

**El impacto del COVID-19 en las empresas del
departamento de Nariño**

Estudiantes

Felipe Arturo Lagos-Ortega González

Yolanda del Carmen Sossa Morelo

Director

Jairo Andrés Paz

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo –EGEM

2022

Tabla de contenido

Lista de Figuras.....	3
Introducción.....	4
Marco Teórico.....	6
Definición de mercadeo.....	6
Mercadeo estratégico.....	6
Justificación.....	12
Planteamiento del problema.....	13
Objetivos.....	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Metodología.....	16
Análisis de resultados de encuestas.....	18
Estrategias.....	38
Conclusiones.....	41
Recomendaciones.....	43
Bibliografía.....	45

Lista de Figuras

Figura 1.....	18
Figura 2 Situación de la Empresa.....	19
Figura 3 Rango de Número de Empleados.....	20
Figura 4 Rango de Ventas antes del COVID 19.....	21
Figura 5 Variación de Ventas.....	22
Figura 6 Porcentaje de Variación de Ventas.....	22
Figura 7 Aspectos Empresariales.....	23
Figura 8 Proyección de los Empresarios en Temas Empresariales.....	25
Figura 9 Problemas por causa del COVID 19.....	27
Figura 10 Retos de las Empresas a Corto Plazo.....	28
Figura 11 Precios de Venta al Público.....	29
Figura 12 Aumento de los Precios.....	30
Figura 13 Funcionamiento de la Capacidad Instalada.....	31
Figura 14 Actitud de los Gerentes de Mercadeo frente al Futuro de las Empresas.....	32
Figura 15 Acciones para mejorar el Mercadeo.....	33
Figura 16 Necesidades de las Empresas por causa del COVID 19.....	35
Figura 17 Variables de Comercialización.....	36

Introducción

La pandemia por el Covid-19 que empezó a afectar a Colombia en marzo de 2020 llevó a que los gobiernos tanto nacional como de los entes territoriales, impusieran medidas restrictivas que buscaban contener el virus a través de la aplicación de cierres de establecimientos económicos no esenciales, restricciones a la movilidad, restricción de aglomeraciones, entre varias disposiciones sanitarias y de distanciamiento social. Estas decisiones gubernamentales con el acompañamiento del Ministerio de salud y a la vez con la orientación de la Organización Mundial de la Salud – OMS, afectaron fuertemente la producción y distribución de bienes y servicios no esenciales, llevando al cierre de muchos de las empresas, especialmente las micro y pequeñas que enfrentaron importantes presiones de liquidez desde las primeras semanas de la pandemia, lo cual a su vez impactó el mercado laboral de la capital, llevando a niveles históricos de pérdida de empleo y aumento de la desocupación.

Los aislamientos y demás restricciones impactaron de manera fuerte a la economía entre los meses de marzo (a partir del 17) y agosto de 2020, mes a partir del cual se dio un proceso de reactivación económica, permaneciendo indicadores negativos especialmente en términos de desempleo y crecimiento económico. Las medidas se enfocaron en un primer momento a otorgar ayudas monetarias (subsidios) y alimentarias (mercados) a los hogares pobres y vulnerables, y posteriormente a las empresas, sin embargo, resultaron insuficientes para lograr una plena reactivación, proceso que lleva un tiempo considerable según lo previsto varios análisis. A los choques de oferta y demanda ocasionados por la crisis, se han sumado los picos de la pandemia que, a su vez, han llevado a cierres parciales como ocurrió a inicios de 2021, cuando muchos comercios empezaron a recuperarse.

En términos del alcance de las medidas de política pública se evidenció un déficit de recursos para ayudar a la gran porción del sector empresarial que se vio afectado, las deficiencias en el adecuado direccionamiento del interés e información que permitían el seguimiento y evaluación de los programas, los altos niveles de informalidad impidieron el acceso a créditos y ayudas y la pertinencia de varios de los programas y acciones de las entidades públicas nacionales y departamentales.

La interrupción, alteración o modificación de muchas actividades productivas, ocasionadas por la pandemia, denominada inicialmente Nuevo Coronavirus y luego generalmente conocida como COVID-19, generó problemas en la provisión de insumos, nacionales e importados, disminución de consumo de algunos productos e intensificación de otros, reducción de producción y ventas, impacto negativo en la prestación de servicios, todos estos efectos con alta incidencia en las empresas, tanto de productos como de servicios.

Esta situación generó dificultades de liquidez que afectaron a las empresas por lo que muchas de estas presentaron problemas de insolvencia con sus consecuentes efectos.

Este estudio busca con base en encuestas concretas aplicadas a las áreas de mercadeo de un grupo de empresas del departamento de Nariño (Colombia), conocer si hubo daños, qué tan grandes fueron los daños causados y en qué aspectos están representados, para obtener conclusiones que permitan realizar recomendaciones acertadas en busca de retomar o fortalecer el área de mercadeo de las empresas.

Marco Teórico

En marzo de 2020, un virus conocido como nuevo Coronavirus y después llamado COVID 19, desató una pandemia que afectó el comercio y el mercado mundial. Todas las actividades económicas se detuvieron en un alto porcentaje generando una crisis sin precedentes desde la segunda guerra mundial. Las empresas alrededor del mundo presentaron una reducción en sus ventas llevando a muchas al cierre y quiebra total, siendo las PyMEs las más afectadas. La pandemia obligó a la humanidad a tener un confinamiento y distanciamiento social, generando un cierre inesperado de todos aquellos negocios donde la afluencia de personas era su motor para generar ingresos, como es el caso de restaurantes, discotecas, peluquerías, entre otros, así como la cancelación de eventos de asistencia masiva como obras de teatro, exposiciones de arte, conciertos, etc.

“El primer problema que surge en el momento de hacer una investigación orientada a reposicionar la empresa, es la ausencia de unas estrategias coherentes; una estrategia bien formulada toma en cuenta perspectivas sobre accionistas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta última perspectiva engloba tres capacidades: el talento humano, los sistemas de información, y la organización con su cultura, motivación y clima organizacional. Si la estrategia no tiene una perspectiva bien definida puede ocurrir, por ejemplo, cuando ésta no considera las necesidades de los clientes, estos no comprarán los productos o servicios que la empresa ofrece y, en consecuencia, no habrá rentabilidad para los accionistas. Si la estructura dificulta la ejecución estratégica hay que modificarla; de lo contrario los procesos de trabajo no serán adecuados. Esto no siempre implica que deba cambiarse la estrategia, sino que deben satisfacerse sus requisitos; por ejemplo, en cuanto a los procesos de trabajo, si no cumplen las

exigencias de las estrategias, hay que emprender acciones para adecuarlos.” Martínez, E. B., (2011), (p.66).

Definición de Mercadeo

“Así, se define el marketing como el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos. Se habla, por tanto, en términos eminentemente técnicos, pues se hace recaer el énfasis sobre las herramientas básicas susceptibles de ser aplicadas por los responsables de marketing”. Monferrer, D., (2013).

De forma específica, el plan de mercadeo que se pretende recomendar a las empresas objeto del presente estudio de acuerdo con la teoría estudiada a partir de Monfererer, debe definir una serie de políticas que ayuden en la toma de decisiones para alcanzar nuevas metas planteadas a partir de la contingencia ocasionada por la pandemia.

Mercadeo estratégico:

Una vez comenzado el confinamiento, los negocios y todas las empresas se vieron obligados a optar por planes de contingencia nunca vistos, llevando a replantear muchas de las teorías administrativas y de gestión, específicamente en el área de mercadeo. Al tiempo que un grupo de empresas cerraban sus puertas y detenían su actividad comercial, otras implementaron tecnologías de información y comunicación, utilizando internet como su mejor herramienta, con el fin de continuar ofreciendo productos y servicios, evitando un desplome de sus utilidades. En coherencia con la teoría estudiada y mencionada en el aparte anterior, las empresas deben trabajar los siguientes aspectos:

Análisis: En qué situación se encuentra la empresa.

