

Reconfiguración de las variables de marketing y ventas en la recuperación económica post-Covid-19: análisis empírico en MiPymes de la localidad de Bosa, Bogotá (2024)*

Reconfiguration of Marketing and Sales Variables in Post-Covid-19 Economic Recovery: An Empirical Analysis of MSMEs in Bosa, Bogotá (2024)

Sergio Humberto Sánchez Rojas¹

Diana María Bejarano Rojas³

Óscar Camilo Zúñiga²

Gustavo Andrés Martínez⁴



Fecha de recepción: 06 de marzo de 2026
Fecha de aprobación: 21 de septiembre de 2026

Resumen

La pandemia de Covid-19 generó una disrupción estructural en las dinámicas comerciales de las MIPYMES urbanas, exponiendo vulnerabilidades estratégicas y acelerando procesos de digitalización. El objetivo de esta investigación fue analizar la reconfiguración de las variables de marketing y ventas en pequeñas empresas de la localidad de Bosa (Bogotá, Colombia) durante y después de la crisis sanitaria. El estudio adoptó un enfoque metodológico mixto, combinando encuestas con escala Likert y entrevistas en profundidad aplicadas a una muestra de trece empresas. El análisis se centró en tres dimensiones: estrategia de marketing, fuerza de ventas y canales de distribución. Los resultados evidencian que el nivel de madurez digital previo fue determinante en la resiliencia empresarial. Las

* Artículo de investigación

¹ Magíster en Educación. Orientador Defensa Escuela de Suboficiales. Capitán “Andrés M. Díaz”, Fuerza Aeroespacial Colombiana. Correo: sergiohsanchezr@gmail.com.

² Profesional en Publicidad. Docente investigador Universidad Uniciencia. Correo: oscar.zunigag@uniciencia.edu.co.

³ Magíster en Tecnologías Educativa, Docente investigadora Red Awana. Correo: dianabejarano453@gmail.com.

⁴ Magíster en Educación. Director de Investigación Politécnico Santafé de Bogotá. Correo: gusmartiloz1979@gmail.com.

organizaciones con integración digital en sus planes comerciales y logística diversificada mostraron mayor capacidad de adaptación y recuperación en 2024. En contraste, aquellas con dependencia de canales tradicionales experimentaron impactos severos. Se concluye que la recuperación observada no responde únicamente a la reapertura económica, sino a una reconfiguración estructural hacia modelos comerciales digitalizados y multicanal, condición necesaria para la sostenibilidad competitiva en entornos inciertos.

Palabras clave:

reconfiguración estratégica, digitalización empresarial, resiliencia organizacional, canales de distribución multicanal, fuerza de ventas híbrida, mipymes urbanas, transformación post-Covid-19.

Abstract

The COVID-19 pandemic generated a structural disruption in the commercial dynamics of urban MSMEs, exposing strategic vulnerabilities and accelerating digital transformation processes. This study aimed to analyze the reconfiguration of marketing and sales variables in small firms located in Bosa (Bogotá, Colombia) during and after the health crisis. A mixed-methods approach was adopted, combining Likert-scale surveys and in-depth interviews conducted with a sample of thirteen companies. The analysis focused on three dimensions: marketing strategy, sales force, and distribution channels. Findings indicate that prior digital maturity was a critical determinant of organizational resilience. Firms with integrated digital marketing plans and diversified logistics systems demonstrated stronger adaptive capacity and recovery performance in 2024, whereas those dependent on traditional channels experienced severe disruptions. The study concludes that post-pandemic recovery is not solely explained by economic reopening but by a structural reconfiguration toward digitalized and multichannel commercial models, which constitutes a necessary condition for sustainable competitiveness under uncertain environments.

Keywords:

strategic reconfiguration, business digitalization, organizational resilience, multichannel distribution, hybrid sales force, urban MSMEs, Post-Covid-19 transformation, crisis marketing.

Introducción

La pandemia de Covid-19 constituyó un evento de perturbación sin precedentes para la economía global, generando caídas abruptas en la producción, el empleo y la demanda agregada, así como una reestructuración de los mercados y de los patrones de consumo a nivel mundial.

Aunque las economías han mostrado signos de recuperación desde 2022, el proceso ha sido desigual y persistente a lo largo del trienio 2022-2024, condicionado por factores como las disrupciones en las cadenas de suministro, las políticas monetarias restrictivas y los cambios estructurales en los modelos de negocios. En el contexto postpandemia, la tasa de crecimiento global se ha moderado en comparación con los

rebotes iniciales de 2021, lo cual refleja que la recuperación plena todavía dista de alcanzarse en muchos países y sectores productivos (OECD, 2024; World Bank, 2025).

A nivel nacional, Colombia también sufrió contracciones profundas de su actividad económica durante 2020 y 2021, aunque el año 2022 marcó un punto de inflexión con un fuerte crecimiento del producto interno bruto (PIB) real, impulsado principalmente por la demanda interna y el consumo de los hogares (Banco de la República, 2025). Este impulso inicial se moderó en 2023 debido a factores globales y domésticos, como la desaceleración de la inversión, la inflación y las mayores tasas de interés, pero la economía volvió a mostrar dinamismo durante 2024, con un crecimiento positivo cercano al 1.7 % del PIB real. No obstante, la recuperación ha sido heterogénea entre sectores, con industrias altamente dependientes de la interacción social y la movilidad física todavía rezagadas respecto a niveles prepandemia (Banco de la República, 2025). Este ciclo de recuperación pospandemia está acompañado por transformaciones en los patrones de consumo de los colombianos, donde las preferencias y las decisiones de gasto han evolucionado de manera significativa desde 2020. Investigaciones sugieren que, tras el confinamiento, los hogares ajustaron su estructura de gasto, priorizando bienes duraderos y moderando el consumo de servicios que requieren interacción social, aunque este patrón ha comenzado a normalizarse en la segunda mitad de 2024 en respuesta a la consolidación de ingresos y la recuperación del empleo (Banco de la República, 2023).

