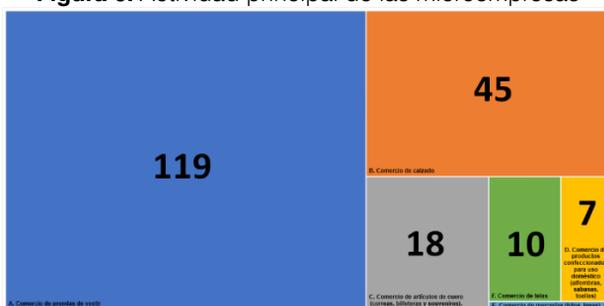
Figura 5. Ubicación y estado de tenencia del establecimiento comercial



Fuente: elaboración propia (2021).

La Figura 5 representa la ubicación y el estado de tenencia de los establecimientos comerciales de los microempresarios. En primera instancia, se observa cómo la mayor parte de los negocios se ubican en chazas fijas con un total de 131 establecimientos, seguidos por locales fijos en centros comerciales con un total de 36 negocios, 29 se encuentran locales fijos individuales y solo cuatro con puesto móvil; en concordancia con lo presentado en la Figura 4 se puede observar una relación dada por la informalidad de los negocios que hace que un gran número de ellos ubique en la modalidad de sus ventas en la calle a través de la localización de las chazas (Weller, 2020). Finalmente, para conocer a detalle las actividades económicas, la Figura 6 presenta la clasificación de esta información.

Figura 6. Actividad principal de las microempresas



Fuente: elaboración propia (2021).

De acuerdo con la información presentada en la Figura 6, se identifica que el 59,5 % de las microempresas está relacionada con el comercio de prendas de vestir y las demás a actividades conexas con el comercio de textiles, sector que agrupa diferentes actividades y ha visto afectada su dinámica en la economía nacional (Superintendencia de Sociedades, 2019), pero que representa uno de los sectores que aporta a la cadena productiva nacional (Oliveros, Guzmán, Mendoza & Blanco, 2019).

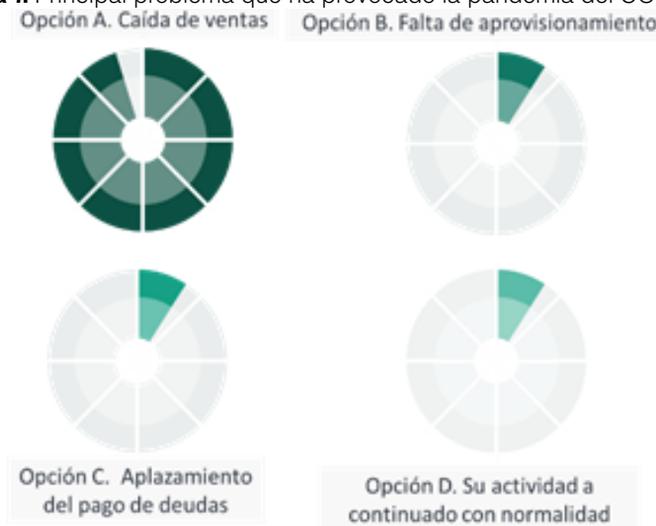
Esta serie de características han permitido identificar la diversidad de los participantes de la investigación, destacando principalmente un 41,5 % de microempresas que no superan los 10 años de funcionamiento, así como se hace sobresaliente que un 93,5 % de microempresas funcionan bajo la modalidad de persona natural en sus establecimientos de comercio. Igualmente, complementa esta

información su instalación en puntos geográficos de las avenidas del Centro Histórico de Barranquilla y una representatividad de la actividad económica relacionada con el comercio de prendas de vestir. Toda esta información permite la caracterización de las microempresas, y su posicionamiento como parte de un tejido empresarial diverso que ha sido afectado por los impactos económicos ocasionados por la pandemia del COVID-19 (López, 2020; UMAC, 2020).

4.1.2. Incidencias económicas en las microempresas

En el marco de la pandemia del COVID-19, las economías en el mundo han visto afectadas las actividades comerciales de diversas empresas, principalmente por las medidas restrictivas establecidas para mitigar la expansión del virus; en este sentido, se ha indagado con los microempresarios sobre los efectos e impactos que se han percibido sobre la operación comercial en este nuevo escenario que ha representado un reto para su gestión y sostenimiento. Los resultados con referencia a la principal incidencia en las microempresas, se presenta a continuación en la Figura 7.

Figura 7. Principal problema que ha provocado la pandemia del COVID-19



Fuente: elaboración propia (2021).

Teniendo en cuenta este resultado, se logra identificar que la situación ocasionada por la pandemia del COVID-19 principalmente ha tenido

una incidencia representativa en la comercialización y ventas de sus productos en las microempresas; ello permite reafirmar el concepto de impacto económico propuesto por Maciosek (1992), reafirmando que este debe evaluarse con base en variables, representando en este caso para las microempresas la disminución de su nivel de ventas y concatenando efectos sobre sus operaciones. También se argumenta que el impacto se categoriza como fuerte al relacionarse dentro del sector comercio y moda (CEPAL, 2020). Ante este panorama, se ha indagado con los participantes las respuestas a esta condición, presentando en la Figura 8 la vinculación de las microempresas con los mecanismos del Estado.

Figura 8. Tipo de ayudas gubernamentales recibidas durante la pandemia



Fuente: elaboración propia (2021).

Esta serie de datos permiten identificar que el 98,5 % de las microempresas manifiestan no haberse vinculado a programas de apoyo del gobierno durante el periodo de emergencia sanitaria, definidos como alternativas para mitigar los efectos económicos que ha ocasionado la pandemia del COVID-19 (Benítez, Velasco, Sequeira, Henríquez, Menezes & Paolucci, 2020). Igualmente, la proporción de empresas que sí ha recibido beneficios de esta serie de disposiciones y medidas económicas, lo relacionan con subsidios y financiación para la nómina de la organización, ello permite identificar un rezago en la apropiación de las medidas y de la definición de una estrategia articulada al entorno para confrontar los efectos económicos ocasionados en este escenario. En este contexto, y teniendo en consideración las medidas dispuestas durante el aislamiento preventivo obligatorio (Decreto 417 de 2020), se ha indagado con los participantes la continuidad de sus actividades y sus resultados se presentan a continuación en la Figura 9.

Figura 9. Desarrollo de actividades comerciales durante el aislamiento preventivo

Fuente: elaboración propia (2021).

Con base en esta información, se hace notable en el 97 % de los participantes que el principal impacto económico ocasionado está relacionado con la disminución en el nivel de ventas; tomando como base la teoría económica se hace evidente resaltar que se ve afectada la productividad, al ser la que soporta el crecimiento y desarrollo económico (Garone, Villalba, Maffioli, & Ruzzier, 2020). Es decir, que al reducirse el nivel de ventas como sucedió debido al cierre del comercio como medida durante el aislamiento preventivo obligatorio en el territorio nacional (López, 2020), la capacidad de respuesta de las obligaciones y la productividad de los negocios se afecta de forma directa, dado que los comerciantes en su mayoría suspendieron sus actividades, y la minoría que continuó con ellas logró hacerlo porque consiguieron adaptarse parcialmente a los medios virtuales y a distancia. Sin embargo, la implementación de estas estrategias no están completamente instauradas en los comerciantes de este sector, dado que ellos se encuentran acostumbrados al menudeo diario de las ventas de manera presencial, además del desconocimiento de aplicaciones como páginas de *Facebook* e *Instagram* que podrían permitirles acrecentar el porcentaje de ventas de manera virtual.

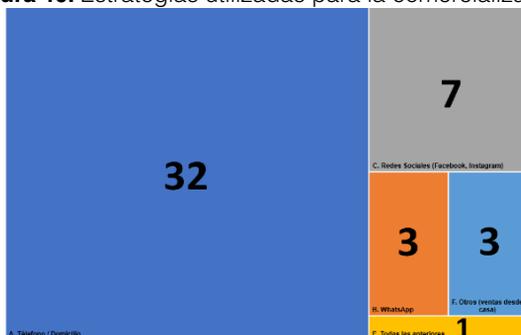
En síntesis, se identifica que una alta proporción declara que no ha recibido apoyos gubernamentales para su negocio, y quienes sí lo han hecho, principalmente lo relacionan con financiamiento de la

nómina de la empresa, lo cual aplica para negocios que están legalmente constituidos y que pueden soportar todos los requerimientos que el estado ha ofrecido ante este tipo de situaciones. Esta serie de efectos sobre las actividades comerciales de los microempresarios ha motivado principalmente la suspensión temporal de las actividades; todo este escenario es detonante para la definición de medidas de respuesta que cada empresa establece acorde con la estructura y estrategia de cada unidad de negocio.

4.1.3. Medidas frente a la incidencia económica en microempresarios

Teniendo en cuenta que el tejido empresarial enfrenta un escenario complejo e incierto, las microempresas de acuerdo con su naturaleza, recursos y capacidades, han definido distintas medidas de respuesta con el fin de confrontar los diversos impactos y efectos económicos ocasionados en el marco de este momento; por ello se han indagado sobre estas medidas que se han establecido con el fin de subsanar esta situación, obteniendo un resultado de 46 empresas que asumieron estrategias alternativas para la comercialización de sus productos. El detalle de estas medidas asumidas se presenta en la Figura 10.

Figura 10. Estrategias utilizadas para la comercialización



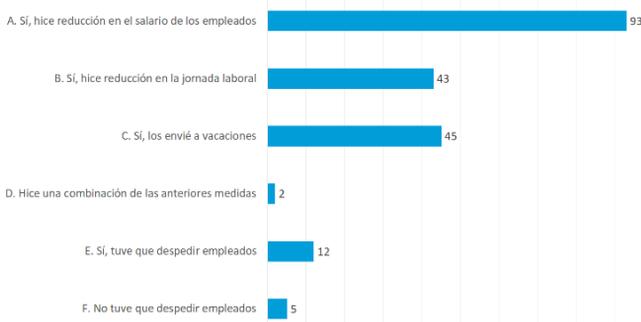
Fuente: elaboración propia (2021).

La Figura presenta la situación de estos comerciantes frente a su posición para afrontar el impacto económico causado por la pandemia del COVID-19, teniendo en cuenta que 154 de estas microempresas suspendieron actividades totalmente y solo 46 utilizaron algún tipo de estrategias. Se evidencia cómo el 0,16 % utilizó medios como el

teléfono y domicilios para ofrecer sus productos a los clientes; solo el 3,5 % de ellos mediante herramientas tecnológicas como aplicaciones de redes sociales (*Facebook e Instagram*) para hacer promociones de sus productos, 1,5 % utilizó *WhatsApp* para a través de sus estados y listas de difusión promocionar sus artículos, 1,5 % de comerciantes utilizó la venta desde casa a través de anuncios para dar a conocer sus productos y un 0,5 % hizo uso de todas las estrategias anteriores para lograr mantenerse aún en medio de la crisis.

Los impactos económicos ocasionados por la pandemia del COVID-19, acorde con la teoría de Maciosek (1992) debe evaluarse con base en variables como el empleo y los salarios, aspectos que se ven afectados dada la incidencia de las situaciones sobre la operación y productividad de las empresas. En este sentido, se profundizó con las microempresas referente a los ajustes realizados sobre la gestión del personal durante esta época, los resultados se presentan en la Figura 11.

Figura 11. Ajustes al personal

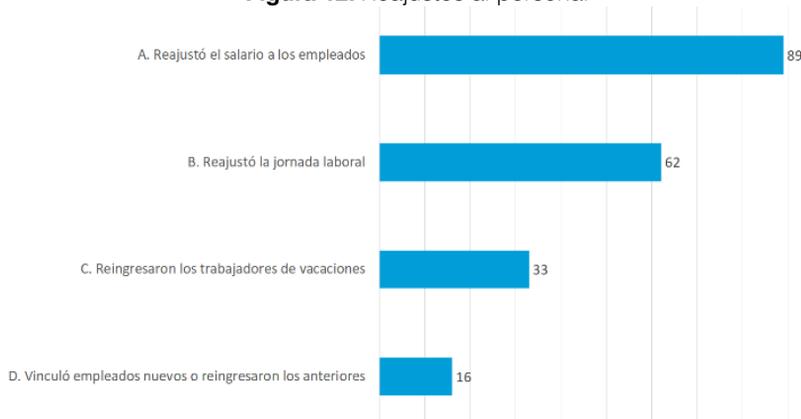


Fuente: elaboración propia (2021).

Teniendo en cuenta este panorama, se identifica el impacto significativo de las restricciones sobre el empleo que ha generado la pandemia del COVID-19, ocasionando en el 91,5 % de los casos la definición de medidas como la suspensión temporal o definitiva de las labores en las empresas (Álvarez, León, Medellín, Zambrano & Zuleta, 2020). Esto corresponde con el efecto percibido de la disminución del nivel de las ventas y de la productividad de las empresas, generando estrategias con el fin de evitar escenarios financieros adversos y preparar al sistema

para una futura reactivación (Weller, 2020). La Figura 12 presenta los reajustes al personal que fueron realizados por los microempresarios producto de los efectos económicos ocasionados por las restricciones establecidas por el gobierno nacional en el marco de la crisis ocasionada por la pandemia COVID-19.

Figura 12. Reajustes al personal



Fuente: elaboración propia (2021).

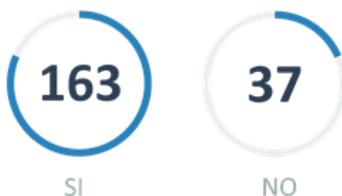
A partir de la información presentada en la Figura, se identifican distintas medidas que las microempresas han debido redefinir con la finalidad de prevenir y responder a los efectos que se han ocasionado sobre la actividad económica, definiendo principalmente formas alternativas para la comercialización de sus productos, la habilitación de nuevos canales de interacción con sus clientes y medidas relacionadas con el personal de la organización, aspecto impactado principalmente por la disminución de las ventas que restringe la capacidad de cumplimiento de obligaciones. En este sentido, cabe resaltar lo que menciona Resico (2019) sobre cómo el impacto económico representa un efecto que genera modificaciones sobre las variables económicas como el empleo, en consecuencia, de variaciones que se presentan en otras magnitudes de la economía o la sociedad.

4.1.4. *Proyecciones y expectativas*

La situación que se ha ocasionado por la pandemia del COVID-19 ha estado caracterizada por un ambiente de incertidumbre para las microempresas y los impactos económicos significativos en la

productividad y eficiencia de estas unidades de negocio, generando un efecto sobre la economía que implicaría la pérdida de unidades empresariales y empleos, en consecuencia del bajo rendimiento por la reducción significativa o completa de las ventas y a la especialidad en las actividades relacionadas con el comercio al por mayor y por menor (Euromipyme, 2020). Frente a este escenario se ha profundizado con los participantes su proyección a las futuras oportunidades originadas como parte de la dinámica generada por este hecho, dicha información se presenta en la Figura 13.

Figura 13. Temor por la supervivencia de la empresa



Fuente: elaboración propia (2021).

A partir de esta información, se logra identificar que el 81,5 % de los participantes expresa incertidumbre frente a la supervivencia de su negocio en el entorno volátil que confrontan, reafirmando la necesidad de definir estrategias de respuesta desde diferentes actores que propicien la recuperación económica y alternativas de desarrollo para las unidades de negocio más vulnerables (CEPAL, 2020). En este sentido se ha indagado con los empresarios sobre las expectativas que tienen con su negocio, las respuestas se presentan en la Figura 14.

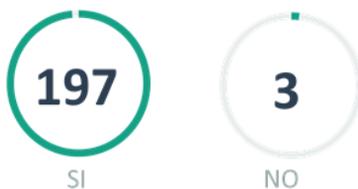
Figura 14. Expectativa del futuro de la empresa



Fuente: elaboración propia (2021).