La esencia de la reformulación de las empresas con posterioridad a la crisis sanitaria y económica presentada radica en el análisis de la situación interna y externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, factores ambientales y otros). “Aquí se da información acerca de la posición en que se encuentra la empresa en relación con sus mercados, la situación competitiva y los factores críticos actuales: Análisis de la industria, Análisis de ventas, Análisis de la competencia, Análisis de los clientes, Análisis financiero” Prieto, J. (2009).

Objetivos: Hacia donde se quiere llegar.

Estrategias: Técnicas para la toma de decisiones en la mejora de procesos.

Estrategias para líderes de sector:

Las empresas necesitan constantemente defender su posición, para realizar esto el estrategia de marketing necesita identificar la mejor opción para expandir el mercado, diseñar estrategias para proteger su segmento, tales como:

Expandir el mercado, proteger su posición y participación en el mercado, reducir los costos, ofrecer descuentos o precios bajos, producir bienes baratos, lograr innovación de productos y distribución, ofrecer mejores servicios, fortalecer la publicidad, segmentar de manera cuidadosa, aprovechar la investigación y desarrollo, responder a las preocupaciones surgidas por la contingencia

Estrategias para las organizaciones de nichos de mercado:

El mercado no solo se puede dividir en segmentos, en nichos y en individuos. Los mercados de nichos generalmente se asocian con pequeñas compañías, pero también pueden darse grandes compañías que se enfoquen en explotar nichos de mercado. Un nicho de mercado es atractivo dado evita confrontación y competencia, generando ganancias.

Entre las estrategias que puede implementar una organización para aprovechar un nicho de mercado, podemos mencionar:

Especialización en los usuarios finales, especialización en algún nivel del ciclo de la producción y la distribución, especialización en un determinado tipo de cliente, especialización en el mercado de una zona geográfica específica, especialización en calidad-precio, especialización en servicios.

La estrategia organizacional:

Cualquier estrategia de crecimiento o diversificación implica cambios básicos en la estructura organizacional como la constitución de nuevas unidades de negocio, de nuevas funciones, así como capacitación y fortalecimiento del departamento de ventas.

Estrategia de marketing:

Para cumplir con los objetivos planteados se implementarán las siguientes estrategias:

Estrategia de Producto:

Integrar nuevos servicios y/o productos al portafolio de la empresa, realizar encuestas aleatorias periódicamente que permitan recopilar la información necesaria y así mantener información actualizada en la empresa, mejorar el stock de inventarios manteniendo las cantidades necesarias para cubrir la demanda, introducir nuevas líneas.

Estrategia de Inversión:

Obtener un margen de rentabilidad, reduciendo los gastos de operación, para fijar precios de ventas competitivos con los que se manejan en el mercado, empleando en todos los casos, descuentos, incentivos y opciones de pago, recurrir a nuevos inversionistas o a préstamo con entidades financieras que ofrezcan interés bajo, establecer precios especiales para liquidar inventarios y ofrecer descuentos por volumen de compras.

Estrategia de Distribución:

Establecer estándares para la entrega de productos y la prestación de servicios, ofrecer un buen servicio en toda la cadena de servicio del cliente, contratar el personal necesario para la prestación del servicio, contar con espacios adecuados y personal responsable capacitado.

Estrategia de Publicidad:

Ofrecer un canal de venta Online a través de pedidos en línea. Generar un posicionamiento de marca y lealtad en el sector, definir información a colocar en el sitio Web de la empresa.

Estrategia de ventas:

Establecer un programa de telemarketing con los clientes fijos y clientes potenciales, lograr un acercamiento directo con los encargados de compra de las empresas, conocer las necesidades de compra de los clientes, Establecer un programa de Capacitación para la persona encargada de telemarketing.

No hay forma de comparar lo sucedido desde el 2020 en términos comerciales, económicos y de marketing, ya que la pandemia fue una situación sin precedentes. Con los resultados de las encuestas se pretende interpretar las acciones y decisiones tomadas para superar la crisis en relación con las teorías administrativas que contemplan todo tipo de estrategias y planes de acción de las empresas para definir aspectos como, precios, distribución, segmento objetivo, decisiones de inversión, entre otras.

El ambiente general que rodea a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, exige una gran capacidad de adaptación a la supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable y de cambio constante, “para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice afectará en algún grado las relaciones de

poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.” Cisneros, P., (2009)

Capacitar a la fuerza de ventas y contar con un profesional en mercadeo se hace fundamental, el talento humano dentro de las organizaciones con sus conocimientos, capacidades y aptitudes son un eje estratégico del desarrollo empresarial. En la actualidad con lo que viene sucediendo con el COVID 19 y su impacto en la economía nos muestra transformaciones sustanciales, “en donde el cambio es la constante y la estabilidad es una excepción, es por esto que las organizaciones deben estar dispuestas a nuevas alternativas y cambiar paradigmas en su estructura, desempeño y formas de hacer comercio, aprender y desaprender en un entorno cada vez más complejo e incierto para proponer métodos de recuperación o de creatividad según el caso, para retomar la normalidad.” Gallardo, V. A. (2009).

Justificación

El presente trabajo pretende exponer desde la perspectiva del mercadeo, las consecuencias del COVID 19 en las empresas de Nariño. La pandemia afectó la economía mundial, siendo las pequeñas y medianas empresas las más afectadas por el confinamiento en todas las funciones relacionadas con la comercialización de productos y servicios.

Aplicando los conocimientos adquiridos en las asignaturas de la especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), en Colombia, se analizan los aspectos más relevantes ocurridos en el mercadeo a raíz de la contingencia, con base en las teorías, los cambios y modificaciones de estas en términos administrativos y económicos desde comienzos del año 2020, dando como resultado las variaciones presentadas después de la crisis; los cambios a los que se vieron expuestas las empresas desde su estructura de mercadeo, y los retos que tuvieron superar, con la aplicación de tecnologías de información y comunicación para el desempeño de las ventas y publicidad de productos y servicios en nuevas condiciones; el impacto en los indicadores económicos y en la rentabilidad, así como el impacto social en el empleo, la participación de las empresas en el mercado local y regional, y los desafíos actuales para mejorar la administración, producción, distribución y mercadeo.

Planteamiento del Problema

El tema tratado en el presente estudio no tiene antecedentes que puedan ser consultados, citados o tomados como parámetros para su desarrollo, lo que se evidenció en la búsqueda de información que adelantó este equipo de trabajo, dado que la contingencia generada por la pandemia del Nuevo Coronavirus, fue absolutamente imprevista, e incluso nos encontramos aún inmersos en ella, razón por la cual se adelantaron las diversas tareas que se relacionan a continuación.

Para esta investigación, se realizó una encuesta con preguntas precisas y específicas que relacionan temas de mercadeo con el efecto de la pandemia y su incidencia en el funcionamiento del departamento de mercadeo. Las preguntas están orientadas a obtener información descriptiva y de corte transversal relacionada con el funcionamiento de las empresas, conocer las percepciones e interpretaciones de los gerentes de mercadeo y su proyección hacia el futuro de las empresas objeto de estudio en relación con la crisis generada por el COVID 19, conociendo sus expectativas para una pronta recuperación, en un entorno con nuevas metas para cambiar y mejorar métodos de mercadeo, obligando a plantear alternativas para realizar procesos comerciales, ventas y compras por internet, aplicaciones digitales, atención virtual y sistematización de procesos por medio aplicaciones y redes sociales.

Las empresas escogidas para la investigación conformadas como PyMes, nos evidencian la situación en la que estaban antes y después de la pandemia, exponiendo un contexto en donde se muestran la variación porcentual en las ventas y la definición de nuevos precios de sus productos. Se examinan temas relacionados con las teorías de mercadeo y se da una mirada a la parte contable y financiera. Se buscó conocer la importancia que le dan los gerentes de mercadeo

a factores y variables como publicidad convencional y digital y el impacto que tiene dicha publicidad en el nuevo entorno comercial generado por el COVID 19, también los planes de mercadeo que ayuden a mitigar las pérdidas ocurridas durante el año 2020, y las expectativas para ampliar el mercado a nivel regional, “haciendo un análisis de bibliografía científica sobre la gestión de mercadeo, el papel que cumple el equipo de ventas y el profesional de mercadeo que los dirige, buscando un bienestar organizacional y reflejado en la percepción de los clientes”. Blázquez, A., (2013).