En el plano urbano y metropolitano, Bogotá, como capital del país y principal centro económico y de servicios, experimentó los efectos de la pandemia de manera particularmente intensa, reflejados en la disminución de la actividad comercial, el empleo y la movilidad urbana durante el periodo crítico (2020-2021). La recuperación económica en Bogotá ha seguido un proceso similar al del conjunto nacional, con una moderada aceleración entre 2022 y 2024, sustentada en el dinamismo de sectores como el comercio minorista, los servicios profesionales y la reactivación del consumo interno. Este proceso ha revelado un comportamiento progresivo de los mercados urbanos y cambios en las características psicográficas y comportamentales de los consumidores bogotanos, quienes han adoptado de forma más permanente hábitos de compra digital, mayor atención a la relación calidad-precio y una mayor conciencia del riesgo sanitario y económico (BBVA Research, 2024). Dichas transformaciones han incidido de forma decisiva en cómo las empresas estructuran sus actividades de marketing y ventas, obligándolas a replantear sus estrategias tradicionales hacia enfoques más flexibles, digitalizados y centrados en el cliente.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) representan un componente esencial del tejido productivo y del empleo en contextos urbanos como la localidad de Bosa en Bogotá. Sin embargo, la limitada capacidad de estas unidades empresariales para enfrentar disrupciones externas, como un choque sanitario-económico de la magnitud de la pandemia, ha expuesto vulnerabilidades estructurales relacionadas con la adopción tecnológica, la gestión de canales de distribución y la

capacidad de análisis de mercados. En particular, variables clave del marketing y de las ventas —tales como la digitalización de estrategias, la fuerza de ventas y los canales de distribución— han sido sometidas a tensiones que requieren una reconfiguración si las empresas desean consolidar su recuperación económica en 2024. A pesar de que algunas empresas han logrado cierto grado de recuperación en términos operativos, persisten brechas significativas en capacidades analíticas y estratégicas que limitan la competitividad sostenible de las mipymes locales.

Este artículo tiene como objetivo principal analizar empíricamente la reconfiguración de las variables de marketing y ventas en el contexto de la recuperación económica post-Covid-19, tomando como base una muestra representativa de mipymes ubicadas en la localidad de Bosa, Bogotá, durante 2024. Para ello, se examinan los patrones de adaptación de estrategias comerciales y la relación entre capacidades operativas y estratégicas de las empresas, con especial atención en la transición desde modelos tradicionales hacia enfoques digitalizados y basados en datos. A través de este análisis, se pretende proporcionar evidencia académica rigurosa que permita comprender las dinámicas de recuperación empresarial, así como las implicaciones de largo plazo para la gestión de marketing y ventas en economías urbanas emergentes.

Metodología

El presente estudio se inscribe en un diseño metodológico mixto de carácter explicativo, concebido para analizar de manera rigurosa la reconfiguración de las

variables de marketing y ventas en el proceso de recuperación económica post-Covid-19 en mipymes de la localidad de Bosa, Bogotá, durante 2024. La elección de un enfoque mixto responde a la naturaleza multidimensional del fenómeno investigado: la recuperación empresarial posterior a una disrupción sistémica global no puede comprenderse únicamente desde indicadores cuantitativos ni exclusivamente desde interpretaciones cualitativas, sino desde la integración estructurada de ambas perspectivas.

En coherencia con el marco conceptual desarrollado en la introducción —donde se evidenció que la pandemia alteró patrones de consumo, estructuras de mercado y capacidades organizacionales tanto a nivel global como nacional y local—, el diseño metodológico adoptado permite capturar simultáneamente dimensiones estratégicas, perceptuales y operativas. Desde la perspectiva epistemológica, la investigación se fundamenta en el paradigma pragmático, el cual prioriza la comprensión del problema de investigación a través de la combinación de métodos complementarios (Creswell y Plano Clark, 2018).

La unidad de análisis estuvo constituida por micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) formalmente establecidas en la localidad de Bosa, Bogotá. La delimitación territorial responde a criterios de coherencia metodológica y control del alcance inferencial. Dado que el estudio busca examinar procesos de adaptación estratégica en un contexto urbano específico caracterizado por alta densidad de unidades productivas de pequeña escala, la focalización territorial fortalece la validez contextual y evita generalizaciones

estadísticamente improcedentes hacia estructuras empresariales de mayor complejidad o entornos macroeconómicos diferentes.

La estrategia metodológica se estructuró en dos fases complementarias: una cualitativa exploratoria y una cuantitativa de medición estructurada.

En la fase cualitativa se empleó la entrevista en profundidad semiestructurada como instrumento de recolección de información. Este método permite indagar en procesos de toma de decisiones estratégicas, capacidades dinámicas y mecanismos de resiliencia organizacional que no pueden capturarse adecuadamente mediante instrumentos cerrados (Kvale y Brinkmann, 2009). Las entrevistas fueron diseñadas para analizar tres momentos analíticos diferenciados: 1) identificación del impacto inicial de la pandemia; 2) procesos de adaptación estratégica durante la fase de reapertura económica; y 3) consolidación y estabilización en el escenario 2024.

El análisis cualitativo se desarrolló mediante una matriz de categorización temática estructurada. Las categorías fueron definidas a partir de un marco deductivo alineado con la literatura en marketing estratégico y gestión comercial, incluyendo dimensiones como planificación estratégica, digitalización, reconfiguración de la fuerza de ventas, transformación de canales de distribución y uso de métricas analíticas. La codificación temática permitió identificar patrones de convergencia en las estrategias de adaptación y comprender cómo las decisiones de marketing se transformaron en respuesta a la incertidumbre estructural del entorno.

La fase cuantitativa se orientó a medir el grado de reconfiguración de las variables de marketing y ventas identificadas en la fase cualitativa. Para ello se diseñó una encuesta estructurada con escala tipo Likert de cinco puntos, posteriormente transformada a una escala porcentual de 0 % a 100 %. La utilización de escalas Likert se fundamenta en su amplia validación en estudios de comportamiento organizacional y marketing, debido a su capacidad para capturar juicios evaluativos de manera consistente y comparable (Likert, 1932). La transformación porcentual permitió construir una matriz de impacto con mayor sensibilidad interpretativa y facilitar la comparación entre subvariables.