Ante estos nuevos escenarios que plantea el entorno económico se puede afirmar que de la población participante solo un 5,5 % visiona un escenario pesimista, dado que un 66,5 % se encuentra muy optimista y un 28 % moderadamente optimista frente a los cambios futuros que se puedan experimentar para ofrecer más y mejores productos y servicios a los clientes, además que una vez vivida esta situación se sienten confiados y seguros que al implementar nuevas herramientas y modelos de trabajo podrán afrontar de una mejor manera cualquier situación que pueda llegar a presentarse atendiendo los nuevos retos y demandas que estas situaciones presenten (Spash, 2020). En la Figura 15 se puede evidenciar el funcionamiento de las empresas participantes durante el año 2021.

Figura 15. Funcionamiento de la empresa año 2021



Fuente: elaboración propia (2021).

Con base en la información que se ha recuperado en la investigación, se identifica que aun cuando persiste un ambiente de incertidumbre frente a la sostenibilidad de los negocios dados los efectos económicos sobre las ventas, el empleo y las operaciones de las microempresas, se identifica en la misma forma una expectativa optimista que permita confrontar la incidencia que la pandemia del COVID-19 ha presentado sobre la gestión del funcionamiento de las empresas, teniendo en cuenta que existe la reorientación de las medidas para los próximos periodos de operación, consolidándose esta situación como una oportunidad de redimensionar paradigmas clásicos y adaptar las formas de negocios a las nuevas condiciones del entorno y los nuevos escenarios para las empresas (Goffman, 2020).

Finalmente, para el caso particular de este sector y el tipo de empresarios se propone dimensionar el uso de la tecnología para la comercialización y distribución de los productos, la reducción de

las tiendas físicas, el contacto físico o el probarse prendas a futuro, actividades que podrán realizarse de otras formas, haciendo uso de algunas técnicas o herramientas digitales que permitan a los usuarios finales tener una experiencia interactiva de cómo podrán verse o lucir una prenda, accesorio de vestir y un sinfín más de opciones que se verán alteradas por esta nueva normalidad.

5. CONCLUSIONES

Las reflexiones finales de este capítulo están orientadas al análisis de las incidencias económicas en las microempresas del sector comercio de textiles en la ciudad de Barranquilla, en el marco de la pandemia del COVID-19. En ese sentido, se han evaluado microempresas ubicadas en el Centro Histórico de esta ciudad, posicionadas como unidades de negocio afectadas por el confinamiento y las restricciones que han incidido y limitado sus actividades comerciales durante la emergencia sanitaria, permitiendo visualizar una problemática muy particular radicada en la ausencia de estrategias que se adapten a los nuevos escenarios y limitando su implementación con las exigencias de entornos cambiantes tales como a los que se han visto enfrentados en este último año.

Esta situación ha orientado el propósito de establecer la incidencia económica ocasionada por la pandemia COVID-19 en microempresas del sector comercio de textiles ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, permitiendo así conocer el estado actual de estas empresas y saber sobre los efectos e impactos que se han percibido sobre la operación comercial en este nuevo escenario, lo que ha representado un reto para su gestión y sostenimiento además de poder plantear medidas frente a la incidencia económica en este tipo de organizaciones.

Dentro de este contexto, los microempresarios han tenido que estudiar y redefinir sus mecanismos de venta de tal forma que le permitan dar respuesta a sus necesidades comerciales minimizando los impactos negativos en las ventas de sus productos. Es de resaltar que esta situación no ha sido igual en todos los participantes, puesto que a través de los resultados se pudo identificar que solo un 23 % de la población estudiada ha asumido algún tipo de estrategias para

la comercialización de sus productos en el periodo de emergencia y afrontar el impacto económico sobre las ventas ocasionado por la COVID-19 notándose una minoría de la población ajustada a este nuevo escenario.

Esta circunstancia se relaciona con la limitada asociatividad de algunos microempresarios con el uso de plataformas digitales que permitan impulsar el posicionamiento de su negocio; así mismo, la tradición de comercio al detalle y de manera presencial es un factor arraigado en los comerciantes de este sector, aspectos que hacen prevalecer una resistencia al cambio en la forma de operación de sus negocios.

Se establece que la pandemia del COVID-19 ha generado una incidencia económica en los negocios, relacionada principalmente con la disminución de ventas, ocasionando también medidas como: la suspensión de puestos de trabajo, eliminación de cargos, reducción de salarios, entre otras; aspectos que fueron relacionados en cada uno de los negocios estudiados al abordar temáticas como: la forma de operación, disminución de las ventas y nuevos canales de comercialización en el marco de la emergencia sanitaria. Así mismo, se ha visto afectada la capacidad de respuesta de algunas obligaciones en estos negocios. De esta forma, se establece la oportunidad de –en el corto plazo– plantear una serie de estrategias y alternativas de respuesta para la operación de los negocios en medio de un escenario lleno de incertidumbre y que vislumbra nuevas formas de interacción con los clientes o usuarios finales.

A manera de conclusión, es importante que los actores de este sector reorienten sus estrategias de operación y generar la oportunidad en el escenario actual para incursionar más en el uso de las plataformas digitales, de tal manera que estas puedan soportar su actividad comercial y a través de mecanismos remotos seguir contribuyendo con las necesidades de sus clientes, construyendo una propuesta de valor que propicie beneficios económicos para la microempresa.



CAPÍTULO 2

**Gestión comercial de
microempresarios
comerciantes de textiles**

RESUMEN

El presente capítulo presenta en su parte inicial la fundamentación teórica de la gestión comercial, referenciando algunos de los autores relevantes que han definido y conceptualizado las variables y actividades que la conforman, y precisando similitudes y factores diferenciadores entre la gestión comercial y de *marketing* como elementos fundamentales del éxito empresarial. Seguidamente en el capítulo se aborda su orientación metodológica resumida en el enfoque cualitativo descriptivo y se describe la secuencia metodológica que hizo posible medir la gestión comercial de las empresas involucradas. Posteriormente en el capítulo se presentan los resultados del estudio que dan cuenta del nivel de desarrollo de la gestión comercial del grupo de empresas involucradas, encontrándose que todas ellas se encuentran en una etapa incipiente de desarrollo perteneciente al estadio 1 de acuerdo con el Modelo de Modernización de la Gestión de Organizaciones. En la parte final del capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones para el grupo de empresas en aras de que puedan mejorar su desempeño comercial.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE GESTIÓN COMERCIAL

En la actualidad, la gran mayoría de empresas se desenvuelven en mercados maduros, con diversos oferentes y con clientes más informados y exigentes, circunstancia que no hace posible ni viable para ellas, ofrecer productos desconectados de lo que el mercado necesita, sino que, por el contrario, es un imperativo operar en función de los deseos, gustos y necesidades del consumidor y así lograr los propósitos prioritarios de toda empresa: ventas y rentabilidad para sus propietarios.

La situación descrita plantea la importancia y necesidad tanto de una adecuada gestión comercial como de una apropiada estrategia de *marketing*, a fin de orientar la empresa, sus productos y/o servicios, hacia el mercado, en la búsqueda de ventajas comparativas frente a los competidores. Ambos conceptos resultan de gran importancia y por lo tanto es necesario precisar las variables que los conforman, en la búsqueda de entender sus beneficios para el éxito empresarial.

Para Da-Silva (2020), cuando se habla de gestión comercial, se hace referencia a todas aquellas prácticas llevadas a cabo por parte de una empresa para acercar el producto al cliente, logrando su venta, así como a todas aquellas habilidades, medidas y estrategias que desde la administración de un negocio y sus procesos circundantes den

como resultado, la satisfacción de las necesidades de los clientes, la ampliación del número de estos y la maximización de los resultados económicos.

Para ello, se toma como referente a la Asociación Americana de *Marketing* (AMA, por sus siglas en inglés), la cual definió en el año 2017 la gestión de *marketing* como el conjunto de actividades, instituciones y procesos necesarios para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general. Para la AMA (2017): "La gestión de mercadeo comúnmente conocida como *marketing* es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus grupos de interés" (p.2).

La gestión de *marketing*, de acuerdo con ello, abarca un proceso logístico que requiere de la comercialización como un pilar importante para la consecución y mantenimiento de los clientes, por lo tanto, se podría afirmar que esta y las ventas son la actividad y a la vez la consecuencia de lo que el mercadeo hace. Acorde a ello es evidente que la combinación entre la gestión de *marketing* y la gestión comercial, son fundamentales para el éxito de toda empresa, pues para mantener los comportamientos de compra de las personas, se necesita la participación de varias actividades donde se conjugan ambos conceptos. Es importante aclarar que el mercadeo no es una actividad solo propia de las organizaciones comerciales, sino que, por el contrario, para todas las actividades de la sociedad este es motor de generación de comportamientos y de toma de decisiones.

Por su parte la gestión comercial tradicionalmente ha sido tratada como la acción de comercializar bienes o servicios y todas sus actividades complementarias. Para definirla, se refiere también a la Real Academia Española, para validar el concepto, la cual la define como la acción de generar en un producto condiciones apropiadas y vías de distribución para su venta; de igual forma la asume como la acción de poner a la venta un producto. Stanton, Etzel & Walker (2007), la explican como el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar

productos, bienes o servicios, que son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales, y se da en dos planos: micro y macro, siendo sus funciones universales: comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgos y lograr información del mercado .

Pachón (2016), define la gestión comercial como el conjunto de actividades que debe realizar toda empresa a fin de a dar a conocer sus productos y servicios, generando valor agregado y fortaleciendo la relación con sus clientes.

Con los conceptos expresados, se evidencia que existen similitudes y diferencias entre la gestión comercial y la gestión de *marketing*, lo cual hace posible verlas como dos actividades complementarias. Para Drucker (citado por Cohen, 2008), dadas las circunstancias de las organizaciones, en todos los sectores y mercados, las empresas deben entender que su propósito primordial es crear clientes y por lo tanto su prioridad debe concentrarse en dos funciones básicas: el *Marketing* y la Innovación. Para este autor, hacer *marketing* no es lo mismo que comercializar o vender; no son actividades sinónimas ni complementarias y en algunos casos se pueden considerar incluso actividades antagónicas, por lo tanto, una buena gestión de *marketing* haría innecesario vender, en el sentido estricto de la palabra (Cohen, 2008).

Aunque subsistan pequeños debates entre una y otra, ambos conceptos: la gestión comercial y la gestión de *marketing*, son fundamentales para una empresa bajo el cometido de hacer que sus productos o servicios lleguen a un destinatario final y obtengan reconocimiento y aceptación antes, durante y después de su adquisición. Con estas claridades revisemos a continuación algunos de los elementos comunes a estos dos tipos de gestión con el ánimo de resaltar sus componentes y su importancia en el éxito comercial:

- » **El producto:** Para Muñiz (2018) es todo bien o servicio que una compañía produce y comercializa, a fin de satisfacer una necesidad del consumidor; es también un conjunto de características y propiedades tangibles tales como calidad, precio, tamaño, forma y empaque, e intangibles como imagen, marca y

calidad. Para que un producto sea exitoso, debe dar respuesta a un deseo o necesidad y cumplir las expectativas del cliente en cuanto a sus atributos. En las etapas de la gestión comercial moderna, es cada vez más indiscutible la necesidad de que exista un servicio post-venta que acompañe la acción de la venta de un producto, como medio de conseguir una mejor penetración en el mercado y de asegurar la fidelización del cliente.

- » **La venta:** Para Muñiz (2018), vender es un arte que consiste entre otras actividades en detectar las formas de acercarse al cliente, conquistarlo y convencerlo hasta lograr su decisión de compra y con ello abrir nuevas perspectivas de ampliar el mercado. Según este autor, en los últimos 12 años, el mercado ha sufrido más cambios que en todo el siglo XX y por lo tanto las empresas necesitan brindar soluciones a sus clientes anticipándose y prediciendo sus conductas, para lo cual actividades como la información y la comunicación con ellos es cada vez más importante.
- » **El comprador:** Con este término se hace referencia a quien paga para adquirir un producto o servicio; es de anotar que difiere de la palabra consumidor quien es el usuario final, es decir, alguien que hará uso del bien o servicio así no sea él quien lo haya adquirido. Para el logro de una gestión comercial eficiente, el comprador o cliente requiere de toda la atención por parte de la empresa, iniciando desde su captación hasta lograr la compra por parte de este y luego su fidelización.
- » **La competencia:** Es un término que proviene de la economía y es entendido como aquella situación en la que existe un indefinido número de compradores y vendedores que intentan aumentar su beneficio o satisfacción, y en aras de esa dinámica generada, los precios de sus bienes o servicios son determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y la demanda. En términos de *marketing*, la competencia es vista como la de aquellas empresas que operan en el mismo mercado o sector donde se opera el negocio, y a su vez se subdivide en directa, cuando se vende el mismo producto o servicio y las activi-

dades promocionales se dirigen hacia los mismos segmentos de clientes o de mercado, mientras que la competencia indirecta se refiere a quienes compiten por el dinero que hay en el mercado pero no ofrecen los mismos productos ni se dirigen exactamente hacia los mismos segmentos de la empresa.

Para el logro de una adecuada gestión comercial toda empresa o productor debe enfocarse en desarrollar esfuerzos estratégicos para direccionar sus actividades y mejores recursos hacia la atención de estos cuatro conceptos: producto, comprador, venta y competencia. Un buen producto o servicio es el inicio del éxito comercial; sus atributos, precio y condiciones de innovación lo harán expedito para llegar al comprador; por su parte, el conocimiento y el logro de la satisfacción del comprador-consumidor posibilitan su fidelización y permanencia como cliente. La venta, como se anotó anteriormente, es un arte en el que es importante lograr la maestría y en el camino –para lograrlo– es menester conocer y no desestimar la existencia de los competidores a fin de garantizar que la oferta propia puede competir en condiciones ganadoras.

1.1. La gestión comercial y las actividades que involucra:

Para Muñiz (2018), existen una serie de actividades estratégicas que resultan eficientes para lograr la venta:

- » **Focalizarse en el cliente:** dado que él es el eje prioritario de las empresas, su fidelización es el gran reto del siglo XXI para toda empresa. Según Pachón (2016), la globalización, los cambios tecnológicos y de nivel cultural, han hecho que los clientes, así sean sencillos habitantes de barrio, estén más interesados en conocer los detalles mínimos del producto o servicio, porque esperan que estos cumplan con sus expectativas. Importante también tener en cuenta que hoy día se cuenta con clientes muy informados, debido a la alta penetración de las redes sociales entre la mayoría de las personas y por lo tanto la mayor y permanente disposición de información en cuanto a las variedades, características, bondades y/o desventajas de

uno y otro producto, es una de las razones que hace importante estar al tanto de las expectativas del cliente para satisfacerlas en la medida de las posibilidades.