El análisis cuantitativo muestra las variaciones en términos porcentuales del antes y el después del confinamiento, logrando obtener una visión descriptiva del problema, que corresponde con el título de esta Tesis: “Impacto del COVID 19 en las empresas de Nariño”. Muchas cosas se tuvieron que cambiar y adaptar como medios de comunicación que antes no eran tan utilizados, desde los métodos para promocionar un producto hasta mantener a un cliente frecuente, se convirtieron en el reto de la pandemia para el área de mercadeo de las empresas, llevando la comunicación entre vendedores y compradores a un nivel digital que nunca se había implementado en un grado tan alto desde la aparición de internet. “Anteriormente, las organizaciones se administraban desde el punto de vista de la permanencia, en donde la regla era la estabilidad en que ocurrirán los eventos y la excepción, los cambios que producían. Sin embargo, en la actualidad, se han presentado transformaciones tan radicales, en donde el cambio es la regla y la excepción es la estabilidad”. Gallardo, V. A. (2010).

Objetivos

Objetivo General

Identificar como afecto el COVID-19 a las actividades de mercadeo y el impacto que tuvieron a nivel económico en las empresas del departamento de Nariño (Colombia).

Objetivos Específicos

Recopilar a través de encuestas realizadas a los empresarios del departamento de Nariño información sobre sus apreciaciones acerca de los efectos del COVID 19 en aspectos como la rentabilidad, las ventas, los activos, los empleados y la participación de las empresas en el mercado.

Conocer el estado de las empresas en temas de capacidad instalada, y aspectos a mejorar después de la pandemia como son: la estructura administrativa, la estructura de producción y distribución, y de mercadeo.

Realizar recomendaciones orientadas a la retoma del buen funcionamiento de las empresas con base en mejoramiento de las alternativas de mercadeo.

Metodología

En la búsqueda de parámetros para orientar la investigación, se consideran pertinentes los conceptos que sobre el particular plantea Hernández-Sampieri y Méndez. (2009). “Existen dos posiciones, si el investigador ha trabajado o se encuentra vinculado con el tema de estudio, y sus conocimientos le confieren una perspectiva clara del problema que se va a indagar. De no ser así, la evaluación de las deficiencias en el conocimiento del problema se tendrá que llevar a cabo después de haber hecho una revisión más completa de la literatura, lo cual es parte del siguiente paso en el proceso de la investigación cuantitativa.”

Se escogieron inicialmente 20 empresas para adelantar la investigación, las cuales se encontraban dentro de una base de datos que contenía organizaciones catalogadas como innovadoras por el Ministerio de Industria y Comercio, posteriormente se amplió la muestra, con el objeto de hacerla más robusta para someterla al análisis estadístico, a un número de 120 empresas con la misma clasificación, debido a que no fue posible encontrar respuesta por parte del número total, dado que sólo se tuvo acceso a contacto directo con sólo 60 de las 120 empresas, las cuales respondieron de manera positiva para atender las encuestas. Se escogieron empresas con diversas actividades económicas, que tienen su localización en el Departamento de Nariño, Colombia. Dicha muestra permite elaborar una investigación cuantitativa y cualitativa, para de esta manera obtener de manera discrecional los datos necesarios para aplicar un análisis estadístico pertinente, con resultados concisos para consolidar la investigación.

Para comenzar el proceso, se reunieron los números telefónicos de las empresas objeto de estudio, posteriormente se hicieron las llamadas telefónicas, buscando una comunicación directa con los gerentes de mercadeo, y una vez contactados, solicitar los correos electrónicos para hacer

llegar por ese medio la encuesta elaborada con la herramienta Google Forms. “El marco muestral es la referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales. Los listados pueden ser: la guía telefónica, listas de asociaciones, listas de escuelas, etc. Cuando no existen listas de elementos de la población, se recurre a otros marcos de referencia que contengan descripciones del material, organizaciones o participantes seleccionados como unidades de análisis”.

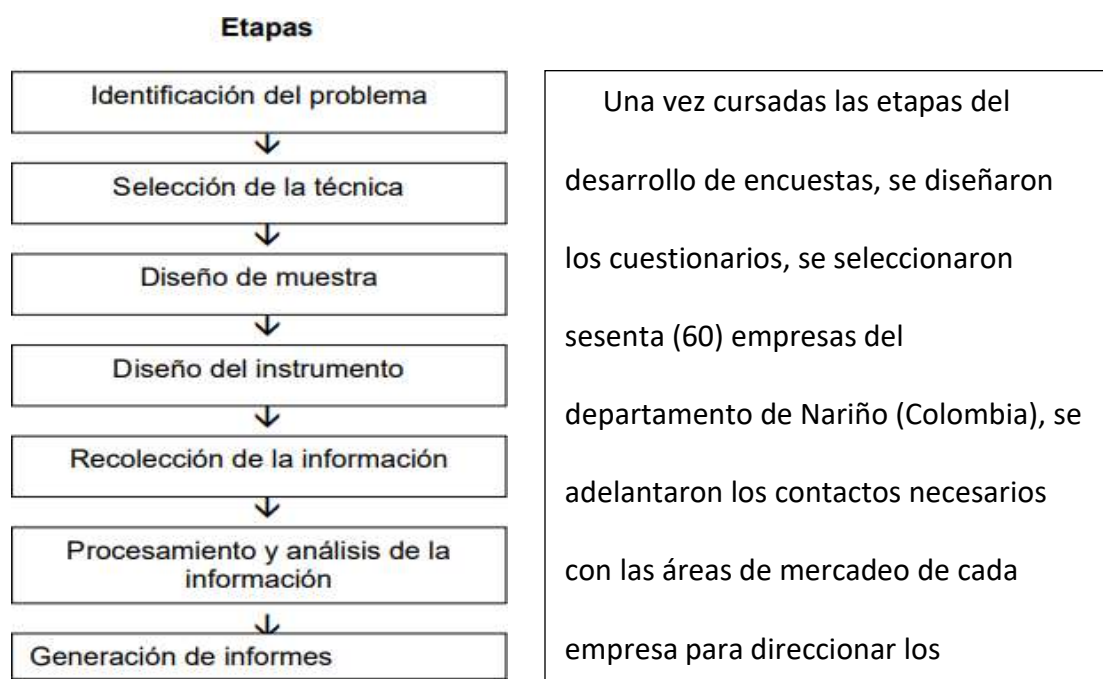
Hernández, R., Mendoza, C. (2018).

Análisis de Resultados de Encuestas

Se tomó la determinación de realizar encuestas a un grupo conformado por 60 pequeñas y medianas empresas del departamento de Nariño (Colombia), con el fin de recoger datos reales como ayuda para proponer el camino correcto a seguir, como respuesta a la situación de imposible previsión generada por la aparición y presencia del COVID-19.

Figura 1

Etapas de Análisis de Resultados



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2

Situación de la Empresa

1. Para comenzar, ¿en cuál de las siguientes situaciones se encuentra su empresa en este momento?

60 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El 96,7% de las empresas encuestadas se encuentran matriculadas. Estar matriculado en la Cámara de Comercio implica el pago de unos impuestos al gobierno por el uso y usufruto de una marca, así como la venta y prestación de servicios según corresponda.

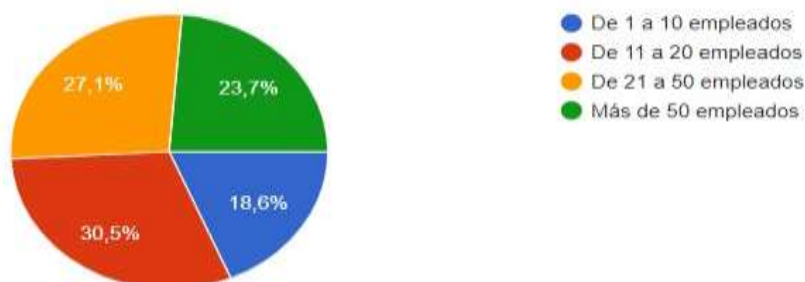
Tener el registro mercantil le da a una empresa estatus, y demuestra que tiene calidad en sus procesos para brindar mejores productos y servicios. Así mismo, ofrece a las empresas la oportunidad de acceder a créditos ante entidades financieras y bancarias.