Las variables evaluadas se organizaron en tres grandes dimensiones estratégicas: 1) estrategia de marketing; 2) fuerza de ventas; y 3) canales de distribución. Cada dimensión incluyó subvariables específicas relacionadas con planificación, segmentación, posicionamiento, digitalización comercial, uso de CRM, diversificación de canales, logística y métricas de desempeño. Esta estructura responde a la necesidad de analizar el sistema comercial de manera integral y no fragmentada, reconociendo que la recuperación económica depende de la interacción sistémica entre estas dimensiones.

El análisis cuantitativo se realizó mediante la construcción de una matriz de evaluación de impacto, calculando promedios ponderados por variable y subvariable. Este procedimiento permitió identificar niveles relativos de recuperación estratégica, brechas en capacidades comerciales y patrones de ajuste estructural. El enfoque analítico adoptado fue descriptivo-analítico, priorizando la interpretación estructural de

los datos sobre la mera presentación estadística, lo cual resulta coherente con investigaciones orientadas a la toma de decisiones estratégicas.

La integración entre fases se realizó mediante triangulación metodológica (Denzin, 1978), contrastando los hallazgos cualitativos con los resultados cuantitativos. Esta triangulación permitió validar la coherencia entre las percepciones estratégicas de los empresarios y los niveles medidos de reconfiguración de variables, fortaleciendo la robustez interpretativa y reduciendo sesgos asociados a enfoques mono-metodológicos.

En términos de rigor científico, se implementaron procedimientos orientados a garantizar validez y confiabilidad. El instrumento cuantitativo fue sometido a validación de contenido mediante revisión por expertos en marketing y gestión empresarial. La estandarización de escalas permitió asegurar consistencia comparativa, mientras que la triangulación fortaleció la validez interna del estudio. Dado el carácter territorial de la muestra, los resultados se interpretan bajo criterios de validez contextual más que de generalización universal, alineándose con enfoques contemporáneos de investigación aplicada en entornos empresariales urbanos.

Resultados y discusión

La investigación sobre la reconfiguración de las variables de marketing y ventas en las mipymes de la localidad de Bosa (Bogotá) evidencia que el período post-Covid-19 no representó simplemente una fase de recuperación económica, sino un proceso de transformación estructural en la arquitectura comercial de estas organizaciones. A partir de la integración

analítica de entrevistas cualitativas en profundidad y encuestas cuantitativas estructuradas, fue posible identificar patrones consistentes de adaptación estratégica, digitalización operativa y ajuste en los modelos de interacción con el mercado.

El análisis empírico permitió evaluar el comportamiento de dimensiones críticas tales como estrategia de marketing, planificación formal de marketing, fuerza de ventas, canales de distribución, gestión de relaciones con clientes (CRM) y evaluación del marketing digital. Estas variables no solo fueron las más afectadas durante el *shock* pandémico inicial, sino que constituyen los ejes centrales de la reconfiguración empresarial observada en 2024. Los resultados obtenidos revelan un patrón secuencial de adaptación: una primera fase reactiva de supervivencia operativa, seguida por una fase de ajuste progresivo en los canales comerciales y, finalmente, una etapa de estabilización parcial caracterizada por avances en digitalización pero con brechas persistentes en planificación estratégica y analítica de datos.

En coherencia con el marco conceptual expuesto en la introducción, los hallazgos muestran que las mipymes de Bosa han debido responder a nuevas exigencias del consumidor —mayor sensibilidad al valor, preferencia por interacción digital y expectativas de inmediatez— mediante la reinversión de sus prácticas de marketing. Sin embargo, la evidencia también indica que la transformación ha sido asimétrica: mientras los componentes operativos (canales y fuerza de ventas) presentan mayores niveles de reconfiguración, los componentes estratégicos y analíticos aún evidencian rezagos estructurales.

En las subsecciones siguientes se presentan los resultados detallados por dimensión, integrando el análisis cuantitativo de la matriz de impacto con la interpretación cualitativa derivada de las entrevistas, con el propósito de ofrecer una comprensión sistemática y replicable del proceso de reconfiguración comercial post-pandemia en economías urbanas locales.

Reconfiguración de la Estrategia de Marketing

La pandemia de Covid-19 constituyó un punto de inflexión para la estrategia de marketing de las mipymes de la localidad de Bosa, obligándolas a transitar desde esquemas predominantemente presenciales hacia modelos híbridos y progresivamente digitalizados. Sin embargo, más que un simple desplazamiento de canal, los resultados evidencian un proceso de reconfiguración estratégica caracterizado por la redefinición de prioridades competitivas, la aceleración en la adopción de herramientas digitales y la reorganización de los mecanismos de interacción con el cliente.

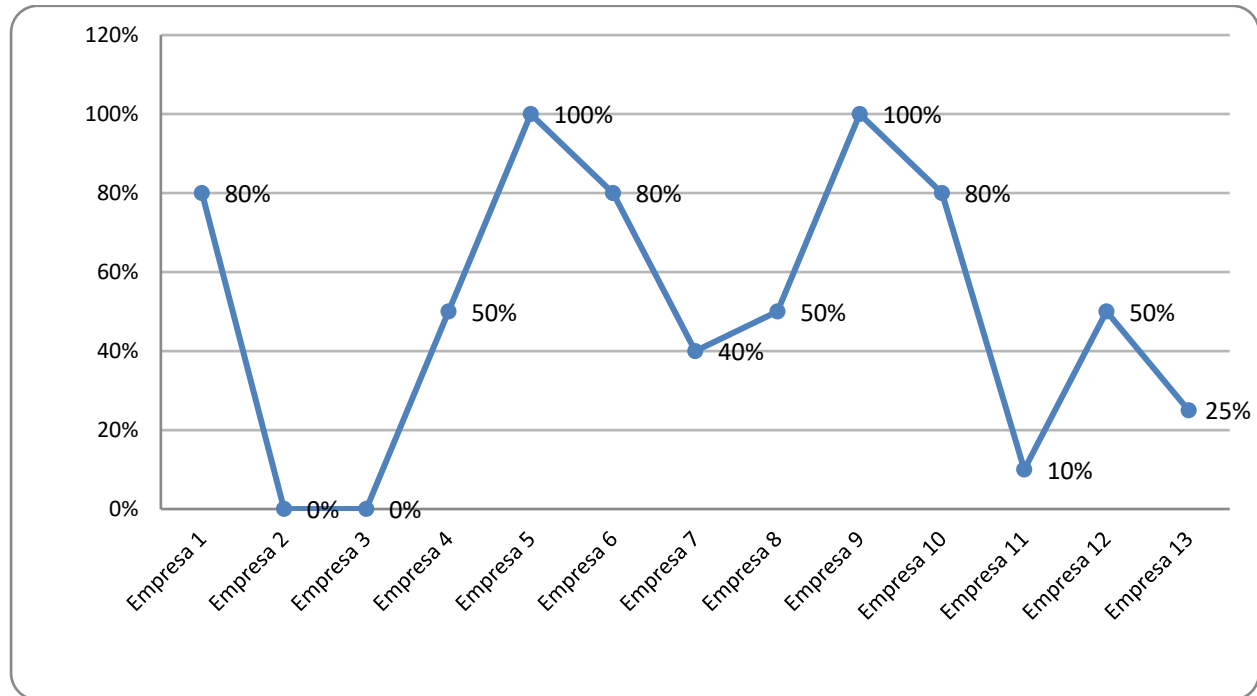
En la fase inicial del *shock* sanitario (2020-2021), la respuesta empresarial fue principalmente reactiva: el cierre temporal de establecimientos físicos y las restricciones de movilidad impulsaron la migración urgente hacia canales en línea, especialmente redes sociales y plataformas de mensajería digital, como mecanismos de supervivencia comercial. No obstante, el análisis cualitativo