- » **Dar el salto a la era digital:** las herramientas digitales y las redes sociales están cambiando la forma en la que el cliente se relaciona con el mercado; conseguir y mantener una reputación *on-line* se ha convertido en una prioridad y por lo tanto la empresa debe desarrollar procesos tecnológicos que le permitan interactuar con su cliente potencial, tanto a nivel informativo y comercial, a través del *e-commerce*, estrategia que permite ampliar el potencial de los mercados, al posibilitar las compras *online* lo cual da a la empresa acceso a clientes remotos y facilita penetrar en mercados potenciales aun mayores que el inicialmente visualizado.
- » **Ser innovador:** incorporar innovación en toda la gestión, no solo en la parte comercial sino en todas las áreas del negocio, para adaptarse a los cambios del mercado rápida y eficientemente. Todo mecanismo o estrategia novedosa, que visibilice a una empresa o negocio de forma diferente y moderna puede significar la ampliación de los mercados y por ende mayores ventas. De igual forma es importante mantener una actitud emprendedora y una mente abierta a los cambios e ideas nuevas para involucrarse en tareas cuyos resultados pueden ser inciertos, pero terminar siendo exitosos.
- » **Visión internacional:** la búsqueda y consecución de mercados internacionales es un recurso que permite a una empresa, no solo, transacciones comerciales mayores, sino mejores posibilidades de ingresos financieros y transferencia de conocimientos y de tecnologías. Para Orlandi (2008) la internacionalización de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) es probablemente la decisión más difícil que deba tomar un empresario, por los riesgos que implica; es frecuente que pymes exitosas en los mercados domésticos, fallen al extender sus operaciones internacionalmente; no obstante, se puede incursionar en mercados internacionales por etapas, pasando de una a otra en la medida

en que se va adquiriendo mayor experiencia, es decir el proceso de internacionalización puede ir evolucionando a partir del desarrollo del conocimiento de un mercado extranjero y de los recursos que la empresa posee en ese mercado.

- » **Networking:** la búsqueda de alianzas resulta imperativa en la era de la globalización lo cual está obligando a las pymes a buscar alianzas con nuevas empresas para crear, y por lo tanto se convierte en una importante ventaja competitiva para una empresa. Se logra al establecer contacto con empresas colaboradoras con las que sea posible actuar en conjunto. El *networking* no es una actividad habitual en la pequeña empresa, sin embargo, es uno de los principales retos para poder competir con éxito en el mercado exterior, al igual que identificar e intentar colaborar con los diferentes grupos de interés.

Independientemente de si se está hablando de gestión comercial o de *marketing*, todo empresario, y en manera especial el empresario pyme, debe orientar su empresa hacia el mercado. Según Pérez-Uribe *et al.*, (2011), la orientación de una empresa hacia el mercado consiste en conocer previamente las expectativas de sus grupos de interés, (estado, inversionistas, clientes, colaboradores, competidores y comunidad), a fin de planear satisfactores adecuados para cada uno de ellos. De igual forma, conocer el mercado permitirá orientar la producción hacia el mismo, estableciendo los debidos planes de acción y rutas de mejoramiento en vez de acudir a las prácticas que eran comunes antiguamente cuando primera se producía y luego se pensaba a quién vender.

Para lograr su orientación hacia el mercado, es importante, según Pérez-Uribe *et al.* (2011), que toda empresa acuda a herramientas y técnicas de investigación e inteligencia de mercados, las cuales ayudarán a establecer necesidades y deseos del cliente, dimensión de la demanda, comportamiento de compra y de consumo por parte de los clientes y con ello conocer las tendencias del mercado y de la industria.

La ventaja de conocer y de tener claramente establecida la viabilidad de una empresa, radica en que todas las acciones se van realizando, conociendo y evaluando a los clientes, ajustando la oferta hacia sus expectativas con el fin de lograr su total satisfacción. En ese camino es importante ir realizando ajustes en términos de producto, precios, marca, distribución y ventas, publicidad, promoción, relaciones públicas, canales, y en general en todas aquellas variables que le permitan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Una de las múltiples herramientas posibles para lograr una adecuada gestión comercial, consiste en la implementación del famoso y milenario ejercicio del análisis estratégico de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA) el cual ha sido y sigue siendo un poderoso instrumento que posibilita al empresario el conocimiento del entorno y la anticipación a las mejores soluciones; es importante entonces conocer los detalles del análisis DOFA, herramienta utilizada por muchas empresas, indistintamente de su tamaño, sector o características particulares, pues su uso les permite analizar sus aspectos más importantes no solo relacionados con el área comercial sino con cualquier otra área.

El análisis DOFA es una herramienta propia de la planeación estratégica, que hace posible conocer la situación de una empresa a través de la utilización de una matriz con su mismo nombre cuyas siglas hace referencia a sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; su identificación a través del análisis permite que su conocimiento, se convierta en elemento de juicio para la toma de decisiones e identificación de estrategias. (Yuksel & Dugdeviren, 2007; Dyson, 2004; Hill & Westbrook, 1997).

Los factores internos se refieren a aquellas características positivas o negativas que se evidencian al interior de la organización y son tradicionalmente conocidos como fortalezas y debilidades. El ambiente interno de la empresa se analiza identificando las fortalezas y debilidades que subsisten al interior de esta, las cuales podrían ser controladas, mientras que los factores que no dependen de la empresa, pero

afectan su desarrollo forman parte del ambiente externo, el cual no puede ser manipulado (Houben *et al.*, 1999).

Los factores externos son aquellos relacionados con el contexto de la empresa; se encuentran en el medio en el que esta opera y no son controlables por sus miembros, pero conocerlos e identificarlos puede ayudar a mitigar sus efectos mediante acciones estratégicas y por ende modificar positiva o negativamente el impacto para su futuro. Estos son comúnmente conocidos como las oportunidades y amenazas. (Kangas *et al.*, 2003).

Los cuatro factores mencionados permiten a los directivos el estudio de las circunstancias particulares de una empresa y el diseño de las mejores estrategias de mitigación o aprovechamiento a ser utilizadas en la búsqueda de ser más competitivo (Weihrich, 1982).

Sintetizando los conceptos anteriores, gestión comercial y gestión de *marketing* son ideas afines y complementarias; deben cohabitar como parte de la gestión integral, moderna y eficiente de toda organización empresarial, bajo la premisa que es imperativo tener en cuenta al consumidor y al cliente orientando los esfuerzos hacia su satisfacción.

El cumplimiento de los objetivos anteriormente mencionados, convierte en un imperativo el enfoque hacia el cliente, en aras de satisfacerlo con unas adecuadas condiciones del producto, su imagen, calidad y precio, teniendo presente así mismo gestionar de una manera adecuada los procesos de venta, la atención al comprador y el monitoreo de la competencia; como enfoques consecuentes toda empresa que desee crecer, perdurar y distinguirse de su competencia, debe reorientar sus esfuerzos tras la búsqueda permanente de la innovación y de la digitalización de sus servicios actuando localmente pero expectante hacia las oportunidades internacionales.

2. METODOLOGÍA

Como ha sido descrito en otros apartes del libro, el presente capítulo guarda coherencia; es de tipo cualitativo-descriptivo apoyado en elementos de carácter cuantitativo, en razón a que la misma recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio,

con el fin de responder al planteamiento del problema. Este enfoque relativamente nuevo, es utilizado particularmente en Iberoamérica y también es llamado: cuali-cuantiología, modelo, método o enfoque mixto (Creswell, 2005). Este enfoque metodológico hace posible contar con una perspectiva más precisa de un fenómeno, es decir, una percepción integral y holística que permite realizar inferencias científicas y en el caso que nos ocupa este enfoque permitió dar cumplimiento al objetivo dos de esta investigación referente a determinar el nivel o estadio de desarrollo en el que se ubica la gestión comercial de las microempresas en estudio, abordando mediante el cuestionario inserto en la matriz del instrumento Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) a 50 de los 200 microempresarios involucrados, con el fin de determinar el estadio de las 10 variables que lo conforman, a saber: planeación y control del mercadeo, investigación de mercados, comportamiento del actor social, cliente y usuario, consumidor y segmentación, estrategia de producto o servicio, estrategia de precio o tarifas, estructura o estrategia de distribución, estrategia de ventas, estrategia de comunicación, servicio al actor social cliente usuario y consumidor (Pérez-Uribe, *et al*, 2011).

Como ha sido descrito en otros apartes del libro, el presente capítulo guarda coherencia con el enfoque metodológico general de la investigación. Para dar cumplimiento al objetivo dos en cuanto a determinar el nivel o estadio de desarrollo en el que se ubica la gestión comercial de las microempresas estudiadas, se procedió a desarrollar la tercera fase de las etapas metodológicas según la cual se aborda mediante entrevista a 50 de las 200 microempresas que forman parte del estudio, para analizar las 10 variables que integran el componente de gestión de *marketing* de acuerdo al Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO) (Pérez-Uribe, *et al*, 2011), mediante una matriz cualitativa que permitió realizar su clasificación y a la vez inferir su nivel de desarrollo.

3. RESULTADOS

Los resultados relacionados con el componente Gestión de mercado del Modelo MMGO involucran dimensionar la evaluación técnica de

cada uno de sus descriptores (Pérez-Uribe *et al.*, 2009), lo que permite ubicar la gestión de la empresa en alguno de los cuatro estadios de desarrollo propuesto en el esquema del MMGO, representando el estadio 1 el menor desarrollo y el estadio 4 el de mayor desarrollo. Acorde con estos lineamientos a continuación en la Figura 16 se presentan los resultados consolidados de la validación del componente Gestión de mercado en el trabajo realizado con los microempresarios.

Figura 16. Resultado Componente Gestión de mercado.



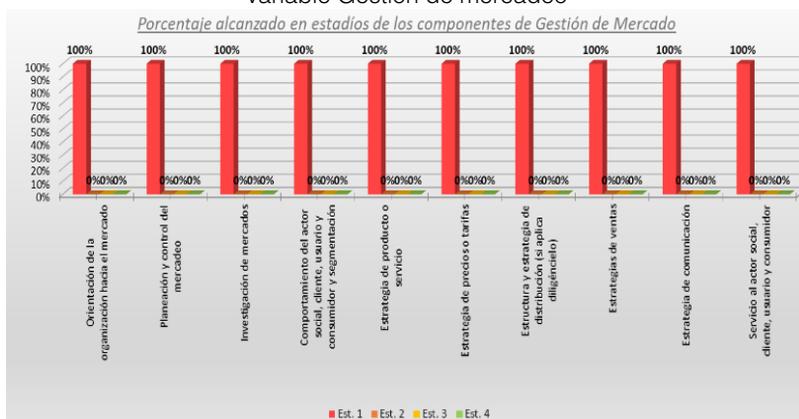
Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

De acuerdo con la Figura 16, la totalidad de los empresarios que se sumaron a esta etapa del estudio se encuentran en el estadio No. 1 de acuerdo con el MMGO, modelo de modernización para la gestión de las organizaciones; es una herramienta de análisis situacional diseñada para conocer la gestión de la empresa en cuanto al mercadeo. Conocer el estado de cada una de las variables y su respectivo nivel de problemática sirve a la empresa para establecer rutas de cambio, es decir, programas de mejoramiento continuo que la preparen hacia la competitividad no solo desde el aspecto comercial, sino para mejorar su proyección como una Pyme innovadora.

De acuerdo con esta Figura, el total de las 50 microempresas cuyos propietarios respondieron la entrevista, se encuentran en el estadio 1 el cual es el más incipiente entre los cuatro posibles que contempla el MMGO, lo que significa que todas ellas adolecen de elementos de competitividad que de tenerlos harían que sus resultados fuesen mejores y por ende se reflejaran en mayores ventas, flujo de ingresos y fidelidad de sus clientes.

El tipo de empresas ubicadas en este estadio, omiten el uso de la planeación estratégica y de controles de resultados, se orientan hacia el producto y no hacia el mercado el cual desconocen atendiendo en la generalidad a clientes cautivos generalmente pertenecientes a mercados geográficos; desconocen sus competencias y adolecen de estrategias de investigación y desarrollo; sus precios generalmente son más bajos que los de sus competidores al no tener sus productos elementos diferenciadores e innovadores, su comunicación interna y hacia el mercado es incipiente y no poseen estrategias de servicio al cliente ni de fidelización. En general, este tipo de empresas son las que viven el día a día y no proyectan su futuro a largo plazo.

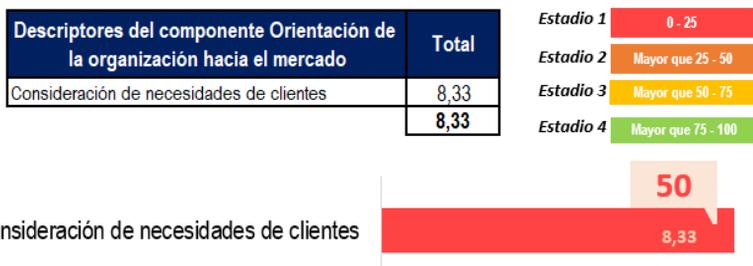
Figura 17. Porcentaje alcanzado en estadios de los componentes de la variable Gestión de mercadeo



Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

De acuerdo a la Figura 17, se puede observar que 9 de los 10 componentes que integran la variable Gestión de mercadeo perteneciente al MMGO, se encuentran ubicados en el estadio 1, y dentro de los 25 puntos posibles al interior de este estadio, 9 obtienen un puntaje correspondiente al 8,33 lo que representa que dentro de la incipiente condición de estadio 1 una puntuación mínima y propia de empresas pymes con muy bajo nivel de desarrollo en sus mecanismos relativos a la planeación, investigación, desarrollo de estrategias comerciales, de distribución, de ventas y de comunicación así como deficientes servicios. A continuación, se revisa el detalle y puntuación de cada uno de los 10 componentes.

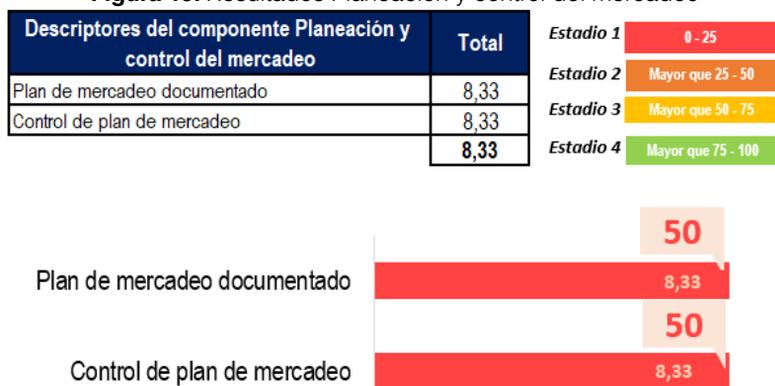
Figura 18. Resultados Orientación de la organización hacia el mercado



Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 18, nos presenta el puntaje obtenido en el descriptor: **consideración de las necesidades de los clientes**, en el cual las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica que para las empresas analizadas lo más importante es el producto y no el servicio; en general en este tipo de empresas, el propietario tiende a pensar que mientras el producto sea bueno, se venderá, no teniendo en cuenta la importancia de satisfacer en mejor medida las necesidades y deseos de los clientes que finalmente es un factor que aumenta la decisión y frecuencia de compra.

Figura 19. Resultados Planeación y control del mercadeo

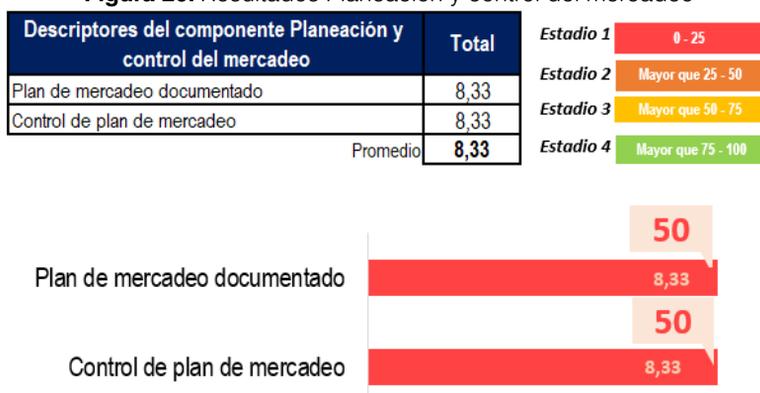


Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 19, nos presenta los puntajes obtenidos en los descriptores: **plan de mercadeo documentado y control del plan de mercadeo**; en ambos descriptores las 50 empresas obtuvieron una puntuación

de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica para el primero de estos descriptores que las empresas no cuentan con un plan de mercadeo y al no existir, sencillamente tampoco existe la posibilidad de hacer un control al mismo. Un plan de mercadeo es una herramienta que permite a una empresa, clarificar sus objetivos con respecto a la forma como logrará hacer llegar su producto o servicio a sus clientes; el mismo le permite conocer su competencia y estrategias de fidelización de sus clientes. Tenerlo bien desarrollado es imprescindible para lograr el éxito comercial de las empresas de todos los sectores y tamaños. El plan de mercadeo es el punto de partida para la toma de decisiones en el ámbito comercial y por lo tanto no tenerlo priva a una empresa de un sinnúmero de oportunidades en materia de mejora comercial.