Figura 3

Rango de Número de Empleados

2. ¿En qué rango se encuentra su empresa en cuanto al número de empleados?

59 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

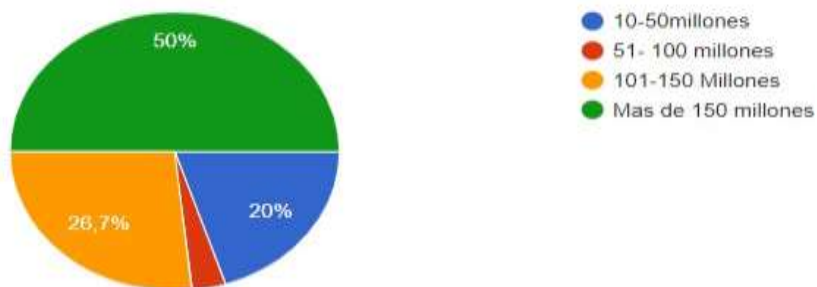
El 73 % de las empresas son Pymes, con menos de 50 empleados en su nómina, el 24% de las empresas encuestadas tienen más de 50 empleados. Las empresas encuestadas son nacionales y realizan diferentes actividades desde la venta de productos agrícolas hasta prestación de servicios médicos. Son empresas medianas con reconocimiento y buen posicionamiento en el Departamento de Nariño. Las microempresas tienen 10 empleados o menos, las pequeñas empresas tienen menos de 50 trabajadores, las Pymes tienen entre 50 hasta 250 trabajadores en su nómina.

Figura 4

Rango de Ventas antes del COVID 19

3. Su rango de ventas mensual antes del COVID era de:

60 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El rango de ganancias en millones de pesos va desde los 50 millones a más de 150 millones de pesos por ventas mensuales, donde “más de 150.000.000 “fue el rango seleccionado por el 50% de las empresas, es decir que la mitad de las empresas respondieron que sus ventas eran por dicho valor. El 26,7% de las empresas generaban ventas en un rango de 50 a 100 millones de pesos mensuales, y un 20% de las empresas tenían ventas entre los 10 a 50 millones.

Figura 5

Variación de Ventas

4. ¿Que tipo de variación tuvieron sus ventas durante la primera etapa del COVID?

60 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

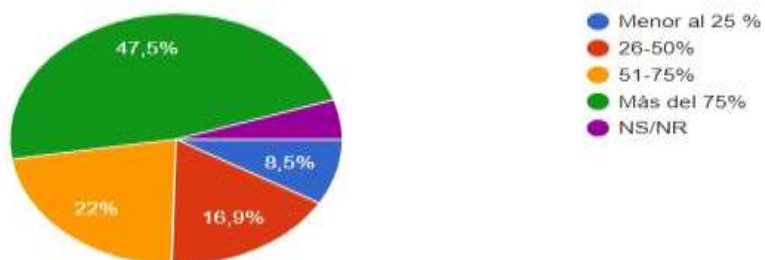
En un 65%, las empresas encuestadas manifestaron una variación negativa en sus ventas, cifras coherentes con la crisis mundial que se vivió, no obstante, en un 37% las empresas manifiestan que sus negocios siguieron funcionando y su volumen de ventas fueron positivos durante el mismo periodo.

Figura 6

Porcentaje de Variación de Ventas

5. En qué porcentaje fue esa variación:

59 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

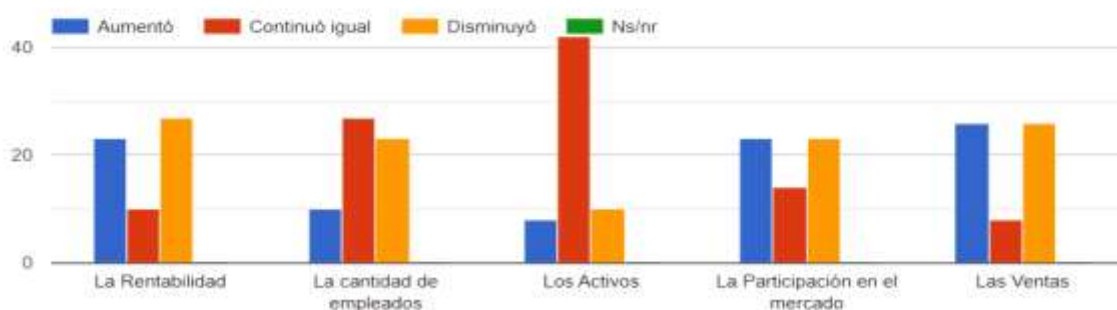
Las empresas mostraron un significativo efecto negativo en sus ventas, siendo el 47% de las empresas las que manifiestan que sus ventas disminuyeron en más del 75%. El 22% de las

empresas encuestadas tuvieron una reducción en sus ventas entre el 50% y 75%. 16,9% de las empresas disminuyeron sus ventas entre un 26% a 50%, y solo un 8,5% de las empresas tuvieron mínima reducción de las ventas por debajo del 25% en comparación con periodos anteriores a la pandemia.

Figura 7

Aspectos Empresariales

7. Pensando en los últimos seis meses en su empresa, para cada una de los siguientes aspectos, usted diría que...



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada.

Se preguntó sobre los siguientes aspectos en las empresas:

- Rentabilidad
- Cantidad de empleados
- Activos
- Participación del mercado
- Ventas

En cuanto a la Rentabilidad, disminuyó significativamente para el 24 % de las empresas encuestadas, el 22% manifiestan un aumento en la rentabilidad y un 10 % aciertan en decir que la rentabilidad se mantuvo.

Para el tema de cantidad de empleados, las empresas en su mayoría mantuvieron su equipo de trabajo, sin despidos en un 60%, pero en un 30% disminuyó la cantidad de empleados por causa de despidos, por otra parte, la cantidad de empleados aumento en un 10%.

En cuanto a los activos, permanecieron igual, según lo manifiestan los resultados de la encuesta, siendo el 82% de las empresas las que mantuvieron sus activos, sin variaciones significativas.

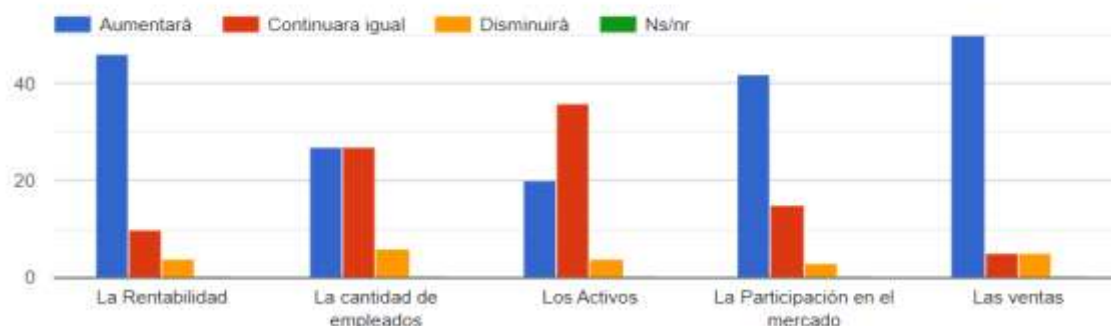
La participación en el mercado: El resultado de la participación en el mercado fue negativo para el 39% de las empresas, para otro 39% fue positivo, gracias a la implementación de estrategias de marketing, en general la participación en el mercado se percibe como “se mantuvo” en un 22%. Se observa que las empresas no cerraron e implementaron planes de contingencia para mantenerse en funcionamiento.

Las Ventas: Las empresas aumentaron sus ventas por medio de la implementación de tecnologías en un 46%, por otro lado, en un 46% de las empresas hubo una reducción negativa en sus ventas, solo un 8% de las empresas mantuvieron un nivel de ventas igual a los periodos anteriores a la pandemia.

Figura 8

Proyección de los Empresarios en Temas Empresariales

8. Ahora, pensando en los próximos 12 meses, para cada una de los siguientes aspectos, usted diría que...



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

Se preguntó sobre los siguientes aspectos en las empresas, en los próximos 12 meses:

- Rentabilidad
- Cantidad de empleados
- Activos
- Participación del mercado
- Ventas

Las empresas son positivas, y opinan que habrá una notable recuperación de la economía reflejándose en la rentabilidad de cada una de las empresas, donde el 85% respondieron que la rentabilidad aumentara según la recuperación del mercado.