revela que, en la etapa de estabilización (2023-2024), esta digitalización dejó de ser una medida contingente para convertirse en un componente estructural del modelo de negocio.

Desde la perspectiva cuantitativa, la dimensión *estrategia de marketing* mostró una recuperación heterogénea entre sus subcomponentes, mientras que las acciones tácticas orientadas a visibilidad digital y captación en línea presentaron mayores niveles de ajuste, la formalización del plan estratégico de marketing y la integración sistemática de métricas de desempeño evidencian rezagos relativos. Este hallazgo sugiere que la transformación ha sido más operativa que analítica, reforzando la hipótesis central del estudio sobre la existencia de una brecha entre adaptación comercial y consolidación estratégica.

En términos estructurales, la reconfiguración observada confirma que la recuperación económica post-Covid-19 no implicó un retorno al modelo preexistente, sino la incorporación permanente de capacidades digitales en la arquitectura estratégica de las empresas. Sin embargo, la sostenibilidad competitiva futura dependerá de la capacidad de estas organizaciones para institucionalizar procesos formales de planificación y medición que trasciendan la lógica reactiva inicial.

Figura 1.
Estrategia de Marketing



Nota: se analiza la estrategia general de marketing de la empresa, incluyendo la segmentación de mercado, el posicionamiento, la propuesta de valor y los objetivos de marketing

Fuente: Elaboración propia.

El análisis cuantitativo de la muestra ($n = 13$ mipymes) permitió identificar tres niveles diferenciados de impacto y reconfiguración estratégica en la dimensión *estrategia de marketing*, evidenciando que la pandemia operó como un catalizador de transformación con efectos heterogéneos según el grado de madurez digital preexistente.

En primer lugar, cinco empresas (38 %) experimentaron un impacto alto o muy alto en sus estrategias de marketing, reflejado directamente en la contracción de sus niveles de ventas durante el periodo crítico. El análisis cualitativo permitió establecer que el principal factor explicativo de esta

vulnerabilidad fue la ausencia de estrategias digitales formalmente integradas en sus planes de marketing. Estas organizaciones carecían de conocimiento técnico, capacidades digitales y herramientas estructuradas que facilitarían una presencia sólida en entornos virtuales. Como consecuencia, su capacidad de respuesta ante la abrupta digitalización del mercado fue limitada y enfrentaron barreras significativas en la promoción de productos, la interacción con clientes y la implementación de tácticas comerciales efectivas. En términos estructurales, este grupo evidencia una dependencia crítica de modelos presenciales

tradicionales, lo que amplificó el efecto disruptivo del *shock* sanitario.

En segundo lugar, cuatro empresas (31 %) registraron un impacto medio o medio-bajo. Estas organizaciones compartían una característica distintiva: antes de la pandemia, ya habían incorporado prácticas digitales básicas como perfiles activos en redes sociales y páginas web institucionales. Aunque sus estrategias digitales no estaban plenamente integradas en un marco estratégico formal, contaban con infraestructura mínima y experiencia operativa que facilitó una transición más fluida hacia entornos virtuales. Esta capacidad adaptativa les permitió mantener niveles moderados de continuidad operativa y preservar el vínculo con sus clientes, aunque con limitaciones en términos de alcance y sofisticación analítica. Para este segmento, la pandemia no representó una ruptura total, sino un proceso de aceleración en la adopción de prácticas digitales previamente incipientes.

Finalmente, cuatro empresas (31 %) evidenciaron un impacto bajo o nulo en la dimensión estratégica de marketing. Estas organizaciones presentaban estrategias comerciales sólidamente estructuradas e integradas, con procesos digitalizados incorporados formalmente en sus planes de marketing antes de la crisis sanitaria. La existencia de mecanismos sistemáticos de captación digital, seguimiento de clientes y diversificación de canales les permitió no solo resistir la disrupción inicial, sino capitalizar oportunidades emergentes en el mercado digital. En este grupo, la pandemia operó como un acelerador de crecimiento más que como un factor de contracción, evidenciando la relación directa entre

madurez estratégica y resiliencia organizacional.

Un caso particular dentro de la muestra corresponde a dos instituciones educativas cuyo modelo de marketing se orienta anualmente a la captación de estudiantes al inicio del calendario académico. Aunque su esquema estratégico tradicional estaba estructurado bajo ciclos definidos, la pandemia obligó a redefinir mecanismos de contacto y seguimiento para garantizar la continuidad en el recaudo de pensiones y mensualidades, principal fuente de sostenibilidad financiera. Este ajuste implicó la implementación de protocolos de comunicación digital y estrategias de fidelización más intensivas, evidenciando que incluso modelos con planificación anual debieron fortalecer capacidades de gestión relacional en entornos virtuales.