Figura 20. Resultados Planeación y control del mercadeo



Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 20, nos presenta los puntajes obtenidos en los descriptores: **plan de mercadeo documentado y control del plan de mercadeo;** en ambos descriptores las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica para el primero de estos descriptores que las empresas no cuentan con un plan de mercadeo y al no existir, sencillamente tampoco existe la posibilidad de hacer un control al mismo. Un plan de mercadeo es una herramienta que permite a una empresa, clarificar sus objetivos con respecto a la forma como logrará hacer llegar su producto o

servicio a sus clientes; el mismo le permite conocer su competencia y estrategias de fidelización de sus clientes. Tenerlo bien desarrollado es imprescindible para lograr el éxito comercial de las empresas de todos los sectores y tamaños.

El plan de mercadeo es el punto de partida para la toma de decisiones en el ámbito comercial y por lo tanto no tenerlo priva a una empresa de un sinnúmero de oportunidades en materia de mejora comercial.

Figura 21. Resultados Investigación de mercados

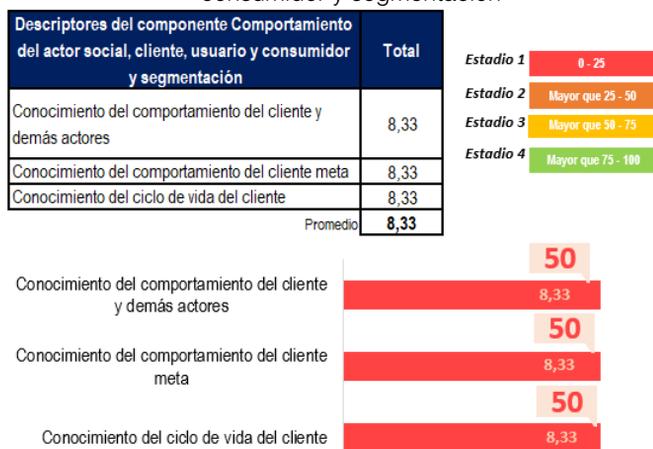


Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 21, nos presenta los puntajes obtenidos en el descriptor: **estudio de mercadeo**; en este las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica que en estas empresas no se realiza ningún tipo de investigación de mercados, y por lo tanto no son consultadas ninguna clase de fuentes primarias o secundarias para conocer algunas de las variables de mercadeo; de igual forma tampoco en estas empresas se aplica la práctica de consultar estudios de fuentes externas.

La investigación de mercado es una técnica que permite recopilar datos, de cualquier aspecto que se desee conocer para, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos; los mismos son útiles al empresario para lograr una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes. El no realizar investigación de mercados, priva al empresario o comerciante de mayores posibilidades de penetrar con éxito en un mercado.

Figura 22. Resultados Comportamiento del actor social, cliente, usuario y consumidor y segmentación



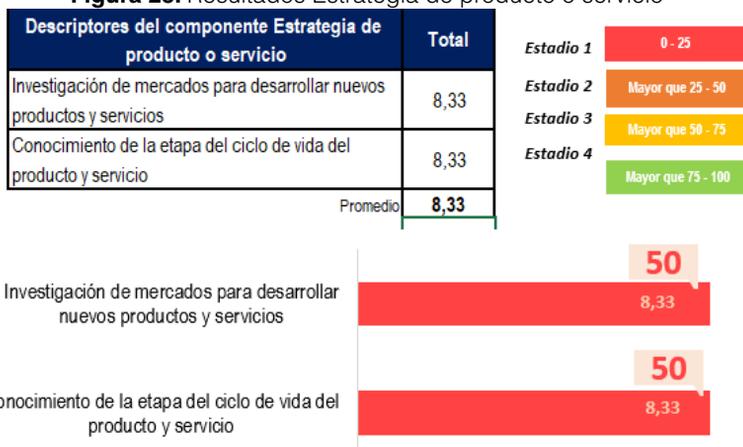
Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 22, nos presenta los puntajes obtenidos en los descriptores: conocimiento del comportamiento del cliente y demás actores, conocimiento del comportamiento del cliente meta y conocimiento del ciclo de vida del cliente; en los tres descriptores las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica lo siguiente:

- » En cuanto al **conocimiento del comportamiento del cliente y demás actores**, estas empresas no poseen bases de datos de sus actores sociales clientes, y por ende desconocen sus comportamientos de compra y de consumo.
- » En cuanto al **conocimiento del comportamiento del cliente meta**, las mismas no han realizado una segmentación ni selección del mercado, y no conocen a sus principales actores sociales clientes.
- » En cuanto al **conocimiento del ciclo de vida del cliente**, desconocen el ciclo de vida de su actor social consumidor y no han planeado acciones de respuesta.

Para cualquier empresa, desconocer por completo todos los aspectos relativos a sus clientes, impide satisfacer sus necesidades y expectativas lo que redundará en menores posibilidades de ventas.

Figura 23. Resultados Estrategia de producto o servicio



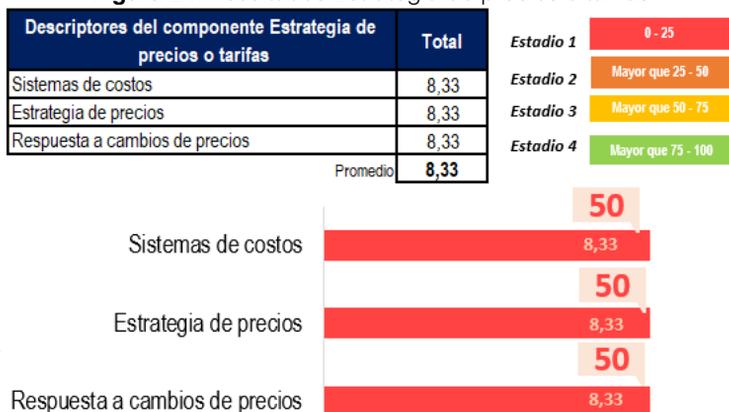
Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 23 nos presenta los puntajes obtenidos en los descriptores: investigación de mercados para desarrollar nuevos productos y servicios y conocimiento de la etapa del ciclo de vida del producto o servicio. En los dos descriptores, las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica lo siguiente:

En cuanto a la variable Investigación de mercados para desarrollar nuevos productos y servicios, la puntuación de 8,33 indica que en estas empresas no se realiza investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios.

En cuanto a la variable Conocimiento de la etapa del ciclo de vida del producto o servicio, la puntuación de 8,33 indica que en ellas no se realizan análisis de la etapa de ciclo de vida del producto o servicio, y no se direcciona su desempeño en el mercado.

Para una empresa, el desarrollo de investigación para el desarrollo de productos y/o servicios es una oportunidad de generar productos de mayor demanda e interés por parte de los clientes.

Figura 24. Resultados Estrategia de precios o tarifas

Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 24 nos presenta los puntajes obtenidos en los descriptores: sistema de costos, estrategia de precios y respuesta a cambios de precios. En los tres descriptores, las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica lo siguiente:

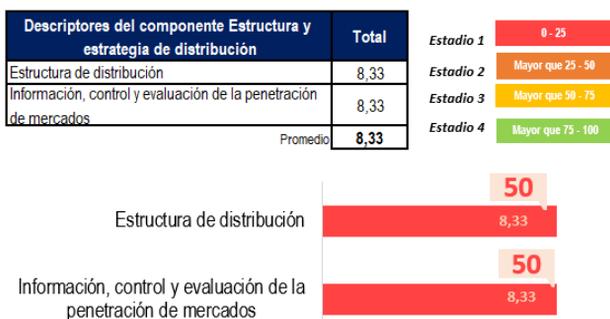
En cuanto a la variable Sistema de costos, la puntuación de 8,33 indica que la empresa solo cuenta con una información empírica, más no asesorada por un experto en el tema alrededor de los costos de los productos que vende.

En cuanto a la variable Estrategia de precios, la puntuación de 8,33 indica que su estrategia de precios obedece a los costos de producción, pero no se tienen en cuenta otras consideraciones.

En cuanto a la variable Respuesta a cambios de precios, la puntuación de 8,33 indica que en la empresa no se tienen en cuenta las variaciones de tarifas de los productos o servicios de la competencia y similares.

Será necesario e importante para estas empresas tomar acciones referentes no solo al apropiado costeo de sus productos, sino a conocer otras variables que pueden influenciar directamente los costos de sus productos.

Figura 25. Resultados Estructura y estrategia de distribución



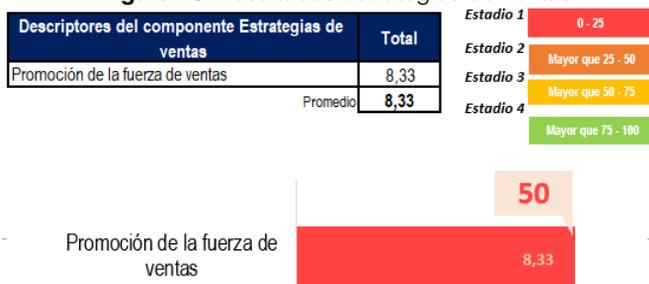
Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 25 nos presenta los puntajes obtenidos en los descriptores: Estructura de distribución e Información, control y evaluación de la penetración de mercados. En los dos descriptores, las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica lo siguiente:

En cuanto a la variable Estructura de distribución, la puntuación de 8,33 indica que la empresa no tiene definida una estructura de distribución, sino que, por el contrario, atiende a su mercado de manera intuitiva, lo cual no facilita la llegada de sus productos a los clientes

En cuanto a la variable Información, control y evaluación de la penetración de mercados, la puntuación de 8,33 indica que la empresa no posee mecanismos de información, control y evaluación de su penetración en los mercados lo que significa que venden intuitivamente sin tener claras las características de su plaza.

Figura 26. Resultados Estrategias de ventas



Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 26 nos presenta los puntajes obtenidos en el descriptor Estrategia de ventas, la promoción de la fuerza de ventas; en este las 50 empresas obtuvieron una puntuación de 8,33 correspondiente al estadio 1. Tal ubicación nos indica que en estas empresas no se planea la estrategia de ventas, sino que las mismas se hacen de forma empírica y solo se limitan a esperar al cliente o consumidor para atenderlo.

En otras palabras, no existen acciones para búsqueda y consecución de clientes, sino que se espera de forma pasiva que estos busquen a la empresa, práctica que en esta época de tan alta competencia deja de ser una opción viable para la sostenibilidad y crecimiento de las ventas.

Figura 27. Resultados Estrategia de comunicación



Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 27 nos presenta los puntajes obtenidos en el componente: Estrategia de comunicación, el cual está conformado por los siguientes 7 descriptores:

- » Planeación y distribución de la publicidad
- » Plan de promociones
- » Participación en eventos
- » Actividades de promoción y ventas
- » Planeación de relaciones públicas
- » Plan y presupuesto de actividades de mercadeo
- » *Merchandising*

En cinco de estos elementos se mantiene una puntuación de 8,33 para una ubicación en estadio 1, salvo en dos de ellos: Plan de promociones y Actividades de promoción y ventas en los cuales sube levemente a 8,66 el puntaje, lo cual puede indicar que, aunque de manera incipiente, estos empresarios se preocupan por adelantar labores en estos dos componentes.

Figura 28. Resultados Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor

Descriptor del componente Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor	Total	Estadio 1
Investigación de mercados para desarrollar nuevos	8,33	0 - 25
Conocimiento de la etapa del ciclo de vida del	8,33	Mayor que 25 - 50
	16,66	Mayor que 50 - 75
		Mayor que 75 - 100



Fuente: elaboración propia con base en resultados MMGO (2021).

La Figura 28 nos presenta los puntajes obtenidos en el componente: Servicio al actor social, cliente, usuario y consumidor, el cual está conformado por los siguientes dos descriptores: investigación de mercados para desarrollar nuevos productos y servicios y Conocimiento de la etapa del ciclo de vida del producto y servicio.

En ambos aspectos, la puntuación continúa siendo de 8,33 y por lo tanto la ubicación de estas empresas sigue estando en el estadio 1, lo cual representa que como consecuencia de las falencias que reiterativamente se han venido presentando en la gestión de mercadeo, lo relacionado con estos dos descriptores no es la excepción. Las empresas no están realizando actividades de investigación de mercado para desarrollar productos nuevos ni conocen el ciclo de vida de los actuales, lo cual es sinónimo de pérdida de oportunidades comerciales.

3.1. Discusiones

Corresponde en este aparte determinar el nivel de desarrollo de la gestión comercial de microempresas del sector comercio de textiles

ubicadas en el centro histórico de la ciudad de Barranquilla, a la luz de la teoría; teniendo en cuenta que la totalidad de microempresas analizadas se encuentran en el estadio más incipiente (1), entre los cuatro posibles planteados por la herramienta de análisis situacional MMGO, modelo de modernización para la gestión de las organizaciones, utilizada en el presente estudio, todas ellas adolecen de elementos de competitividad que de tenerlos harían que sus resultados fuesen mejores y por ende se reflejaran en mayores ventas, flujo de ingresos y fidelidad de sus clientes.

Tal situación indica que planteamientos como el de Da-Silva, (2020), acerca de una adecuada gestión comercial, concebida como todas aquellas prácticas realizadas en una empresa para acercar el producto al cliente, logrando su venta, a partir de habilidades, medidas y estrategias desde la administración de un negocio, no están siendo implementadas en las empresas analizadas en este estudio y por lo tanto no se están vislumbrando en ellas las consecuencias de una adecuada gestión comercial como lo serían la satisfacción de las necesidades de los clientes, la ampliación del número de estos y la maximización de los resultados económicos para las empresas.

Es claro que en esta empresa no se está aplicando el concepto de la gestión de mercadeo, que, de acuerdo con la definición de la AMA, consiste en "una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus grupos de interés" (AMA, 2017). Tales procesos planteados por esta asociación, claramente no se llevan a cabo al interior del grupo de empresas analizadas y debido a ello se no perciben unos mejores resultados en ventas, aumento y retención de los clientes.

Otro de los aspectos que se pueden resaltar en los hallazgos del estudio se refiere a una de las variables que definen la gestión comercial a la luz de la teoría. Según Pachón (2016), una adecuada gestión comercial debe tener en cuenta todas aquellas actividades que son necesarias para dar a conocer los productos y servicios, generando valor agregado y fortaleciendo la relación con sus clientes. Claramente

una adecuada gestión de mercadeo debe contemplar aquellas prácticas necesarias y útiles para que el cliente conozca las características del producto, lo cual implicaría implementar técnicas comerciales que permitiesen una mayor información del producto hacia sus potenciales compradores; este tipo de prácticas en la actualidad y con el auge de las redes sociales serían no solo posibles y útiles sino poco costosas en términos de inversión dado el nivel de penetración, variedad y efectividad de este tipo de canales de comunicación con el cliente.

Lo anterior implica que pudiese ser contemplado como una oportunidad para el grupo de microempresarios que nos ocupa, un mayor uso de las redes sociales como mecanismo publicitario y de acercamiento a los clientes, y podría significar un salto en materia de competitividad mediante estrategias como el uso de herramientas sencillas, prácticas y posibles a través del uso de la conectividad.