Para el tema de cantidad de empleados, se manifiesta que se en un 45% que la contratación aumente, mientras que un 45% piensan que la cantidad de empleados se mantendrá, solo el 10% respondieron que la cantidad de empleados disminuirá.

En cuanto a los activos, los empresarios respondieron en un 70% que se mantendrán sin mayor afectación, el 25% piensan que sus activos aumentaran, mientras que el 5% manifiestan que habrá una disminución.

Se espera un aumento en la participación de las empresas en un 80%, en un 12% se espera que la participación continúe igual, y el 8% de las empresas piensa que su participación disminuirá.

Las ventas: el 88% de las empresas son positivas y esperan un aumento significativo en este tema, 6% de las empresas piensan que las ventas se mantendrán en el mismo nivel, y el 8% restante, manifiestan que habrá una disminución.

Desde la perspectiva social, el impacto del COVID 19, afecto de forma significativa el empleo, generando un despido masivo de empleados en muchas empresas, o disminuyendo los salarios de los empleados, generando una crisis económica mucho peor.

Desde la perspectiva económica, la rentabilidad y las utilidades de las empresas tuvieron una afectación negativa. Con la aparición del COVID-19, las empresas los clientes y proveedores, así como todos los involucrados en la cadena productiva tuvieron que reducir sus compras, para el caso de los clientes, o reducir la compra de materias primas para el caso del productor, en vista de la incertidumbre generada.

Figura 9

Problemas por causa del COVID 19

9. ¿Debido al COVID, cuál es el problema más importante que tiene su empresa hoy en día?

57 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El problema más significativo para las empresas debido al COVID-19 fue la disminución en las Ventas en un 49,1%, otro problema importante en un 15,8% fue la falta de acceso a créditos, como resultado de la avalancha de solicitudes por parte de las empresas que querían recurrir a créditos ante la incertidumbre de lo que pudiera suceder, haciendo que para las entidades bancarias fuera imposible otorgar préstamos por las mismas razones, alto monto de solicitudes y temor al riesgo de colocación de créditos. Como consecuencia de la disminución en las ventas, se afectó el flujo de caja en un 12,3%. Se puso en evidencia, según el 12,3% de las respuestas, que existían falencias en la Estructura Administrativa, antes del COVID 19, situación que se empeoró con la pandemia.

Figura 10

Retos de las Empresas a Corto Plazo

10. Pensando en una etapa Post Covid ¿Cuál considera es el principal reto de su empresa en el corto plazo?

60 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

5,9% dicen que no aplica, 2% consideran importante aumentar ingresos y no hay mejoras, en un 11,7% esperan tanto mejorar la estructura de crédito, mejorar procesos de entrega de créditos y mejorar la estructura de producción.

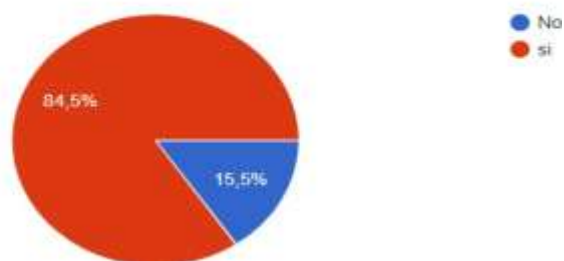
El principal reto para las empresas encuestadas es el de mejorar su estructura de mercadeo, esta respuesta la dieron el 55% de las empresas. Donde es importante mejorar sistemas de logística de distribución de mercancías, aplicando métodos de entregas a domicilio de productos, así como también la atención en servicios por medio de tecnologías virtuales a larga distancia para aquellas empresas dedicadas a la prestación de servicios como pueden ser las empresas de salud.

Figura 11

Precios de Venta al Público

11. ¿Ha aumentado sus precios de venta al público?

58 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El 84% de las empresas aumentaron sus precios de ventas, se evidencio durante la pandemia que se fueron aumentando los precios de los productos por diferentes situaciones de la cadena productiva que tiene que ver con los proveedores, distribuidores y clientes, relacionando esta pregunta con la pregunta a continuación.

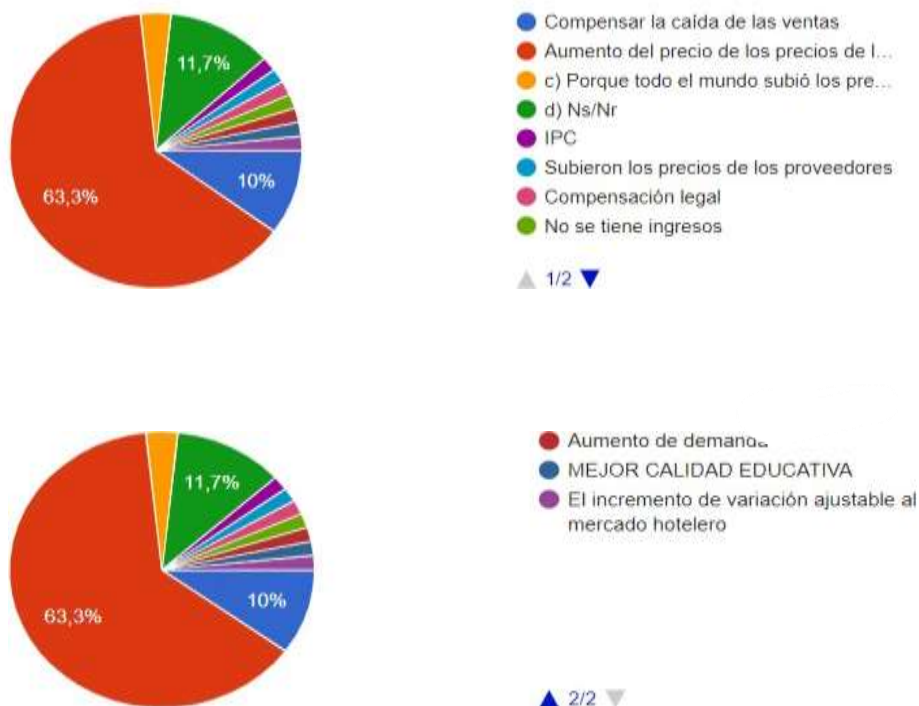
Los proveedores se vieron afectados por la pandemia, subiendo los precios de los insumos y materias primas obligando a las empresas encuestadas a aumentar el precio de sus productos.

Figura 12

Aumento de los Precios

12. Cual es la principal razon del aumento en precios

60 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

(Esta pregunta aparece en el formato Google Forms con barra para desplazarse, razón por la cual, se presentan 2 gráficas)

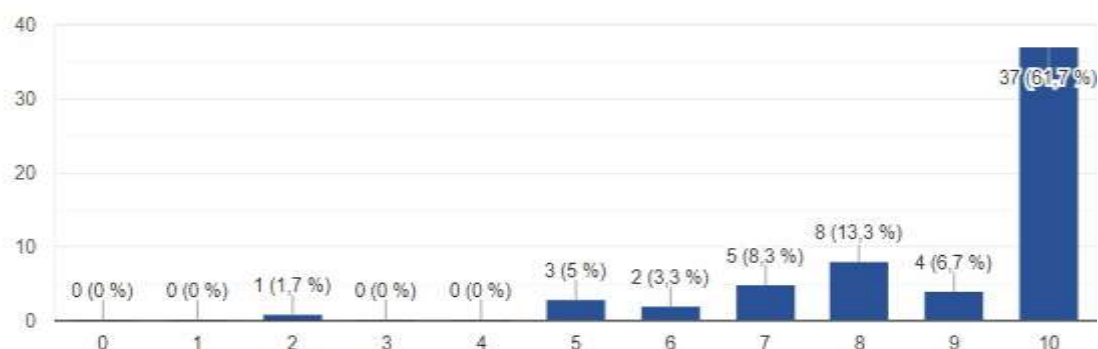
El 63,3% de las empresas se vieron obligadas a aumentar los precios de sus productos y servicios debido al aumento en los precios de las materias primas e insumos, para compensar las pérdidas ocasionadas durante la crisis durante el confinamiento, donde el pánico generalizado y la incertidumbre redujeron el consumo. Los proveedores, subieron los precios de los insumos esto para evitar las pérdidas ocasionadas durante el confinamiento.