En términos agregados, los resultados confirman que la variable crítica diferenciadora fue el nivel de integración digital preexistente dentro de la estrategia de marketing. La evidencia sugiere que la resiliencia post-pandemia no dependió exclusivamente del tamaño empresarial, sino del grado de institucionalización estratégica y madurez digital alcanzada antes del *shock* externo.

Desde una perspectiva estructural, el escenario post-pandémico configura una ventana de transformación irreversible: las empresas que no integren de manera formal estrategias digitales, analítica de datos y planificación sistemática corren el riesgo de quedar rezagadas en un entorno competitivo cada vez más virtualizado. La reconfiguración observada en 2024 no

constituye una adaptación transitoria, sino un cambio permanente en la arquitectura estratégica del marketing en economías urbanas locales.

Reconfiguración de la Estrategia de Marketing

La pandemia de Covid-19 generó una disrupción directa en la estructura operativa de la fuerza de ventas de las mipymes analizadas, particularmente debido a las restricciones de movilidad, las medidas de distanciamiento social y la reducción del contacto físico con clientes. Sin embargo, más que un simple impacto coyuntural, los resultados evidencian un proceso de reconfiguración profunda en los modelos comerciales tradicionales.

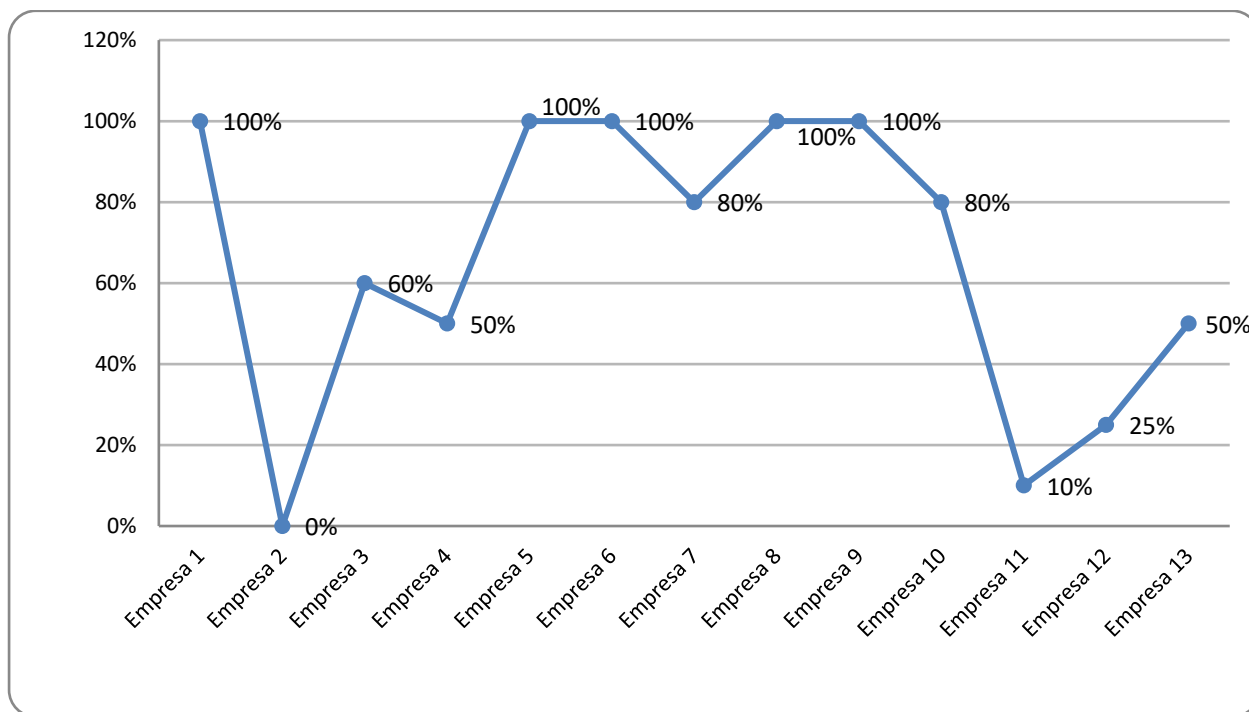
En la fase inicial del shock sanitario, la imposibilidad de realizar visitas presenciales, activaciones comerciales y procesos de negociación directa obligó a numerosas empresas a reducir, redistribuir o redefinir las funciones de sus equipos de ventas. Esta situación afectó especialmente a aquellas

organizaciones cuya estrategia dependía de la venta cara a cara como principal mecanismo de generación de ingresos.

No obstante, el análisis integrado de los datos cualitativos y cuantitativos muestra que, en el período de estabilización (2023-2024), la fuerza de ventas no desapareció, sino que evolucionó hacia esquemas híbridos y digitalizados. La adopción de herramientas de comunicación virtual, el uso de plataformas de mensajería instantánea y la gestión remota de clientes transformaron el rol tradicional del vendedor en un gestor multicanal con mayores competencias tecnológicas.

Esta transición evidencia que la resiliencia comercial no estuvo asociada exclusivamente al tamaño del equipo de ventas, sino a su capacidad de adaptación digital y reorganización funcional. En consecuencia, la pandemia operó como catalizador de una transformación estructural en la fuerza de ventas, desplazando progresivamente modelos presenciales rígidos hacia dinámicas comerciales más flexibles, apoyadas en herramientas digitales y mecanismos de seguimiento remoto.

Figura 2.
Fuerza de Ventas



Nota: se evalúa la efectividad de la fuerza de ventas, incluyendo la formación, el desempeño, la capacitación y la gestión de cuentas.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la evaluación del impacto de la pandemia en la fuerza de ventas de las empresas diagnosticadas, se identificó que, de una muestra de 13 empresas diagnosticadas, 7 (54 %) experimentaron un impacto alto o muy alto. Estas empresas se vieron obligadas a reducir o suprimir parte de su fuerza de ventas debido a la necesidad de bajar costos de operación ante la caída de ingresos. Además, enfrentaron la imperante necesidad de adoptar un nuevo enfoque en el servicio al cliente, lo que implicó invertir en plataformas técnicas, tecnológicas y digitales que permitan dar respuesta a las nuevas

necesidades de los clientes y sus nuevas condiciones de consumo. La capacitación en el uso óptimo de estas nuevas herramientas se volvió crucial para alcanzar las metas de ventas. Esta transformación también subrayó la importancia de la digitalización y la flexibilidad para adaptarse a las nuevas dinámicas del mercado, asegurando la continuidad y competitividad en tiempos de crisis.