Se trae a colación los planteamientos como el de Wind (2009), quien propone que en todos los sectores y mercados, las empresas deben entender que su propósito primordial es crear clientes y por lo tanto su prioridad debe concentrarse en dos funciones básicas: el *marketing* y la innovación (Cohen, 2008). Para este autor, una buena gestión de *marketing* haría innecesario vender, lo cual cobra mucho sentido en el caso de las empresas estudiadas por cuanto no solo es necesario ofertar un buen producto sino hacerlo conocer.

Las dos estrategias referentes al *marketing* y a la innovación podrían significar para el caso de los microempresarios de textiles ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, un vuelco total en materia de competitividad; el componente de innovación debería a la luz de la teoría estar presente en toda la gestión, no solo en la parte comercial sino en las demás áreas del negocio, con el fin de adaptarse a los cambios del mercado rápida y eficientemente.

De acuerdo con los hallazgos del estudio confrontados con lo que propone la teoría, los empresarios analizados podrían –en aras de minimizar los resultados incipientes encontrados en los distintos componentes del MMGO relacionados con las estrategias de ventas, precios, servicios al cliente y distribución, que en general obtuvieron

puntajes muy inferiores (8,33)– incluir en sus planes de mejoramiento, mecanismos o estrategias novedosas, que visibilicen su negocio de forma diferente y moderna. De igual forma sería recomendable en su caso, mantener una mente abierta a los cambios e ideas nuevas que les permitiese maximizar sus resultados.

En un análisis integral referido a la situación del grupo de microempresarios estudiados, y su ubicación en el estadio 1 según la herramienta estratégica MMGO, y su consecuente rezago en materia comercial podríamos permitirnos confrontar la situación encontrada con los planteamientos de estudiosos de la gestión comercial como Muñiz González (2018), y encontrar que las prácticas que son recomendadas y esenciales para el aumento de las ventas en todo tipo de empresas, no están siendo desarrolladas a cabalidad en estas, por lo tanto conocerlas sería el primer paso en el camino del mejoramiento.

Focalizarse en el cliente: Para Muñiz (2018), todo tipo de clientes, desde los sencillos habitantes de barrio, se suelen interesar en conocer los detalles mínimos del producto a comprar, dado que esperan que este cumpla con sus expectativas, lo cual es un reflejo de que hoy día se cuenta con clientes muy informados, debido entre otros factores a la alta penetración de las redes sociales. Para los microempresarios del Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, la focalización en el cliente quizás es el primero dentro de los pasos para seguir en aras de incrementar sus ventas.

El dar el salto a la era digital: se ha planteado en párrafos anteriores sobre la gran penetración de las herramientas digitales y las redes sociales y sobre la forma en que ellas están cambiando la forma en la que el cliente se relaciona con el mercado, por lo tanto para este grupo de microempresarios del centro histórico de Barranquilla, cuya actual situación se refleja en puntuaciones de 8,33 en componentes como la orientación hacia el mercado y estrategia de ventas entre otros, conseguir y mantener una reputación *on-line* debería convertirse en una prioridad mediante el desarrollo de procesos tecnológicos que les permitiesen interactuar con sus clientes potenciales; hemos

plantado que en el mundo moderno, este tipo de estrategias están cada vez más al alcance de todos los sectores y tamaños productivos.

Ser innovador: todo mecanismo o estrategia novedosa, que visibilice a una empresa o negocio de forma diferente y moderna puede significar la ampliación de los mercados y por ende mayores ventas; La teoría al respecto sugiere de acuerdo a los hallazgos (López, Montes y Vásquez, 2007), que los microempresarios del Centro Histórico, podrían considerar dentro de sus nuevas prácticas el incorporar innovación en toda su gestión, no solo en la parte comercial sino en todas las áreas del negocio, para adaptarse a los cambios del mercado rápida y eficientemente y con ello se daría un salto frente al incipiente puntuación de 8,33 en componentes como el de investigación de los mercados, planeación y estrategias de ventas.

El *Networking* es otra de las prácticas que Muñiz (2018), recomienda como efectivas en aras de maximizar los resultados de un negocio en materia comercial. La búsqueda de alianzas resulta imperativa en la era de la globalización lo cual está obligando a las Pymes a buscar asociaciones con nuevas empresas para crear, y por lo tanto se convierte en una importante ventaja competitiva para una empresa. Estrategias como el *networking* haría posible en el mediano plazo para los microempresarios analizados optimizar el puntaje obtenido de 8,33 que a la vez los ubica en el estadio 1, en el presente estudio en aspectos como la orientación hacia el mercado y la estrategia de ventas.

Por último, el tener en mente aspectos como una visión internacional tras la búsqueda y consecución de mercados internacionales puede convertirse en una práctica recomendada a la luz de la teoría que permite a una empresa no solo, transacciones comerciales mayores, mejores posibilidades de ingresos y transferencia de conocimientos y de tecnologías. La globalización, la activa presencia de las redes sociales, el aumento de la conectividad y la eliminación de las fronteras comerciales pueden ser factores propositivos para estos microempresarios en la búsqueda de este objetivo.

4. CONCLUSIONES

La totalidad de las 50 microempresas pertenecientes al sector comercio textil ubicadas en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, se encuentran ubicadas en el estadio 1 de acuerdo con el enfoque del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), el cual es el de menor desarrollo dentro de los cuatro estadios posibles lo que es sinónimo de una incipiente gestión en materia comercial.

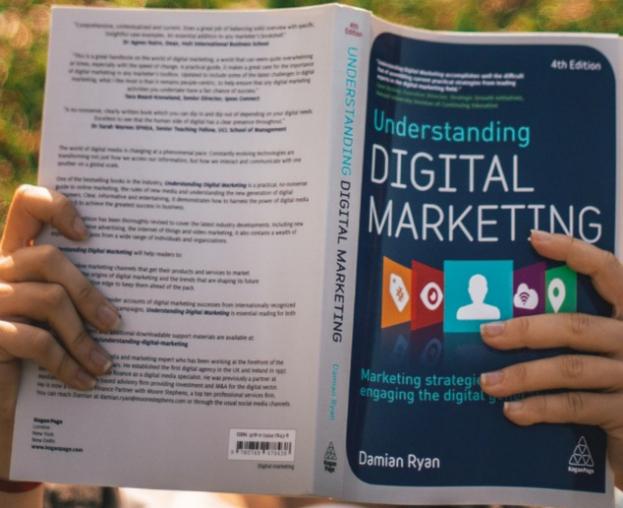
La generalidad de sus componentes analizados, correspondientes a: Orientación de la organización hacia el mercadeo, planeación y control del mercadeo, investigación de mercados, comportamiento del actor social cliente, usuario y consumidor, estrategia de servicio, de precios, de distribución, de ventas, de comunicación y servicio al cliente obtuvieron una puntuación de 8,33 la cual los ubica en el estadio 1 dentro de un rango cuya mayor puntuación posible es de 25 puntos; dicha ubicación refleja una extrema vulnerabilidad en la gestión comercial y una alta probabilidad de desaparecer del mercado de no tomarse urgentes medidas que mejoren el panorama comercial y de ventas de este grupo de empresas; algunas de las consideraciones propias del estadio 1 dan cuenta que para la organización es más importante el producto o servicio que la satisfacción del cliente, de igual forma refleja que no se cuenta con planes ni con controles de mercadeo, que no se utiliza la investigación de mercados y por lo tanto no se tienen bases de datos de clientes; se desconoce el ciclo de vida del producto, no se cuenta con estudios de costos para una adecuada fijación de precios, que no se cuenta con estructuras apropiadas de distribución ni se planean las estrategias de ventas como las principales falencias encontradas. Todas estas debilidades evidencian la vulnerabilidad en los resultados en cuanto a la gestión comercial en estas empresas, cada una de ellas por sí misma representa una tarea específica a seguir y en su conjunto constituyen un plan de acción cuyo cumplimiento dependerá la mejora en los resultados a corto plazo de estos negocios en materia de gestión comercial.

4.1. Recomendaciones

- » Focalización en el cliente: conocer sus segmentos y fortalecer sus mecanismos de comunicación con el comprador en aras de fortalecer la comunicación y conocer sus preferencias.
- » Dar el salto a la era digital, contemplar la venta *online* dentro de sus estrategias para penetrar en mayores mercados.
- » Mejorar sus procesos en materia de innovación de productos de su gestión comercial, para visibilizar sus negocios de forma diferente y moderna.
- » Incluir el *Networking* dentro de sus prácticas comerciales en aras de obtener alianzas, mejorar relaciones con proveedores y ampliar la base de clientes.
- » Introducir en sus prácticas la visión internacional de su negocio tras la búsqueda de ampliar mercados no solo de proveedores sino de clientes.

CAPÍTULO 3

Marketing digital para microempresas comerciantes de textiles



RESUMEN

El *marketing* digital, en las últimas décadas, ha marcado un hito en la historia en los procesos de comercialización de productos y servicios, especialmente en la efectividad en la obtención de los resultados y la comunicación comercial, en los diferentes sectores de la economía, a nivel global. El objetivo de este capítulo fue mostrar un plan de acción en *marketing* digital en microempresas enmarcada por la Pandemia del COVID-19 en Centro Histórico de Barranquilla, en la gestión comercial. La metodología con un enfoque cualitativo, tipo descriptivo, se realizó una búsqueda de información en bases de datos, relacionado con diseño de plan de acción, *marketing* y herramientas digitales. El resultado de la investigación fue el diseño de un plan de acción en *marketing* digital en microempresas enmarcada por la Pandemia del COVID-19 en el Centro Histórico de Barranquilla, el cual incluye un detallado plan de acción y actividades orientadas a reactivar el comercio de las empresas beneficiadas por este programa a través de técnicas en *marketing* digital basadas en herramientas de libre licenciamiento. Se concluyó que los microempresarios están dispuestos a participar de este programa ya que entienden el beneficio que el *marketing* digital puede tener para la reactivación de sus negocios y que tienen un nivel de apropiación básico de la tecnología y las herramientas digitales.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL MARKETING DIGITAL

Las grandes vicisitudes en las variables de mercado como: Productividad, tecnología, competitividad, globalización, medio ambiente e innovación entre otras, ha modificado la tendencia del *marketing* 1.0, 2.0 y 3.0, acompañada del fenómeno atípico que ha venido incidiendo en la humanidad desde febrero de 2020 generado por la Pandemia del COVID-19, que surgió en la segunda década del presente siglo afectando el comportamiento del consumidor.

En consecuencia, de dichos factores y principalmente el confinamiento social como medio para disminuir los casos de contagio y propagación de la pandemia, las empresas de todos los sectores han venido incrementando la adopción de plataformas digitales que faciliten la gestión de sus negocios simplificando con ello los procesos tanto internos como externos (clientes), allanando así el camino para reforzar las ventas y fortalecer las relaciones con sus clientes, lo anterior se ha visto representado en el auge del comercio electrónico (*e-commerce*) con el uso de canales virtuales de pago y servicios a domicilios, esta dinámica destaca la importancia del *Marketing* Digital expuesto por Bricio-Samaniego, Calle-Mejía & Zambrano-Paladine (2018), quienes

citan a Ivoskus, mostrándose con ello que dicha acciones de *marketing* digital "Permite una integración entre los diferentes medios, aprovechando las posibilidades que nos brindan, lo nuevos, junto a los tradicionales, generando así mayor interacción y atrayendo a los usuarios a participación" (p.105).

Bricio-Samaniego *et al* (2018), resaltan la importancia y pertinencia que han venido tomando en las empresas los diferentes medios y plataformas digitales en la interacción con los productores, distribuidores y consumidores; dichas plataformas de atención al cliente, de facturación, pagos, entre otros servicios, han facilitado la atención a la excesiva demanda de los consumidores, cobrando así fuerza el *Marketing* Digital en el mercado competitivo.

Con base en estas distintas perspectivas, Moro & Rodes (2014) argumentan el *marketing* digital para los negocios como un conjunto de estrategias, elementos y componentes que interactúan de manera sinérgica y funcional, con la finalidad de asegurar la visibilidad, usabilidad y acceso de los medios y herramientas propia del *marketing* digital. De esta forma se requiere la articulación apropiada de las tecnologías de la información y comunicaciones, el *marketing* y la gestión de negocios (Martínez, Melamed, Miranda & Pineda, 2017), que permitan fortalecer y apropiar sus principios en tiempos donde la interconexión, la transformación digital y la conectividad son fundamentales para el impulso de la actividad empresarial.

En este orden de ideas, Kotler & Keller (2016), distinguen cuatro niveles de *marketing*, el primero al que hace mención es el **Marketing 1.0**, este nivel de *marketing* se realiza a través de canales tradicionales, publicaciones, promociones, folletos, comerciales y demás tipo de publicaciones, el segundo nivel se relaciona con él, **Marketing 2.0**, este da respuesta a la preocupación de las organizaciones por fomentar la fidelización de clientes a través de canales convencionales, medios electrónicos y redes sociales, el tercer nivel identificado es el **Marketing 3.0**, orientado a las personas como tal, teniendo en cuenta su inteligencia, emociones, valores y al medioambiente, tales premisas fueron sustentadas por Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017), al considerar

que la marca debe conquistar el corazón y espíritu del consumidor, como parte de su experiencia vital, y por último, el **Marketing 4.0** cuya práctica se fundamenta en la predicción del comportamiento del consumidor, integrado por estrategias de *Marketing* de contenido y apoyado con herramientas de comunicación electrónicas que se adapten a las necesidades de los consumidores prospectos y actuales. Cabe destacar, que el *marketing* digital viene siendo aplicado en las empresas grandes, medianas, pequeñas incluso en las micro, traspasando las resistencias y la poca confianza de los consumidores en la utilización de las plataformas digitales de compra y ventas de los productos y servicios, en la comercialización y distribución de estos, para la satisfacción de sus necesidades.

Tabla 2. Transición del *Marketing*

Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0	Marketing 4.0
Centrado en el Producto	Centrado en el Consumidor Conectado	Atraer clientes (CRM)	Economía digital
Segmentación de Mercados y canales tradicionales	Redes sociales, perfil del consumidor	Ser. Emociones, valores, Influentes	Comunidades. Público objetivo, Marca "País, omnicanal, experiencia del consumidor o cliente"

Fuente: elaboración propia basado en Kotler, Kartajaya & Setiawan (2017).

Del mismo modo, la transición de *marketing* se aprecia en la Tabla anterior, el cambio del mercadeo tradicional a nuevas prácticas que impulsa la productividad, según Kotler y Keller (2016), se pretende humanizar la marca, que es potenciar los elementos de la personalidad del producto como: **Turbomarketing** (desarrollo nuevos productos), fiabilidad, servicio. diseño, fidelización para la familiaridad en la mente del consumidor, –con respecto a estos atributos del producto, cuyo propósito de humanizar de marca es formar comunidad donde se comparte experiencias, dialogan, participan en conversaciones, ofrecen soluciones, entre otras– a través de *marketing* omnicanal con la participación y compromiso del consumidor de la era digital.