Figura 13

Funcionamiento de la Capacidad Instalada

13. ¿En qué porcentaje se encuentra funcionando actualmente la empresa dada su capacidad instalada? Siendo 1 el 0% y 10 el 100% de funcionamiento

60 respuestas



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El 61,7% de las empresas están en un 100% de su funcionamiento dada su capacidad instalada, esto quiere decir que más de la mitad de las empresas continuaron su actividad económica a pesar de la crisis ocasionada por el COVID 19.

El 6,7% de las empresas de la muestra dicen estar en un 90% de su funcionamiento, EL 13,3%, de las empresas se encuentran en un 80% de su funcionamiento, las empresas restantes muestran un mal funcionamiento con su capacidad instalada, lo que evidencia dificultad para realizar correctamente sus actividades económicas y mantener un equilibrio en sus ventas y en sus actividades de mercadeo.

Figura 14

Actitud de los Gerentes de Mercadeo frente al Futuro de las Empresas



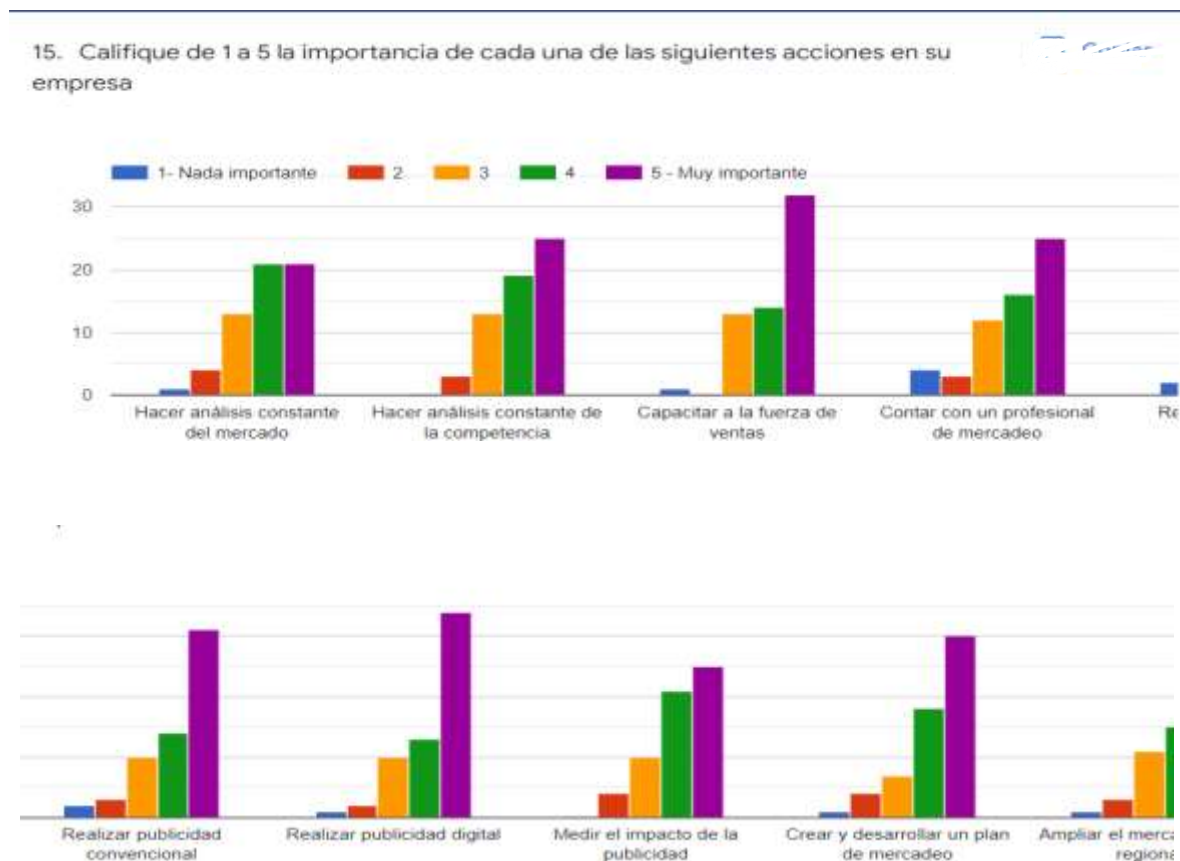
Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El 81,7% de las empresas son totalmente positivas ante una recuperación económica hacia el futuro proyectado a 3 años, las empresas esperan que de manera pronta y por medio de la aplicación de estrategias de mercadeo, la situación de su funcionamiento, su rentabilidad y el volumen de sus ventas regresen a la normalidad, recuperando las pérdidas generadas por la crisis del confinamiento.

Las preguntas a continuación evalúan el área comercial y de mercadeo de las empresas:

Figura 15

Acciones para mejorar el Mercadeo



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

Hacer análisis constante del mercado: en un 35% las empresas consideran muy importante hacer análisis de mercadeo, otro 35% la considera importante, el 30 % restante del total de empresas no manifiesta mayor importancia. Esta pregunta va dirigida a conocer a los competidores, e identificar las oportunidades para mantenerse vigentes en su entorno comercial y poder expandirse.

Hacer análisis constante de la competencia: el 41% de las empresas consideran importante realizar análisis de la competencia, para poder hacer ajustes en las políticas corporativas en temas de mercadeo, que les permita posicionarse de manera competitiva y sostenerse en un mercado inestable luego de la pandemia.

Capacitar a la fuerza de ventas: más del 50% de las empresas encuestadas, manifiestan que la capacitación del equipo de ventas es fundamental para su correcto funcionamiento y de esta manera aplicar estrategias de mercadeo que ayuden a cada empresa a sostenerse, crecer y mantener una rentabilidad, así como también lograr que las ventas vuelvan a estabilizarse.

Contar con un profesional en mercadeo: el 75% de las empresas consideran importante que su estructura administrativa cuente con un profesional de mercadeo idóneo que ayude a tomar decisiones que permitan definir precios de los productos, cantidades a producir, mejorar los servicios que presta cada una de las empresas y tener un servicio postventa adecuado, para responder a las necesidades de los clientes.

Realizar publicidad convencional: las empresas en 79% consideran muy importante mantener la publicidad convencional, ya que en tiempos anteriores al COVID-19, los medios de comunicación tradicionales tienen buenos resultados, razón por la cual, permanece la percepción de que la publicidad convencional permite que las empresas sean reconocidas y llegar fácilmente a su segmento objetivo.

Realizar publicidad digital: durante la pandemia, las empresas se reconocen, en un 93%, la importancia del uso de plataformas digitales y redes sociales, como un medio para acceder de manera efectiva a los clientes antiguos, así como también captar clientes potenciales, utilizando tecnologías de información y comunicación, que permitan conocer los requerimientos

específicos de los clientes y poder satisfacer de manera adecuada las necesidades de cada uno de ellos.