De igual manera, 3 (23 %) de las empresas diagnosticadas experimentaron un impacto medio o medio bajo en su fuerza de ventas. Estas empresas tuvieron que reducir

parte de su equipo de ventas debido a la disminución de ingresos. Aunque esta afectación no fue tan crítica en relación a otros escenarios, esta situación les permitió redirigir estrategias y actividades en sus procesos de seguimiento y formalización de ventas, aprovechando oportunidades de optimización de recursos, mejoras en la eficiencia de su equipo y ajustes en las tácticas de venta que respondan a las nuevas condiciones del mercado. La implementación de herramientas digitales y la capacitación en nuevas tecnologías también jugaron un papel crucial en la adaptación de estas empresas, ayudándolas a mantener su competitividad y a mejorar su capacidad de respuesta ante los desafíos impuestos por la pandemia.

Por último, 3 (23 %) de las empresas diagnosticadas tuvieron un impacto bajo o no experimentaron impacto alguno en su fuerza de ventas. Esto se debió a dos posibles razones. Primero, las actividades desarrolladas por estas empresas estaban incluidas en las excepciones decretadas por la ley, lo que les permitió operar de manera normal bajo medidas y condiciones especiales. Segundo, su actividad económica se centraba en productos de consumo primario, cuya demanda no se vio afectada, ya que satisfacían necesidades básicas o fisiológicas. Estas empresas lograron mantener su fuerza de ventas intacta, aprovechando la estabilidad en la demanda de sus productos. Además, pudieron enfocarse en optimizar sus operaciones y mejorar la eficiencia de su equipo de ventas sin la

presión de una reducción significativa en los ingresos, asegurando así la continuidad de sus operaciones y su competitividad en el mercado.

Tal como se evidencia en los tres escenarios, las pymes en Bogotá adoptaron rápidamente enfoques digitales, implementando ventas en línea y utilizando herramientas de comunicación virtual para interactuar con los clientes. Esto les obligó a realizar ajustes y cambios necesarios, como capacitar a los equipos de ventas en habilidades digitales, incrementar el uso de plataformas de *e-commerce* y adaptarse a nuevos canales de comunicación.

Estos cambios fueron esenciales para que las pymes pudieran mantener sus operaciones comerciales durante la pandemia. En muchos casos, estas adaptaciones también les permitieron acceder a nuevos mercados a través de canales digitales, demostrando la importancia de la digitalización y la flexibilidad en la estrategia de ventas. La capacidad de adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones del mercado fue crucial para su resiliencia y crecimiento en tiempos de crisis.

En términos estratégicos, esta reconfiguración constituye uno de los pilares de la recuperación económica observada en 2024, dado que permitió sostener la interacción con clientes en un entorno de restricciones físicas y consolidar nuevos hábitos de consumo que permanecen vigentes en el escenario post-pandémico.

Reconfiguración de los canales de distribución

La pandemia de Covid-19 generó una disrupción significativa en los canales de distribución de las mipymes analizadas, afectando tanto la dimensión logística como la comercial del proceso de intercambio con el mercado. No obstante, más que un simple colapso operativo, los resultados evidencian un proceso acelerado de reconfiguración hacia esquemas de distribución más flexibles, digitalizados y diversificados.

Las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social alteraron profundamente los mecanismos tradicionales de comercialización basados en la presencialidad y la interacción física. Sin embargo, la clasificación del correo certificado y los servicios de mensajería como actividades de libre circulación permitieron que la logística de última milla se consolidara como un eje estratégico de continuidad operativa. Este elemento, inicialmente concebido como una solución coyuntural, evolucionó hacia un componente estructural del modelo comercial en el período de estabilización post-pandémica.

El análisis cualitativo revela que la interrupción parcial de cadenas de suministro —tanto a nivel local como global— afectó la disponibilidad de inventarios y generó retrasos en entregas, obligando a las empresas a rediseñar sus procesos de abastecimiento y distribución. En respuesta, numerosas mipymes aceleraron la adopción de plataformas de venta en línea, integraron servicios de entrega a domicilio y diversificaron sus puntos de contacto con el consumidor. Esta transición implicó no solo la incorporación de herramientas

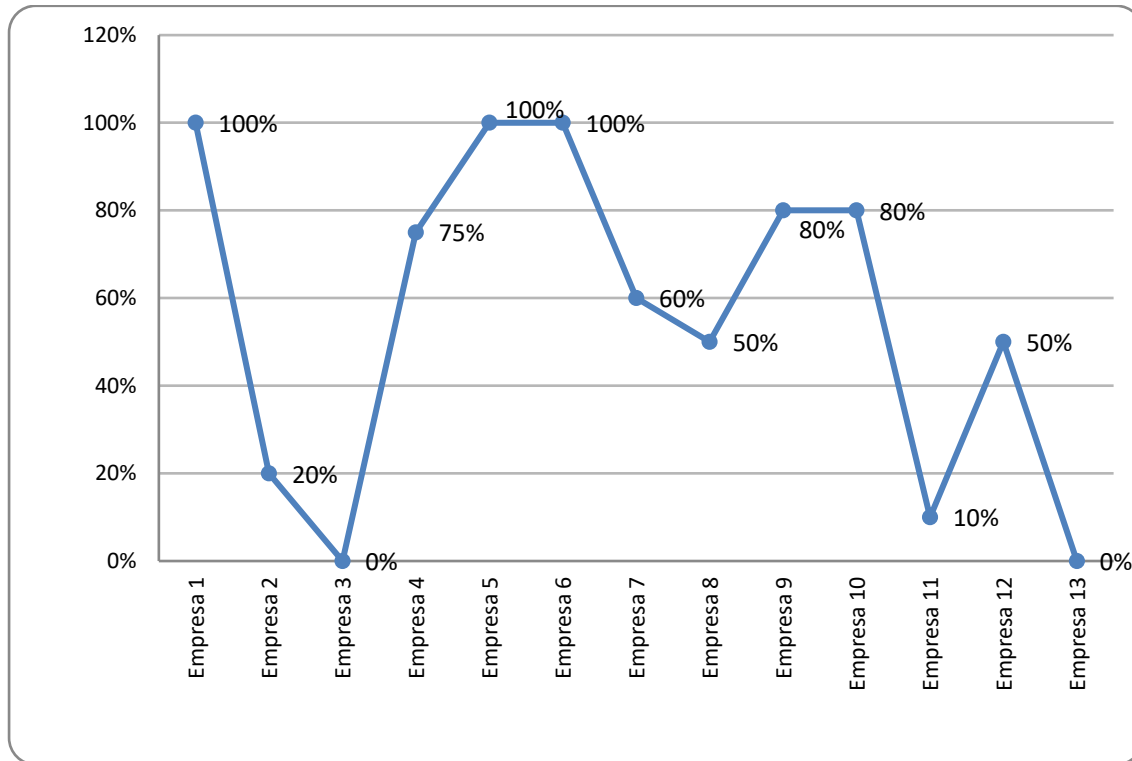
tecnológicas, sino la reorganización interna de procesos logísticos, control de inventarios y coordinación con proveedores.