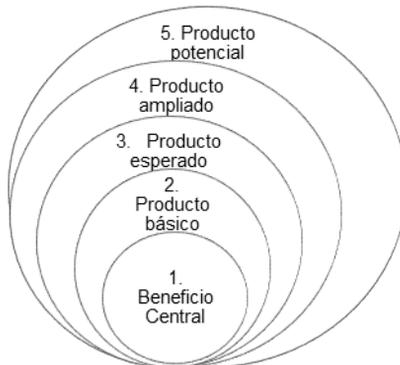
Asimismo, Kotler y Keller (2016) consideran que la transición del *Marketing Digital*, han transformado, la toma de decisión compra y el comportamiento del consumidor, entre las cuales se destacan:

- » **De Vertical a Horizontal:** los mercados evolucionan y cambian, la producción se enfoca en nichos de mercados, sin restricciones logísticas, sin limitaciones de fronteras, donde la Globalización, el flujo de innovación era digital, generación de valor, empuja la innovación y la ventaja competitiva. La estrategia vertical, en las organizaciones se orientan hacia el mercado, es decir la innovación emanan de las empresas y en consecuencia, mencionan Quintero & Sánchez (2006) que la cadena de valor, la infraestructura, e investigación; también se identifica las actividades secundarias o de apoyo como: infraestructura, gestión de recursos humanos (RRHH), tecnologías y aprovisionamiento no se reduce, ni crea un mayor valor de poder en el mercado. No obstante, la estrategia horizontal, pretende eliminar la competencia y ganar poder en el mercado de compradores o proveedores, reduciendo los costos. En este sentido el *marketing* digital, ha transformado el cambio de estrategias vertical a horizontal.
- » **De exclusivo a inclusivo:** el ciberespacio y los negocios, propende a la inclusión, pasando de una hegemonía a una estructura multilateral, y suele atribuirse al perfil demográfico de la población, lo que ha generado una demanda de los servicio o producto. También cabe mencionar la reducción de costos, y posibilita atender la demanda masiva para la comercialización de productos y servicios, sin fronteras, pero impactando en el mercado, dejando atrás la exclusividad del acceso a los modelos de negocios virtuales.
- » **De individual a social:** la conectividad por su infraestructura y costo el acceso era de carácter restringidos, pero, debido a la cobertura del servicio y su masificación, cada día, más consumidores utiliza este servicio para la comercialización y distribución de los productos y servicios; de igual modo los productores y distribuidores aprovechan la efectividad de estas herramientas

digitales para la medición de las metas propuestas, a través de las redes sociales, donde comparten experiencias, inquietudes, soluciones, y propuestas en otros, en las comunidades, donde se identifican con el perfil del grupo objetivo.

Por otro lado, Kotler & Keller (2016), en su teoría sobre niveles de productos, a continuación, se muestra:

Figura 29. Niveles de Productos

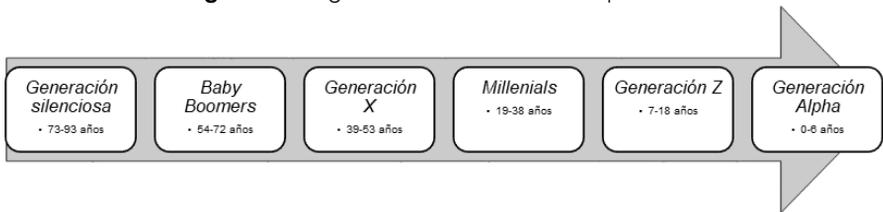


Fuente: elaboración propia basado en Kotler & Keller (2016, p.369).

Se observa, en la Figura anterior, el producto, está conformado por cinco círculos concéntricos, entre los cuales están: beneficios de central, producto básico, producto esperado, producto ampliado y el producto potencial; en este orden de ideas, el beneficio central, es el bien que el cliente compra, el producto básico se relaciona con los componentes principales del producto; el producto esperado es el conjunto de atributos o condiciones que se espera que el producto contenga; el producto ampliado está constituido por el servicio al cliente, las instalaciones, las garantías, el crédito, la facturación y la posventa; por último el producto potencial abarca todas las mejoras y expectativas de los clientes. De acuerdo con lo anterior, la forma como reciben los productos y servicios, los consumidores mediados por canales electrónicos, debe ser a plena satisfacción, para mantener las relaciones comerciales óptimas y asegurar la competitividad para la generación de valor.

De ahí Kotler & Keller (2016), consideran la segmentación de mercados geográfica, psicográfica y demográfica, para el caso de esta última clasificación, la variable edad se sub-divide, en varios grupos: Generación Silenciosa, Baby Boomers, generación X, generación Z, Millennials y con apoyo de la teoría de *Marketing* Relacional, a través de canales electrónicos, envía información de conformidad al producto y al perfil del consumidor o cliente. A continuación, en la Figura 30 se presenta la segmentación de mercados por edad:

Figura 30. Segmentación de Mercados por edad



Fuente: elaboración propia basado en Kotler & Keller (2016).

Al relacionar la teoría del *Marketing* Digital, con la teoría de los niveles de productos, se evidencia una estrecha correspondencia, en lo que a satisfacción de cliente se refiere, por lo tanto, los niveles de productos ya mencionados por Kotler & Keller (2016) deben cumplirse en forma eficiente, de manera que el producto o servicio, llegue en óptimas condiciones para que los clientes vuelvan a comprar, en caso de suceder lo contrario, revela que las organizaciones no cumplieron las metas propuestas en su plan de *marketing*.

Los nuevos desafíos del *marketing* digital han propiciado que la estrategia reconocida de las cuatro "P" expuesta por McCarthy (1960), hoy sea ratificada y complementada por Kotler & Keller (2016), con la inclusión de unas sub-variables las cuales toman en cuenta los contextos y tipos de mercados que afectan el comportamiento del consumidor. A continuación, se describe las nuevas dinámicas propuesta fundamentada en las cuatro "P":

- » **Producto:** variedad, calidad diseño, características, marcas, empaque tamaño, garantías, y devoluciones, son variables fundamentales para el consumo del producto.

- » **Precio:** de lista, descuentos, incentivos, periodos de pagos, y condiciones de créditos.
- » **Promoción:** ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, *marketing* directo, y por último la variable
- » **Plaza:** contenida por el canal directo, distribuidor, minoristas, entre otras.

Las cuatro "P", con todas sus variables, son trascendentales en los procesos de compra-venta de los productos y servicios debido a la generación de valor y la satisfacción de los clientes; igualmente es importante al tomar decisiones y en la rentabilidad, lo anterior debe tener relación con el número de unidades producidas y distribuidas, para lo cual las empresas deben tener una logística de mercadeo digital encaminada a la gestión efectiva de los procesos de comercialización. Además, integrando la cuatro "P", representan una fuerza de generación, en cada de los eslabones de la cadena de valor.

No, obstante, las diferentes Estrategias de *Marketing*, entre las cuales se indican, Estrategia de crecimiento de Igor Ansoff, Boston Consulting Group (BCG) (Kotler & Keller, 2016); diferenciación, especialista, competitiva, incluida el retador. Seguidor, ofensiva, defensiva, y las de desarrollo tecnológicos, que por esencia facilitan la consecución de objetivos del plan estratégico de *marketing* dado que mediante ellas se organizan los recursos ya sean estos técnicos, financieros, económicos y tecnológicos. La combinación de las estrategias de *marketing*, con la teoría de *marketing* digital, es la que proporciona el éxito en el mercado competitivo, innovando, emprendiendo, mejorando y transformado el comportamiento del consumidor.

Por lo tanto, la estrategia de *Marketing* digital, desde la perspectiva de Colvée (citado por Cordero-Gutiérrez & La Huerta-Otero, 2020), muestra como las redes sociales han tenido una gran aceptación por los consumidores, estas estrategias de *Marketing* Digital interactiva, han sido de gran impacto a nivel organizacional, por el carácter personalizado que se genera a través de la segmentación de mercados, característica que les permite concretar millones de ventas de productos y servicios, minimizando los costos y manteniendo una comunicación

bidireccional, centrada en la interactividad, *marketing* emocional, donde la experiencia de los clientes es fundamental. Sin embargo, la inversión en la publicidad, mediante estas redes sociales promueve, la visibilidad, pretendiendo mejorar el posicionamiento de los productos y servicios.

Así mismo, Cheung (citado por Cordero-Gutiérrez & La Huerta-Otero, 2020) al referirse a la estrategia de *Marketing* Digital, resalta el manejo del contenido de la información que se presenta en las diferentes páginas web, producto de las visitas realizadas por los consumidores a la página y a la experiencia de consumo de los productos o servicios; dicha dinámica proporciona información importante en la toma de decisión de las compras de productos y servicios, igualmente facilita la publicidad de avisos llamativos y recordatorios, dirigido en forma personalizada de acuerdo al perfil del consumidor, los cuales generan valor al producto y servicio; entre estas herramientas se pueden enumerar la inteligencia artificial, optimizadores de motores de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés), tendencia de lo social a través de redes sociales como: *Facebook*, *Twitter*, *Instagram*, entre otras.

También es importante, precisar que la estrategia de *Marketing* Digital, tiene como eje principal, aumentar los volúmenes de venta en forma inmediata, haciéndose ajustes permanentes en los resultados y tomando las acciones correctivas enfocadas en metas de ventas planteada en los objetivos estratégicos, basado según Deasai (2019), en captar clientes, convertir prospectos de visitas en clientes, fidelizar, empleando herramientas **SEO**, código HTML de enlaces y acciones buscando con estas herramientas el posicionamiento de una marca u organización, Pago Por Canal (**PPC**), Banner, Email, Publicidad *online*, *marketing* de contenido, Optimización del Ratio de Conversión (**CRO**, por sus siglas en inglés) técnica de aumento de número de visitante en un sitio web, es un seguimiento que se utiliza como indicador, usabilidad, igualmente cabe destacar la importancia del *marketing* de contenido, de permiso e influencia, combinada con actividades de Estrategias CRM, y en consecuencia incluyeron *software*, aplicaciones de *marketing* y servicios.



Fuente: adaptado de Vaibbava Deasai (2019).

Por otra parte, Andrade (2016), manifiesta que en el *Marketing Digital*, es muy importante la Marca País (*Country Brand*), aspecto destacado desde el punto de vista holístico en el territorio de la marca, dado que sirve como una identificación propia, en la comunicación de las características diferenciadoras de los productos a los consumidores en la consolidación de la reputación del producto; de esta forma *Country Brandy Index*, analiza la percepción, en consumo de marcas, hechos en (*made in*), un lugar geográfico específico, reconocidos por ejemplo los relojes de Suiza, los vinos y perfumes de Francia, en Colombia, las sabanas de los departamentos de Sucre y Córdoba, como el sombrero vultiao, las artesanía Wayúu, de Riohacha (La Guajira). Esta marca registrada, se convierte en un activo intangible, formando parte del *marketing estratégico*

Asimismo, Peralta, Salazar, Álvarez & Ortiz, (2020), en su artículo *Marketing Digital generadores de competitividad del sector publicitario*, proclaman la relación del microambiente y macroambiente, para ser competitivo y asegurar la sostenibilidad de las empresas en el mercado en pro de su posicionamiento, con estrategias competitivas, en la generación de valor, utilizando herramientas como las redes sociales, web, *marketing* de contenido, plataformas, aplicaciones, canales de

pagos, anuncio display, comercio electrónico, fidelización de clientes, entre otras herramientas, incluso las condiciones de contexto.

Con respecto al microambiente competitivo (Porter, 2015), se combinan las metas, objetivos, políticas, misión, visión, planeación táctica, de acuerdo con la planeación estratégica de la organización, mostrando una imagen corporativa, sólida, que brinde confiabilidad a los compradores. Además, esta forma la estrategia competitiva, permite estudiar un conjunto de métodos y técnicas para predecir la evolución futura y comprender la situación de los competidores, proveedor y clientes del sector, reconociendo a plenitud el segmento de mercado, a través de las actividades puntuales de *marketing* digital publicitarias como avisos *display*, redes sociales, *marketing* de contenido, *marketing* de influencia, demás herramientas digitales, acorde con la tecnología e innovación.

De ahí, que la ventaja competitiva expuesta por Porter (1987), se desarrolla en la capacidad de la creación y crecimiento de valor y lógicamente en la generación de riquezas o rentabilidad, con el propósito de mantener precios bajos en el mercado, en relación con los competidores, buscando posicionamiento competitivo, es la lucha permanente de las empresas por la conservación de la cuota de mercado, compitiendo, con calidad, precios, beneficio, marca, y lo más importante, el eclecticismo de las estrategias de mercadeo, como son las del líder de mercadeo, crecimiento, las competitivas, entre otras, para el logro de rentabilidad, a través de la capacidad de generar valor.

La estrategia de *marketing*, para la generación de valor busca la entrega del producto y utiliza los canales digitales de pago confiables por medio de aplicación, diseñadas para tal fin, las cuales son de fácil manejo y acceso a nivel global, y teniendo en cuenta los tiempo de pandemia, dichos canales, han tenido un considerable uso, dentro del proceso de comercialización.

Con respecto a lo anterior, la cadena de valor es un modelo que expone Porter (2015), donde muestra la forma de hacer un análisis de las actividades internas de las organizaciones, para el fortalecimiento de las interrelaciones que de una u otra forma generan valor de las

acciones primarias, como la logística interna y externa, *marketing* y ventas, y los servicios a lo largo de la trayectoria de los procesos de comercialización y distribución, actividades orientadas al consumidor.

De acuerdo con lo anterior, todos los eslabones de la cadena de valor, infraestructura de la organización, es un aspecto básico donde la empresa debe contar con tecnología e innovación disponible, estrategia SEO, página web atractiva, velocidad en las aperturas y cierres de avisos, publicidad personalizada teniendo en cuenta el perfil del consumidor, publicidad en redes sociales, servidor con lugar en el ciberespacio para acumular información en la red. El desarrollo de tecnologías es un aspecto primordial, no solo de la logística de producción y distribución, sino también para el enfoque de la estrategia digital para la generación de valor, de esta forma, la organización es más competitiva en el mercado manteniendo el posicionamiento de su marca.

Complementa estas prácticas, la gestión de la innovación, esta según López, Montes & Vásquez (2007, pp.4-5), quienes desde el estado del arte señalan como la innovación conduce al éxito y propone nuevos productos y servicios; igualmente, la innovación no es un término técnico pues representa cambios económicos y sociales para crear valor, de esta forma la innovación propia un conjunto de técnicas y estrategias que permiten nuevos productos, nuevos procesos, métodos en gestión; y relaciona su gestión con la presentación de nuevos productos o mejoras en los mismos para su comercialización (López, Montes & Vásquez, 2007).

En general tal como se percibe en este constructo, la innovación es generar nuevos productos o productos mejorados, aumentando la rentabilidad de la organización y una competitividad sostenible. De ahí que López, Montes y Vásquez (2007, p.8) describan la innovación como un proceso que genera transformaciones mediante el aprovechamiento de los recursos de la organización, tal es el caso de la constitución de redes entre empresas y otros, la proyección de negocios y actividades productivas, mientras en el ámbito internacional se representa en Franquicias, el comercio electrónico y por último la innovación

financiera, la cual hace referencia a las nuevas formas del dinero y de pago, entre otras estrategias financieras.

Continúa López, Montes y Vázquez, (2007), quienes citan Schumpeter en su teoría del Empresario Innovador, que impulsa la innovación, en un sentido amplio desde los inventos empresariales dirigidos a la industrialización, comercialización y distribución de los productos y servicios; en relación a lo anterior y teniendo en cuenta el crecimiento acelerado de los diversos sectores de la economía, en cuanto a tecnología e investigación, que ha afectado el ciclo de vida del producto, acortando y sacando a productos del mercado, debido a cambios tecnológicos, en una forma significativa, con nuevas generaciones de productos de tecnología avanzada, con más valor incorporado y poli funcionales; también influye participación de la publicidad digital, y en consecuencia el *marketing* digital sufre cambios en su estructura de cadena de valor provocando cambios en el comportamiento del consumidor y su decisión de compra, para la adquisición de nuevos productos.

Lo anterior, constituye un aspecto fundamental para la innovación en el desarrollo de herramientas electrónicas para el funcionamiento de la estrategia digital en una comunicación bilateral y aumentar las visitas al sitio web, las cuales son medidas para los resultados de la estrategia de ventas.