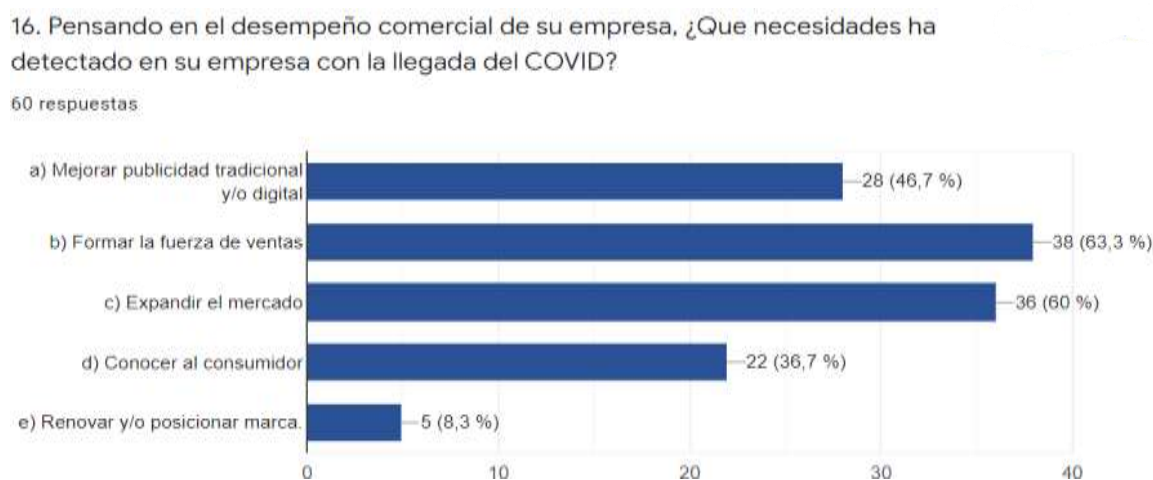
Medir el impacto de la publicidad: este aspecto es fundamental, donde el 68% de las empresas, manifestaron la importancia de utilizar mecanismos publicitarios, siendo esta la mejor manera de llegar al público y a los clientes interesados.

Crear y desarrollar un plan de mercadeo: el 87% de las empresas consideran muy importante establecer un plan de mercadeo con estrategias y métodos para lograr alcanzar sus metas, superando lo sucedido con la pandemia en el 2020.

Ampliar el mercadeo regional: El 70% de las empresas encuestadas manifiestan la importancia de ampliar el mercado regional, permitiendo la expansión de los negocios y su reconocimiento a nivel nacional, lo cual mejora sus ingresos y ayuda al crecimiento de la economía del país.

Figura 16

Necesidades de las Empresas por causa del COVID 19

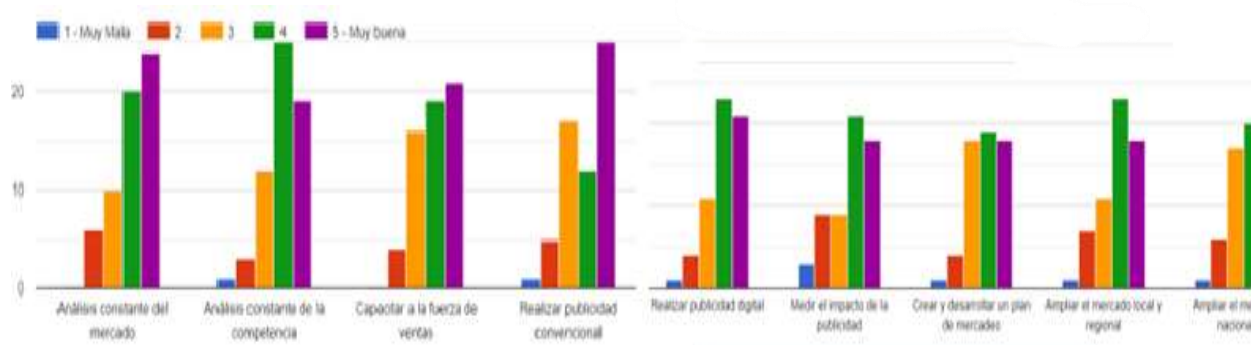


Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

El aspecto más importante para el correcto desempeño de las empresas es el de formar y capacitar a la fuerza de ventas. En un 63,3% las empresas encuestadas respondieron que este aspecto es el más significativo, seguido por expandir la participación de las empresas en el mercado con un 60%. Seguido por mejorar la publicidad tradicional y digital en un 46,7% y conocer al consumidor en un 36,7%.

Figura 17

VARIABLES DE COMERCIALIZACIÓN



Nota: Datos obtenidos de la encuesta realizada

Análisis sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

Análisis constante del mercado: el 48% consideran que en su empresa es muy buena, y 33% manifiestan que es buena.

Análisis constante de la competencia, el 55% califican como bueno el análisis en este aspecto.

Capacitar a la fuerza de ventas, 45% de los encuestados manifiesta que es una muy buena, es decir tiene programas de capacitación en este aspecto dentro de las organizaciones seguido de un 33% que la considera buena.

En cuanto a realizar publicidad convencional, el 60% de los encuestados manifiesta que su trabajo en este tema es muy bueno, aunque un 25% manifiesta que es regular.

Realizar publicidad digital; en un 77% las empresas consideran que su trabajo en este aspecto es muy bueno.

Relacionar el área financiera con el área de mercadeo en temas de presupuesto para invertir en estrategias comerciales. Cuanto presupuesto necesita la empresa para generar un mejor desempeño para la comunicación con los clientes. Haciendo una investigación que mejore la cultura organizacional generando una propuesta de valor para el cliente y acercándose a los objetivos de los accionistas.

Ante los retos que se presentaron por causa del COVID 19, el equipo de mercadeo debe hacer una transición, donde se perfeccione la implementación de una adecuada investigación de mercados de manera profunda, capacitar al talento humano y el equipo del departamento de ventas, para utilizar diferentes tecnologías para la comunicación efectiva con clientes, usar las herramientas tecnológicas como la internet y aplicaciones de redes sociales para publicitar productos y servicios, prestar servicios a distancia a través de salas virtuales de conversación, prestar servicios específicos, especializados y personalizados.

Planteamiento de Estrategias

En casos como el ocasionado por la presencia del COVID-19, es necesario facilitar la comunicación con clientes, proveedores y distribuidores, quienes podrán suministrar información valiosa que deberá ser analizada para implementar estrategias. Es importante conocer lo que está sucediendo a nivel interno, evaluar el entorno en cada una de las variables económicas, sociales y tecnológicas identificando factores que afectan el desempeño de la empresa en el mercado, para diseñar estrategias y planes de acción contando con una buena información de base.

Llevar un registro estadístico de estos datos permite hacer comparativos de cada período. Es recomendable estar bien informado y saber si aumentó o disminuyó el volumen de ventas, la capacidad instalada y los activos de las empresas, contar con profesionales en mercadeo, estudiar a la competencia, capacitar a la fuerza de ventas, entre otros aspectos. Adicionalmente, se necesita utilizar otros mecanismos de información, como investigaciones de mercado e inteligencia de mercado con el fin de conocer las tendencias, en cuanto a necesidades y deseos de los clientes, y al mismo tiempo conocer qué estrategias está utilizando la competencia. Algunas acciones como alternativas de ajuste a los cambios, se presentan a continuación:

Estrategias

Las reacciones evidenciadas en las respuestas a la encuesta formulada, permiten a la luz de teorías administrativas y experiencias vividas por empresarios, proponer una serie de estrategias adecuadas a la situación atípica que generó la pandemia, en principio orientadas a resolver problemas imprevistos y posteriormente a volver a plantear el futuro de la empresa; retomando si

son útiles algunos planteamientos utilizados antes de la eventualidad y a la vez proponiendo nuevas alternativas para redireccionar la empresa.

“Los tiempos de dificultades también pueden tener una lectura estratégica positiva. Si logramos convertir la estrategia en un ejercicio de reflexión permanente, mejoraremos nuestra organización, no ya para superar la crisis, sino para afrontar el futuro, cualesquiera que sean sus características.” Loidi, J. (2021).

Dentro de la reflexión sobre posibles estrategias aplicables a las empresas estudiadas resultan aplicables las palabras del recién desaparecido académico y consultor estadounidense Christensen, C. (2019): “Las innovaciones radicales tienen lugar cuando la tensión ha alcanzado su punto máximo y los recursos son especialmente limitados; es entonces cuando las personas están mucho más abiertas a replantearse el modo fundamental en el que hacen negocios.”

Con base en lo expuesto en el marco teórico y después de hacer el análisis de las encuestas realizadas a las empresas del departamento de Nariño en relación al impacto sufrido a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID 19, se proponen la aplicación de las siguientes estrategias:

Liderar alianzas entre empresas del mismo sector, para fortalecer conocimientos y optimizar resultados.

Plantear un programa para la reducción de gastos, que contribuya a amortiguar las pérdidas originadas y la reducción de la participación en el mercado a causa del confinamiento.

Aprovechar los avances logrados en logística durante la pandemia, para mejorar la distribución de mercancías y la prestación de servicios.