Desde una perspectiva estratégica, la transformación de los canales de distribución evidenció que la resiliencia empresarial dependía de la capacidad de operar bajo un enfoque multicanal. La coexistencia de canal físico, canal digital y logística de entrega directa permitió reducir la dependencia de un único mecanismo de comercialización, mitigando riesgos asociados a futuras disrupciones.

En coherencia con el marco conceptual del artículo, los hallazgos muestran que la digitalización de los canales de distribución no puede entenderse únicamente como una respuesta reactiva al confinamiento, sino como una reconfiguración estructural del sistema comercial. La diversificación de canales, la integración básica de herramientas digitales y la capacitación del personal en nuevas tecnologías emergen como factores determinantes de competitividad en el escenario post-Covid-19.

En síntesis, la transformación de los canales de distribución constituye uno de los pilares centrales de la recuperación económica observada en 2024. Las empresas que lograron integrar logística flexible, comercio electrónico y coordinación digital con clientes y proveedores presentan mayores niveles de estabilidad y proyección competitiva. Este hallazgo refuerza la tesis general del estudio: la recuperación en economías urbanas locales está mediada por la capacidad de reconfiguración sistémica de sus variables comerciales más que por el simple restablecimiento de condiciones previas.

Figura 3.
Canales de Distribución



Nota: se considera la eficiencia y eficacia de los canales de distribución utilizados para llevar los productos o servicios al mercado
Fuente: Elaboración propia.

El análisis de la dimensión canales de distribución confirma que esta variable constituyó uno de los núcleos críticos de vulnerabilidad durante el shock inicial de la pandemia, pero también uno de los principales vectores de transformación estructural en el proceso de recuperación observado en 2024. La evidencia empírica demuestra que la capacidad de adaptación logística fue determinante en la sostenibilidad operativa de las mipymes analizadas.

De la muestra total ($n = 13$), seis empresas (46 %) experimentaron un impacto severo en sus canales de distribución. En estos casos, las restricciones de movilidad, las cuarentenas obligatorias y las interrupciones en

la cadena de suministro afectaron directamente la disponibilidad de inventario, los tiempos de entrega y la continuidad de los puntos de venta físicos. La imposibilidad de garantizar el abastecimiento mediante esquemas tradicionales obligó a estas empresas a rediseñar rápidamente sus mecanismos de comercialización. La adopción acelerada de comercio electrónico y la implementación de modalidades de entrega directa —incluyendo correo certificado y servicios de mensajería— emergieron como respuestas estratégicas para mantener la continuidad operativa.

Sin embargo, el análisis cualitativo revela que esta transición no fue simplemente

reactiva, sino que derivó en la incorporación permanente de soluciones logísticas más flexibles. Las empresas que lograron superar la fase crítica integraron modelos de distribución híbridos, combinando canales digitales con logística de última milla, reduciendo así su dependencia de la venta presencial.

Un segundo grupo, compuesto por tres empresas (23 %), registró un impacto medio o medio-bajo. Estas organizaciones enfrentaron alteraciones en sus procesos logísticos, pero contaban con mecanismos de contingencia y mayor flexibilidad en su cadena de suministro. La existencia de acuerdos previos con proveedores, diversificación parcial de inventarios y el uso incipiente de herramientas digitales facilitó ajustes menos traumáticos. Este segmento optimizó rutas de entrega, mejoró la gestión de inventarios y aceleró la digitalización de procesos comerciales, logrando amortiguar el efecto negativo del entorno externo.

Finalmente, cuatro empresas (31 %) evidenciaron un impacto bajo o nulo en sus canales de distribución. La estabilidad observada se explica por factores estructurales: 1) pertenencia a sectores clasificados como esenciales durante la emergencia sanitaria y 2) existencia previa de infraestructura digital y procesos logísticos optimizados. Estas empresas operaban bajo esquemas de distribución diversificados y contaban con integración básica entre canales físicos y digitales, lo que facilitó la continuidad sin interrupciones significativas. En estos casos, la pandemia no generó una

ruptura, sino una consolidación de prácticas ya estructuradas.

De manera transversal, los resultados muestran que las principales fuentes de vulnerabilidad estuvieron asociadas a la dependencia de canales físicos únicos y a la rigidez en la cadena de suministro. Las interrupciones globales afectaron inventarios y tiempos de entrega, exponiendo debilidades en planificación logística y gestión de riesgos. En contraste, las empresas que adoptaron tempranamente procesos digitales de comercialización y diversificación de canales evidenciaron mayor resiliencia y capacidad de adaptación.

Desde una perspectiva estratégica, la reconfiguración de los canales de distribución trascendió la simple adopción de ventas en línea. Implicó una reevaluación integral del sistema logístico, incluyendo gestión de inventarios, coordinación con proveedores, optimización de rutas y formalización de servicios de entrega a domicilio. Esta transformación consolidó un enfoque multicanal que permanece vigente en el escenario post-pandémico.