2. METODOLOGÍA

La presente investigación enfocada en la propuesta de un plan de acción en *marketing* digital en microempresas enmarcada por la Pandemia del COVID-19 en Centro Histórico de Barranquilla. El tipo de estudio descriptivo de corte propositivo con enfoque cualitativo que trata de identificar básicamente la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifiesta (Martínez-Miguélez, 2006). De acuerdo con lo anterior, la unidades de análisis la constituyen las microempresas que comercializan textiles en el Centro Histórico de la ciudad, la forma particular de trabajo de la población objeto de

estudio, se basa en la experiencia, por lo tanto se nota la aplicación del enfoque empírico donde pretende enfrentar nuevos retos a través del aprendizaje y conocimientos del mercado, producto y clientes, (León 2006), sin embargos los hechos observados, son escenarios de acción, con aplicación de procedimientos prácticos y experiencias en la gestión comercial. En esta investigación, se han propuesto dos fases fundamentales: diseño e implementación, para esta última fase han participado 10 empresas para una plan piloto, seleccionadas en forma aleatoria, de acuerdo con los involucrados en la investigación.

3. RESULTADOS

3.1. Diseño de un plan de acción en *marketing* digital

Para el diseño de un plan de acción en *marketing* digital en microempresas enmarcada por la Pandemia del COVID-19 en Centro Histórico de Barranquilla se inicia con un análisis estratégico de las matrices: **DOFA, FODA, DAFO** y **PESTAL** (Yuksel & Dagdeviren, 2007), con el propósito de estudiar situaciones y alternativas para la toma decisiones, teniendo en cuenta las prioridades de acuerdo con el escenario, en este caso particular, la incidencia económica de la pandemia del COVID-19 en microempresas de Barranquilla. A continuación, se presenta el análisis de diagnóstico, en el diseño del plan de acción en *marketing* digital en microempresas.

DOFA: las microempresas que comercializan textiles en el Centro Histórico de Barranquilla, actualmente, no se han recuperado, y aún sufren las consecuencias económicas por la Pandemia del COVID-19 como: descapitalización, aumento de incertidumbre y riesgo por la competitividad del mercado, falta de planeación, con el respectivo plan de contingencia. En la anterior situación, se observa el alto riesgo de ventaja competitiva, de acuerdo con las reglas de juego del contexto afectando la eficacia y posicionamiento incluso la perdurabilidad en el mercado, enfrentando retos para la supervivencia involucrando, comprometiendo la estructura organizacional del microambiente (Porter, 2015).

FODA: aprovechar la oportunidad en el conocimiento del producto, mercado y de clientes, para cambiar los procesos tradicionales, por procesos y procedimientos digitales con el propósito de fortalecer gestión comercial con diversidad de productos textiles en el centro histórico de Barranquilla. En este sentido Kotler & Keller (2016), estimulan el uso de las redes sociales *Marketing 2.0*, para los procesos de comercialización, y este caso particular sería fundamental, debido al contexto social de la Pandemia del COVID-19, por lo tanto se hace necesario que el sector de microempresarios del Centro Histórico de Barranquilla, combine los procesos tradicionales con las herramientas digitales para la gestión comercial, e implementen estrategias de fidelización de clientes, además diseñar estrategias de *marketing* como mercados nuevos, penetración de mercados, o nuevos perfiles de clientes.

DAFO: carecer proyecciones en las microempresas de textiles del Centro Histórico de Barranquilla. No utilizan herramientas digitales en los procesos de comercialización. Microempresas de baja productividad, y con la amenaza potencial de la pandemia del COVID-19, es evidente que este es el más afectado por la incidencia de la COVID-19. Peralta, Salazar, Álvarez & Ortiz (2020), proponen con respecto a la relación del microambiente y macroambiente, buscar estratégicamente ser más competitivo y procurar la sostenibilidad de las microempresas y posicionamiento, con estrategias que les permita serlo.

PESTAL: confinamientos derivados del comportamiento de la pandemia, los microempresarios están frente a una oportunidad única de implementar nuevas formas de operacionalizar su negocio. Con respecto a oferta y demanda, la disminución y el incremento de la oferta, afectan el precio de los productos impactando negativamente los ingresos del sector en general. El crecimiento del mercado y el avance tecnológico vertiginoso, supone un reto para los microempresarios que propenden por adquirir y aprender sobre el uso y las bondades de las herramientas tecnológicas. Procurar planear las estrategias teniendo como marco de referencia los Objetivos de Desarrollo Soste-

nible (ODS) permite a las microempresas contribuir con las distintas iniciativas, generar mayor competitividad en el sector, confiabilidad en los clientes, oportunidades de abrir nuevos mercados, recordación de marca y posicionamiento.

El análisis externo, bajo la herramienta **PESTAL**, de las microempresas del Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, permite tener una mirada del contexto desafiante que surge en este momento que vive la humanidad. No obstante, el entorno hostil propone nuevos desafíos para este sector, exigiendo a los microempresarios definir estrategias con el fin de afrontarlos. La incursión en el uso de las herramientas digitales en las estrategias organizacionales. El resultado fue el diseño de un plan de acción en *marketing* digital en microempresas enmarcada por la Pandemia del COVID-19 en Centro Histórico de Barranquilla, enfocado en incrementar las ventas para la generación de una ventaja competitiva y sostenibilidad, enlazada con estrategias de *marketing* en las microempresas comercializadoras de textiles en el Centro Histórico de Barranquilla, en la gestión comercial. Por lo tanto, se proponen herramientas digitales para coadyuvar con las estrategias de mercadeo, a través de un plan de acción en *marketing* digital para microempresas en el marco de la pandemia del COVID-19 en el Centro Histórico de Barranquilla, con actividades que fortalezcan la comercialización en el mercado competitivo, donde se pretende la recuperación de los niveles de venta habitualmente antes de la pandemia y se fortalezca la gestión del negocio.

Las estrategias de *marketing* constituyen un aspecto fundamental, en los procesos de comercialización de las microempresas que venden productos textiles en el Centro Histórico de la ciudad de Barranquilla, aplicar actividades de mercadeo directo, llevando a los clientes o consumidores finales, en este caso particular se podrá aplicar lo expuesto por Ansoff, enfatizada en la penetración de mercados, con los mismos clientes y los mismos productos se invierte con el propósito de aumentar las ventas, utilizando las cuatro P (productos, precio, plaza, promoción) (Kotter & Keller, 2016).

Además, la estrategia de *marketing* digital hace relación a los procedimientos de actividades digitales, de contenido, a través de sitios web, en el caso específico de las microempresas comercializadoras de productos textiles en el Centro Histórico de Barranquilla, donde se utilizará herramientas proporcionadas en internet, como: web, e-mail, avisos publicitarios, redes sociales, entre otros. A continuación, en la Tabla 3 se presenta el plan de acción en *marketing* digital:

Tabla 3. Propuesta de Plan de Acción en *Marketing* Digital

Objetivo del plan de acción en <i>marketing</i> digital	Estrategias	Acciones	Fases
Diseñar un Plan de Acción en <i>Marketing</i> Digital en las microempresas que comercializan textiles, en el marco de la reactivación económica del COVID-19, en el centro histórico de Barranquilla, enfocado en incrementar las ventas para la generación de una ventaja competitiva y sostenibilidad	Planeación de la estrategia de <i>marketing</i> digital del negocio.	Definir un plan táctico de <i>marketing</i> a través de herramientas de <i>marketing</i> digital bajo el modelo <i>Canvas</i> .	1
	Estrategia de CRM y automatización de <i>marketing</i> .	Diseñar una estrategia para la gestión de las relaciones con los clientes, a través de la herramienta del CRM..	1
	Estrategia de posicionamiento de marca.	Diseño de <i>landing page</i> , contenido para redes y analítica de los datos obtenidos.	1
	Estrategia de <i>marketing</i> de contenido	Diseño estratégico de piezas publicitarias, ADS, pautas, etc.	2
	<i>E-mail marketing</i>	Implementar una estrategia táctica de <i>email marketing</i> .	2
	<i>Benchmarking</i>	Definir una estrategia a partir del análisis de la competencia, esto se hará a través de herramientas gratuitas.	2

Fuente: elaboración propia (2021).

Esta Tabla de plan de actividades se constituye en un reto para este grupo de microempresarios, lo que permite, enfrentar la realidad de la pandemia del COVID-19, facilitándoles técnicas y herramientas para tal fin.

Tabla 4. Desglose de Actividades y metas del Plan de Acción en Marketing Digital

Objetivo del plan de acción en marketing digital	Estrategias	Actividades	Metas	Tareas	Tiempo estimado en días
Diseñar un Plan de Acción en Marketing Digital en las microempresas que comercializan textiles, en el marco de la reactivación económica del COVID-19, en el centro histórico de Barranquilla, enfocado en incrementar las ventas para la generación de una ventaja competitiva y sostenibilidad	Planeación de la estrategia de marketing digital del negocio.	Definir un plan táctico de marketing a través de herramientas de marketing digital bajo el modelo Canvas	Llevar a cabo una estrategia de marketing digital exitosa posterior al entendimiento del negocio y su entorno.	Lograr una identificación de los elementos tácticos esenciales del negocio para el despliegue de la campaña de marketing digital.	15 días
	Estrategia de CRM y automatización de marketing.	Diseñar una estrategia para la gestión de las relaciones con los clientes, a través de la herramienta del CRM.	Aumentar el conocimiento de sus consumidores y definir acciones para fortalecerla.	Estructurar una segmentación de CRM que permita la fácil identificación y seguimiento de los clientes.	15 días
	Estrategia de posicionamiento de marca.	Diseño de landing page, contenido para redes y analítica de los datos obtenidos.	Aumentar la visibilidad del negocio.	Diseñar una landing page para presentar la marca, que cuente con información relevante y de contacto.	7 días
	Estrategia de marketing de contenido	Diseño estratégico de piezas publicitarias, ADS, pautas.	Captar el interés de los consumidores nuevos y antiguos por medio de tácticas visuales.	Definir el estilo gráfico de la marca y preparar con anticipo, contenido relevante y replicable.	10 días
	E-mail marketing	Implementar una estrategia táctica de email marketing.	Incrementar el nivel de recordación de los clientes e incentivar la compra.	Seleccionar al público al que se le enviarán los correos y preparar la estructura de los comunicados (tanto de forma como de fondo).	3 días
	Benchmarking	Definir una estrategia a partir del análisis de la competencia, esto se hará a través de herramientas gratuitas.	Hacer un diagnóstico de la situación de la empresa luego del análisis de su entorno externo	Llevar a cabo un Benchmarking	10 días

Fuente: elaboración propia (2021).

3.2. Implementación de la propuesta del plan de acción en marketing digital

En la segunda fase del plan de acción en marketing digital, se detalla la implementación para el logro de los objetivos propuestos, para lo cual se requieren las condiciones como son los recursos de equipos, maquinarias, y recurso humano, de acuerdo con la planeación estratégica, y enfocada en la misión visión del negocio, posterior a la

implementación del Plan de Acción, se realizará la evaluación y las recomendaciones pertinentes.

Tabla 5. Implementación del Plan de Acción en *Marketing* Digital

Objetivo del plan de acción en <i>marketing</i> digital	Estrategias	Actividad	Metas	Tareas	Tiempo estimado en días
Diseñar un Plan de acción en <i>Marketing</i> Digital en las microempresas que comercializan textiles, en el marco de la reactivación económica del COVID-19, en el centro histórico de Barranquilla, enfocado en incrementar las ventas para la generación de una ventaja competitiva y sostenibilidad.	Fases 1				
	Planeación de la estrategia de <i>marketing</i> digital del negocio.	Definir un plan táctico de <i>marketing</i> a través de herramientas de <i>marketing</i> digital bajo el modelo Canvas	Llevar a cabo una estrategia de <i>marketing</i> digital exitosa posterior al entendimiento del negocio y su entorno.	Lograr una identificación de los elementos tácticos esenciales del negocio para el despliegue de la campaña de <i>marketing</i> digital.	7 días
	Estrategia de <i>marketing</i> de contenido.	Diseño estratégico de piezas publicitarias, ADS, pautas, entre otras.	Captar el interés de los consumidores nuevos y antiguos por medio de tácticas visuales.	Definir el estilo gráfico de la marca y preparar con anticipo, contenido relevante y replicable.	7 días
	Fases 2				
	Estrategia de CRM y automatización de <i>marketing</i> .	Diseñar una estrategia para la gestión de las relaciones con los clientes, a través de la herramienta del CRM.	Aumentar el conocimiento de sus consumidores y definir acciones para fortalecerla.	Estructurar una segmentación de CRM que permita la fácil identificación y seguimiento de los clientes.	7 días
	Estrategia de posicionamiento de marca.	Diseño de <i>landing page</i> , contenido para redes y analítica de los datos obtenidos.	Aumentar la visibilidad del negocio.	Diseñar una <i>landing page</i> para presentar la marca, que cuente con información relevante y de contacto.	4 días
	E-mail <i>marketing</i>	Implementar una estrategia táctica de email <i>marketing</i> .	Incrementar el nivel de recordación de los clientes e incentivar la compra.	Seleccionar al público al que se le enviarán los correos y preparar la estructura de los comunicados (tanto de forma como de fondo).	3 días
<i>Benchmarking</i>	Definir una estrategia a partir del análisis de la competencia, esto se hará a través de herramientas gratuitas.	Hacer un diagnóstico de la situación de la empresa luego del análisis de su entorno externo	Llevar a cabo un <i>Benchmarking</i>	7 días	

Fuente: elaboración propia (2021).

3.3. Discusión

En las diferentes etapas de la humanidad el mercadeo ha ido de la mano con los estilos de vida, debido a la influencia de las variables del contexto como: la Competitividad, la Innovación, el emprendimiento, la tecnología, entre otras, donde se han involucrado de manera secuencial, tal como lo proclaman Bricio-Samaniego, Calle-Mejía & Zambrano-Paladine (2018), quienes citan a Ivoskus, mostrándose con ello que dicha estrategia de *marketing* permite enfrentarse a la realidad y producir y consumir acorde con las herramientas que brindan la tecnología, buscando una rentabilidad de los negocios, y de una fehaciente producción y distribución, que muestra como cambio el comportamiento del consumidor en esta época de pandemia, buscando la manera de la satisfacción de las necesidades.

En el caso particular de los microempresarios del Centro Histórico de Barranquilla, por sus particularidades del modelo de negocios de venta directa, que la utilización de herramientas digitales en los procesos de comercialización sean escasos, sin embargo existe una aproximación de una parte del pensamiento de Kotler & Keller (2016), quien distingue cuatro niveles de *marketing* digital, pero, este grupo de microempresarios en referencias solo y es posible una aproximación al **Marketing 1.0**, este nivel de *marketing* se realiza a través de canales tradicionales, publicaciones, promociones, folletos, comerciales y demás tipo de publicaciones y los niveles no se aprecian, a pesar que se dimensiona el Marketing 5.0, es decir hay una brecha en desarrollo tecnológico, por lo tanto se hace necesario navegar y encaminar en este objetivo del *marketing* digital.

Aunque, Kotler & Keller (2016), consideran la segmentación de mercados geográfica, psicográfica y demográfica, va en contravía con el contexto, se deben aplicar los nuevos conceptos de segmentación, cuando utilice el *marketing* digital, seguir la ruta de la clasificación, la variable edad se subdivide, en varios grupos: generación silenciosa, *baby boomers*, generación X, generación Z, *millennials*, entre otros, el propósito es llegar a más consumidores y en consecuencia, aumentar la venta y la rentabilidad del negocios.