Fortalecer al departamento de ventas en el tema de Investigación de Mercados, de tal manera que le permita conocer el entorno económico, los competidores y adelantarse a las necesidades de los consumidores y a las exigencias de mercado, dentro de la economía cambiante surgida como consecuencia de la pandemia del COVID-19. “el proceso de la administración estratégica se adapta a las condiciones cambiantes del entorno externo de las organizaciones. Una crítica recurrente se da en los plazos que se manejan, ya que se dice que difícilmente se pueden formular objetivos a largo plazo, puesto que los cambios son tan profundos que en cinco años o menos la situación puede ser totalmente diferente a los esperados, cambia la conducta y necesidades de los clientes, cambian las competencias de los trabajadores, cambia la tecnología, incluso, las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para publicidad ya no son tan eficaces como solían serlo.” Prieto, J. (2009).

Incrementar la publicidad utilizando aplicaciones de información y comunicación de última tecnología, fortaleciendo el uso de las redes sociales. (Preguntas: 15. Los encuestados consideran que se debe: Realizar publicidad digital. Pregunta 16 Mejorar publicidad tradicional y o digital y Pregunta 17. Realizar publicidad digital). Implementar tecnologías para tener una comunicación cercana con los clientes y conocer sus necesidades y requerimientos específicos. “Es importante que las empresas apliquen tecnologías con Inteligencia Artificial que facilite la atención a los clientes”. Álvarez, O. (2018). Durante la pandemia las empresas incrementaron la utilización del marketing digital para mantener sus negocios activos. Es evidente en las encuestas (preguntas 15 y 16), que se concede gran importancia a la publicidad digital y a la implementación de canales virtuales para promocionar productos y servicios, y prestar servicios de ventas.

Conclusiones

En el mundo, a raíz de la pandemia conocida como Nuevo Coronavirus o COVID-19, la ejecución de muchas actividades relacionadas con el mercadeo y el comercio se han visto interrumpidas; unas de ellas modificadas, otras desaceleradas y otras suspendidas, generando inquietud, desconcierto, migración de la clientela, cierre de organizaciones y como afirmó Kotler, P. (2008). En varias oportunidades se tuvieron, “mercados caóticos que permanecerán como tal durante un buen tiempo”. Igualmente ocurre con los cuestionamientos acerca de qué pasará después, qué se debe hacer, cómo será el comportamiento de los mercados y de los medios, etc.

Algo que se conoce y que además está comprobado, es que el mercadeo no puede parar, y que entre lo que se hace en las empresas, las comunicaciones con los mercados no deben suspenderse; deben modificarse en respuesta a cada cambio, pues el interés y la lealtad de los clientes, en temporadas como la que se vivió en el año 2020, se deben mantener con la búsqueda de niveles de estimulación emocional y racional, adecuados.

El resultado de las encuestas conduce a ser realistas; la pandemia hizo que el mundo cambiara y que ese proceso no haya sido, ni sea, de unos pocos días sino de muchos, llegando a meses y años; ha sido un tiempo durante el cual el mundo se detuvo y la cantidad de ajustes a la manera como se desarrollaban todas las actividades hasta ahora, ha sido muy alta, por lo que podría decirse que la mayoría de las empresas han necesitado un reinicio y que el mercadeo tiene que ajustarse a las nuevas condiciones del comercio mundial.

Como en el caso de la pandemia por COVID 19, muchas empresas decidieron aplicar programas que les permitieran tener contacto con sus clientes sin salir de casa, atendiendo las

ventas por medio de domiciliarios para el envío de mercancías, así como también brindando atención por salas de conversación reconocidas como Zoom, Google Meets, WhatsApp, entre otros, para poder resolver tramites, asuntos de salud, incluso el trabajo se trasladó a las casas, ampliando las redes de comunicación y utilizando redes sociales.

Se visualiza por medio de la solución y respuestas de las encuestas, la aplicación del pensamiento estratégico, donde se integran factores sociales, económicos, políticos y culturales, así como también factores tecnológicos, en donde las personas se proyectan de manera positiva ante las complicaciones generadas por el COVID 19, exponiendo sus expectativas para una pronta reactivación económica que permita a las empresas más afectadas a recuperar su participación en el mercado.

Recomendaciones

Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, es el aspecto fundamental aplicable a los impactos imprevistos, tales como los originados por el COVID-19.

Realizar análisis constante con la gestión de un profesional experto en el área de mercadeo, proponer estrategias y hacer planificación adecuada, que permitan tomar decisiones acertadas ante situaciones inesperadas.

Las empresas deben estar preparadas para plantear un plan de contingencia, no se trata solo de saber adaptarse al cambio constante del mercado y sus tendencias, también proyectar escenarios para de esta manera saber tomar las decisiones correctas ante una crisis económica o de cualquier tipo, como la presentada a causa de la pandemia, todo esto desde la perspectiva administrativa y organizacional.

Debe asignarse importancia a los factores claves de desempeño y hacer mejoras en las estructuras administrativas, aspectos que deben ser evaluados por los gerentes de mercadeo en equipo con los gerentes del área financiera y demás áreas en los casos que se requiera, todas ellas trabajando en conjunto para proponer objetivos y tomar decisiones que contemplen el antes y el después de la contingencia.

Evaluar si las fortalezas presentes del área de mercadeo en la empresa son suficientes para superar la crisis experimentada o si se hace necesaria mayor capacitación y gestión para que se puedan recuperar o captar clientes, mejorar estrategias de publicidad promoción, calidad en los productos y óptimo uso de plataformas digitales para tal fin.

En el caso de empresas prestadoras de servicios, la aplicación de tecnologías (software y hardware) les permite tener control de sus clientes, por medio de sistemas específicos digitales,

tecnologías en internet, y aplicaciones de inteligencia artificial, se puede hacer seguimiento y control de las necesidades de cada persona, actualizando conocimientos como la frecuencia de consumo, gustos, capacidad adquisitiva, y factores como las fluctuaciones de la economía nacional y sus tendencias.

Bibliografía

- Álvarez, O. (2018). El valor de la Inteligencia Artificial en el Servicio al Cliente EciBo.
http://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/work_in_progress/WP301.pdf
- Blázquez Manzano, Alberto. (2013). Un modelo de pensamiento estratégico para favorecer la gestión del cambio en las organizaciones.
- Blanco, F. H. (2010). Dirección de ventas: liderazgo en el siglo XXI. Buenos Aires, AR: Editorial Nobuko. Pág. 45-66. <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/76822>
- Christensen, C. (2019). El Dilema Innovador.
- Cruz-Aguilar, Pedro León. (2013). Univalle Mercadeo prospectivo.
- Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021). Respuestas de política al Covid-19.
<https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19>
- González-Castro, Y. (2018). De la planeación prospectiva a la planeación estratégica.
- Hernández, R., Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Capítulo 7 - 9 McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks7-24.com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=6443>
- Loidi, J. (2020). Estrategia, la clave para superar la crisis – Infobae.
- Martínez, D. Milla, A. (2012). Elección de Estrategias (pp. 122 - 129). <https://elibronet.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/62652>
- Medina Vásquez, Javier Enrique. (2013). Revista Entramado, UNIVALLE

Monferrer, T. D. (2013). Fundamentos de marketing. Castellón de la Plana, ES: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Pp. 1-29.

Prieto, J. E. (2009). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Pimienta, J. (2018). Metodología de la investigación. Pearson Educación. p 55 - 72 y 100 – 109. <http://www.ebooks7-24.com/bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=7587&pg=68>

Pinto, J. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones. Cuadernos de Administración, (40), 47 – 56.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014905005>.

Parra, D. Q. (2008). Metodología para hacer prospectiva empresarial en la sociedad de la información y el conocimiento. Economía Y Administración, 45(70), 25-44.
<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2969/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=53158177&lang=es&site=ehost-live>

Prieto, J. E. (2009). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia.

Torres, V. (2014). Administración de Ventas.

Torres, M. V. (2014). Administración en ventas. México, D.F., MX: Larousse - Grupo Editorial Patria.

Torres, Z. (2017). Administración Estratégica. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria.

Trejos Moncayo, C. (2020). OVI Estructuras Organizacionales Flexibles.