No, obstante, los tiempos de crisis se convierte en nuevos desafíos para *marketing* digital, implementando estrategia de las cuatro "P" ratificada y ampliada por Kotler & Keller (2016), incluyendo más categorías de análisis como; la diversidad, calidad, empaque, envase, servicio, entrega, tiempos de créditos, entre otras, sin embargo, con respecto a la comercialización y distribución es el punto crítico, de este grupo de microempresarios, donde pueden usar las herramientas digitales, para ingresar y continuar en el mercado competitivo.

Al contrario de lo que expone Colvée (citado por Cordero-Gutiérrez y La Huerta-Otero, 2020), las redes sociales y demás herramientas del *Marketing* Digital, que han tenido una gran aceptación por los consumidores, y las estrategias de Desai (2019), SEO, código HTML de enlaces, PPC, Banner, E-mail, publicidad *online*, *marketing* de contenido, CRO, las cuales muestran resultados eficientes, eficaz e inmediatos para el seguimiento de los resultados, y en contradicción a lo anterior las microempresas comercializadora de textiles del Centro Histórico de Barranquilla, no cuentan con los recursos y equipos para la aplicación del *Marketing* Digital, siendo un grupo de empresarios que generan trabajo, marca competitividad de mercado, y precisamente debido a esta limitación, no están aplicando esta forma de comercialización.

4. CONCLUSIONES

Para las microempresas formales e informales del Centro Histórico de Barranquilla, que se dedican al comercio es de vital importancia tener una identificación marca coherente que pueda desplegarse correctamente en los medios y canales digitales, es por eso que dentro del diseño del marco del plan de acción en *marketing* digital y su implementación se contemplan actividades relacionadas al fortalecimiento de la marca, el diseño gráfico de alto formato a través de herramientas tecnológicas de uso gratuito que le permitirán a los empresarios desarrollar conceptos de marca que se adapten correctamente a los dispositivos tecnológicos en los que se despliegan los diferentes canales digitales. El entrenamiento en estas plataformas tecnológicas y digitales se basa en un ejercicio práctico en donde los empresarios entenderán cuáles son los componentes básicos

de una marca en digital, las dimensiones y características de calidad que debe tener una marca y los elementos gráficos de promoción digital, y los diferentes canales en donde se puede desplegar una acción promocional.

La Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM, por sus siglas en inglés *Customer Relationship Management*) es un concepto fundamental para empresas de todos los sectores económicos y tamaños. No es menos importante para una microempresa el tener un registro detallado de sus clientes y posibles compradores, ya que teniendo estos datos es posible que el administrador o encargado de la promoción comercial de la empresa pueda desplegar una serie de acciones segmentadas de acuerdo con la necesidad específica de comunicación. Precisamente, una de las fuentes principales para el ejercicio del CRM es contar con una base de datos relacional estructurada, bien organizada y que permita desarrollar acciones diferenciadas para cada segmento, nicho o grupo en específico. Con una buena estrategia de CRM implementada se realizan ejercicios de automatización para el *marketing*, pudiendo hablarle a cada consumidor de forma personalizada lo que en términos de experiencia del cliente es relevante para las personas que reciben la comunicación.

Uno de los pasos fundamentales en el desarrollo de este plan de acción en *marketing* digital es el diseño y desarrollo de nuevos canales de experiencia para el consumidor. Las redes sociales, las páginas web, los centros de contenidos especializados, los blogs, son nuevas fuentes de exposición de marca y por tanto es importante asegurar que la marca en digital se expone en los sitios adecuados y en las condiciones adecuadas. Aún cuando las microempresas pueden tener limitaciones de presupuesto para el desarrollo de campañas digitales, la dinámica de este plan de acción se fundamenta en el desarrollo de contenidos digitales bajo plataformas de licenciamiento libre, gratuito, y o bajar el beneficio a través de alianzas institucionales. Es necesario que el comerciante entienda que en la mayoría de los casos, para que una campaña digital sea efectiva debe invertir algún rubro mínimo

de presupuesto para que dichas campañas digitales puedan tener los resultados a nivel de exposición de marca deseados y esperados.

Complementa el *benchmarking* que implica hacer una vigilancia permanente de las acciones de competidores, referentes, asociados, alrededor de acciones que impactan la competitividad de las empresas. Este ejercicio de vigilancia debe ser permanente, intensivo y sistemático. Las tecnologías de la información y las comunicaciones son un aliado clave para que esta vigilancia recopile muchas fuentes de información, y sea representativa de la competencia objetiva. La idea con esta revisión en detalle de las acciones de competidores, aliados u otras empresas se basa en poder detectar mejores prácticas y poder implementarlo al interior del negocio con las adaptaciones correspondientes. En este proceso es totalmente válido poder revisar acciones competitivas de empresas que no necesariamente estén participando en el mismo sector económico, ya que lo que se pretende es realizar un ejercicio ampliado de vigilancia y aplicar mejores prácticas dentro del contexto del negocio, apropiando las tendencias digitales y su uso en el mejoramiento continuo de la organización.



Referencias Bibliográficas

ACADEMIA ACTA FACULTATIS THEOLOGICAE UNIVERSITATIS
ACTA ROMANAE SOCIETATIS
ADOKASIS TE CAMILLANUM COLLECTANEA THEOLOGICA COMMUNIO VICTORICA
DUCHOVSNY PASTIR ET STUDIA FILOLOGIA FILOLOGIA
HISTORICKY KAMPOU HISTORIA ECCLESIASTICA IN DVA VYDANIACH

- Álvarez, A., León, D., Medellín, M., Zambrano, A. & Zuleta, H. (2020). El coronavirus en Colombia: vulnerabilidad y opciones de política. *PNUD LAC C19 PDS No. 11*, COVID-19 | Serie de Documentos de Política Pública. PNUD.
- AMA (2017). *Definitions of Marketing*. Retrieved from: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Andrade Yejas, D. (2016). Estrategias de *Marketing*. Digital. *Revista Escuela Administración de Negocios EAN*, 80, 59-72.
- Bárcena, A. (2020). *América Latina y el Caribe: Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/200421_ultima_version_2004120_covid-19_reporte_2.pdf
- Benítez, M. A., Velasco, C., Sequeira, A. R., Henríquez, J., Menezes, F. M., & Paolucci, F. (2020). Responses to COVID-19 in five Latin American countries. *Health Policy and Technology*, 9(4), 525-559.
- Bonet-Morón, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, G. J., Galvis-Aponte, L. A., Haddad, E. A., Araújo, I. F., & Perobelli, F. S. (2020). Regional economic impact of COVID-19 in Colombia: An input-output approach. *Regional Science Policy & Practice*, 12(6), 1123-1150.
- Bricio Samaniego, K., Calle-Mejía, J., & Zambrano-Paladines, M. (2018). El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: estudio de caso egresados de la Universidad de Guayaquil. *Universidad y Sociedad*, 10(4), 103-109.
- CEPAL (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Informe Especial No. 4 COVID-19, Naciones Unidas.
- Cibrian-Barredo, I. (2018). *Marketing digital, mide, analiza y mejora*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Cohen, W. (2008). *En Clase con Drucker, enseñanzas e influencias. Diecisiete lecciones magistrales*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- CONFECÁMARAS (2020). *Encuesta de las Cámaras de Comercio sobre el Impacto del COVID-19 sobre las empresas colombianas*. [en línea] <https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2020/Encuesta%20C%C3%A1maras%20de%20Comercio%20consolidada.pdf>
- Cordero-Gutiérrez, R & Lahuerta-Otero, E. (2020). Eficiencia publicitaria de los medios sociales en programas de educación superior. *Spanish Journal of Marketing - ESIC* 24(2) 247-262 DOI 10.1108/SJME-09-2019-0075.
- Creswell, J. W. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (2a. ed.). Upper Saddle River, EE. UU.: Prentice-Hall.
- Cuesta, J., & Pico, J. (2020). The gendered poverty effects of the COVID-19 pandemic in Colombia. *The European journal of development research*, 32(5), 1558-1591.

- Da Silva, D. (2020). *Gestión comercial: ¿cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz?*. Recuperado desde Biblioteca Zendesk, disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>
- DANE (2020a). *Informe de Mercado Laboral. Principales Resultados*. Recuperado desde: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/pres_web_empleo_rueda_prensa_dic_20.pdf
- DANE (2020b). *Boletín técnico del producto interno bruto (PIB) III trimestre 2020*. Bogotá D.C., Recuperado desde: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IIItrim20_produccion_y_gasto.pdf
- Decreto 417 "Por el cual se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio nacional" *Presidencia de la República*, Bogotá D.C., Colombia, 17 de marzo de 2020.
- Desai, V. (2019). *Digital Marketing: A Review*. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 196-200.
- Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640.
- Euromipyme (2020). *Mipymes y el COVID-19*. Recuperado desde la Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <https://www.cepal.org/es/euromipyme/mipymes-covid-19>
- Galarza Villalva, M. F., Cruz Piza, I. A., Castro Pataron, E. K., & Marcial Coello, C. R. (2020). La gestión administrativa y la competitividad de las microempresas durante y post emergencia por COVID-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(S1), 100-105.
- Garone, L. F., Villalba, P. A. L., Maffioli, A., & Ruzzier, C. A. (2020). Firm-level productivity in Latin America and the Caribbean. *Research in Economics*, 74(2), 186-192.
- Girón-Pérez, M. I., Barrón-Arreola, K. S., & Rojas-Mayorquín, A. E. (2020). The COVID-19 pandemic: impact in Health and Economy. *Revista Bio ciencias*, 7. <https://doi.org/10.15741/revbio.07.e963>
- Goffman, E. (2020). In the wake of COVID-19, is glocalization our sustainability future? *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 16(1), 48-52.
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. (1a ed). México: Red Tercer Milenio.
- Hakovirta, M., & Denuwara, N. (2020). How COVID-19 Redefines the Concept of Sustainability. *Sustainability*, 12(9), 3727.
- Hevia, C., & Neumeyer, A. (2020). Un marco conceptual para analizar el impacto económico del COVID-19 y sus repercusiones en las políticas. *PNUD LAC C19 PDS No. 1., COVID-19 | Serie de Documentos de Política Pública*. PNUD.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). Linking technological innovations to strategic needs. *Technovation*, 17(3), 109-117.

- Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26, 125-135.
- Kafka, F. (1997). *Teoría económica*. (3a ed). Lima, Perú: Centro de Investigación Universidad del Pacífico.
- Kangas, J., Kurtilla, M., Kajanus, M. & Kangas, A. (2003). Evaluating the management strategies of a forestland estate-the S-O-S approach. *Journal of Environmental Management*, 69, 349-358.
- Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotter, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2017) *Marketing digital: Transforma tu estrategia, para atraer el consumidor*. New Jersey, Estados Unidos: LID Editorial.
- Landriscini, G. (2020). Pandemia del COVID-19. Desigualdades viejas y nuevas. La economía, el estado y los derechos humanos. *Cuadernos de Investigación. Serie Economía*, (9), 5.
- Ley 590 "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa" *Congreso de la República*, Bogotá D.C., Colombia, 10 de julio de 2000.
- León, S. (2006). La teoría y su función en los tres modelos de Investigación. *ANFARA*, 13(20), 67-76.
- López Cabrera, B. E. (2020). *Informe Sectorial: Línea Reactiva Colombia*. Dirección de Estudios Económicos de FINDETER disponible en: <https://repositorio.findeter.gov.co/handle/123456789/9640>
- López, N., Montes, J. & Vázquez, C. (2007). Cómo gestionar la innovación en PYMES. España: Nebiblo
- Maciosek, M. V. (1992). Measuring Economic Impact. *Illinois Business Review*, 49(2), 17.
- Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A. & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de *software* para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. *Revista Ingeniería e Investigación*, 28(3), 159-164.
- Martínez, M. (2006). *Ciencias y artes en la metodología cualitativa*. México: Editorial Trillas.
- Martínez-Miguélez, M. (2006). Validez y confiabilidad en la metodología cualitativa. *Paradigma*, 27(2), 07-33.
- Martínez Torres, D. C., Melamed-Varela, E., Miranda Redondo, R. J., & Pineda Real, M. J. (2017). Gestión del *Marketing Digital* en el turismo de negocios del Caribe colombiano: Una reflexión conceptual. En: V. A. Quintero Méndez, & R. J. Miranda Redondo (Comp.), *Turismo Corporativo y TIC: Una puerta a la competitividad* (pp.171-188). Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- McCarthy, E.J. (1960). *Basic marketing: A managerial approach*. Illinois, USA: Richard D. Irwin Inc.

- Moro, M. & Rodes, A. (2014). *Marketing digital: comercio y marketing*. España: Ed. Paraninfo.
- Muñiz González, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. España: Centro de Estudios Financieros.
- Oliveros Contreras, D., Guzmán Duque, A. P., Mendoza García, E. M. & Blanco Álvarez, T. A. (2019). *La eficiencia y productividad del sector textil y confecciones en Colombia: enfoque DEA*. Bucaramanga, Colombia: Ediciones Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- OMS (2020). Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19): orientaciones para el público. Recuperado desde: <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Orlandi, P. (2008). *Las Pymes y su rol en el Comercio Internacional* -White Paper Series. Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador - CEDEX - Universidad de Palermo.
- Our World In Data (marzo, 2021). *Statistics and Research Coronavirus (COVID-19) Vaccinations*. Retrieved from: <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>
- Pachón, M. C. (2016). El *Marketing* en las Pymes. *Revista Citas USTA*, II(1).
- Peralta, P., Salazar-Araujo, A. Álvarez, S. & Ortiz, M. (2020). *Marketing Digital, elemento de la cadena de valor, generadores de competitividad del sector publicitario*. *Iberia Journal of information Systems and technologies Risti*, E-27, 201-212.
- Pérez-Uribe, R., Nieto, M., Velásquez, A., Castellanos, A., Garzón, M., Vargas, H... & López, J. (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Bogotá D.C., Colombia: Ediciones Universidad EAN.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. 2ª. Mexico: Ed. Grupo Editorial Patria.
- Porter. M. (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V, México
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377-389.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en Psicología*, 23(1), 9-17.
- Real Academia Española (s.f.). *Mercadeo*. Recuperado desde: <https://dle.rae.es/mercadeo?m=form>
- Resico, M. F. (2019). *Introducción a la economía social de mercado*. Alemania: Fundación Konrad Adenauer.
- Sastre-Centeno, J. M., & Inglada-Galiana, M. E. (2018). La economía colaborativa: un nuevo modelo económico. *CIRIEC-Espana*, (94), 219-250.
- Spash, C. L. (2020). 'The economy' as if people mattered: revisiting critiques of economic growth in a time of crisis. *Globalizations*, 1-18.

- Stanton, W., Etzel, M. & Walker, S. E. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México: Editorial McGraw Hill.
- Superintendencia de Sociedades (2019). *Desempeño financiero del sector textil año 2018*. Delegatura de Asuntos Económicos y Contables, Bogotá D.C, Colombia.
- UMAC (2020). Impacto de la pandemia COVID-19 sobre la economía colombiana. una pandemia temporal con efectos permanentes. *Documentos Escuela de Economía*, (108), 1-52.
- Universidad John Hopkins (marzo, 2021). *Coronavirus Resource Center. COVID-19 Dashboard*. Recuperado desde: <https://coronavirus.jhu.edu/map.html>
- UNSGD (2020). *Shared responsibility, global solidarity: responding to the socio-economic impacts of COVID-19*. New York, USA: United Nations.
- Wehrich, H., (1982). The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2).
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Documentos de Proyectos, Santiago, Chile: Naciones Unidas-CEPAL.
- Wind, J. Y. (2009). Rethinking *marketing*: Peter Drucker's challenge. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(1), 28.
- Yuksel, I. & Dagdeviren, M. (2007). Using the analytic network process (ANP) in a SWOT analysis – A case study for a textile firm., *Information Sciences*, 177, 3364-3382.