En coherencia con la hipótesis central del estudio, la recuperación económica observada en 2024 no se explica únicamente por la reapertura de establecimientos físicos, sino por la capacidad de las mipymes para rediseñar estructuralmente su arquitectura de distribución. La diversificación de canales y la integración digital emergen como factores determinantes de competitividad sostenible en entornos urbanos caracterizados por alta incertidumbre.

Conclusiones

La evidencia empírica derivada del análisis mixto confirma que la recuperación económica post-Covid-19 en las mipymes de la localidad de Bosa (Bogotá) no puede interpretarse como un simple retorno a condiciones preexistentes, sino como un proceso de reconfiguración estructural de las variables de marketing y ventas. Los hallazgos muestran que la pandemia actuó como un catalizador de transformación, exponiendo vulnerabilidades preexistentes y acelerando dinámicas de digitalización que, en condiciones normales, habrían requerido períodos significativamente más prolongados.

En primer lugar, se confirma que la variable diferenciadora más crítica fue el nivel de madurez digital previo al *shock* sanitario. Las empresas que carecían de una estrategia de marketing digital formalmente integrada experimentaron impactos severos en sus niveles de ventas y enfrentaron mayores dificultades para adaptarse a la abrupta virtualización del mercado. Por el contrario, aquellas con planes de marketing estructurados y con integración digital en sus canales comerciales evidenciaron mayor resiliencia, logrando sostener operaciones e incluso capitalizar oportunidades emergentes. Este resultado refuerza la hipótesis central del estudio: la resiliencia empresarial en economías urbanas locales está mediada por la capacidad de reconfiguración estratégica más que por el tamaño organizacional.

En segundo lugar, la transformación de los canales de distribución emerge como uno de los pilares de la recuperación observada en 2024. La adopción acelerada del comercio electrónico, la diversificación de puntos de contacto y la implementación de logística de última milla permitieron mitigar las restricciones derivadas del confinamiento. No

obstante, el análisis revela que esta transición fue predominantemente operativa en una primera fase, y solo progresivamente estratégica. La sostenibilidad futura dependerá de la consolidación de esquemas omnicanal integrados y de la institucionalización de procesos logísticos flexibles.

En tercer lugar, la reconfiguración de la fuerza de ventas evidenció que la adaptación no se limitó a la incorporación de herramientas digitales, sino que implicó una redefinición del rol comercial. Las empresas que lograron reconvertir sus equipos hacia esquemas híbridos, apoyados en comunicación digital y seguimiento remoto, presentan mayores niveles de estabilidad competitiva. Sin embargo, los resultados también indican que este proceso se desarrolló bajo restricciones significativas de recursos humanos, dado que muchas organizaciones debieron reducir el tamaño de sus equipos comerciales, lo que incrementó la presión sobre la eficiencia y la capacitación del personal restante.

Desde una perspectiva teórica, el estudio aporta evidencia empírica contextualizada sobre cómo las mipymes en entornos urbanos latinoamericanos enfrentan disrupciones sistémicas mediante procesos de adaptación secuencial: impacto inicial, ajuste operativo reactivo y estabilización estratégica parcial. La contribución radica en demostrar que la digitalización no constituye únicamente una herramienta táctica, sino un componente estructural de la arquitectura comercial contemporánea.

En el plano gerencial, los resultados subrayan la necesidad de institucionalizar capacidades analíticas, fortalecer la planificación formal del marketing y

consolidar competencias digitales en equipos comerciales. La ventana post-pandémica representa una oportunidad estratégica para trascender la lógica reactiva y avanzar hacia modelos comerciales basados en datos, integración multicanal y gestión sistemática de relaciones con clientes.

No obstante, los hallazgos deben interpretarse bajo los límites del diseño contextual del estudio. La muestra territorialmente delimitada a la localidad de Bosa impide generalizaciones amplias hacia otras regiones o sectores con características estructurales distintas. Futuros estudios podrían ampliar la base muestral, incorporar análisis longitudinales que evalúen la sostenibilidad de la reconfiguración

observada y desarrollar modelos estadísticos avanzados que permitan examinar relaciones causales entre madurez digital y desempeño comercial post-crisis.

En síntesis, la pandemia evidenció que la competitividad futura de las mipymes no dependerá exclusivamente de la recuperación de la demanda, sino de la consolidación de capacidades estratégicas digitales y de la capacidad organizacional para adaptarse dinámicamente a entornos inciertos. La reconfiguración identificada en este estudio constituye un paso hacia esa transformación, aunque aún persisten brechas estructurales que determinarán la trayectoria competitiva de estas empresas en el mediano y largo plazo.

Referencias

- Arias-Rodríguez, F., Lozano-Espitia, L. I., Granger-Castaño, C., Vásquez-Escobar, D., Vargas-Riaño, C. O., Rodríguez-Niño, N., & Sánchez-Jabba, A. M. (2023). Dinámica y determinantes del consumo de los hogares en Colombia durante la postpandemia del Covid-19. Borradores de Economía, (1242). Banco de la República. <https://doi.org/10.32468/be.1242>
- Banco de la República. (2025). Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República, febrero de 2025. Banco de la República.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. Proceedings of the National Academy of Sciences, 117(30), 17656-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- BBVA Research. (2024). Colombia: Situación consumo. Octubre de 2024. BBVA Research. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-situacion-consumo-octubre-de-2024/>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). Encuesta de medición del impacto del Covid-19 en las empresas de Bogotá y 59 municipios. Cámara de Comercio. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/2f76f131-7920-4d62-8e5b-b9f9bocdd4f5>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.

- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill
- Fairlie, R. W. (2020). The impact of COVID-19 on small business owners: Evidence from the first three months after widespread social-distancing restrictions. *Journal of Economics & Management Strategy*, 29(4), 727-740. <https://doi.org/10.1111/jems.12400>
- Gourinchas, P. O., Kalemli-Özcan, Ş., Penciakova, V., & Sander, N. (2020). COVID-19 and SME failures (n.o w27877). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w27877>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), 1–55.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). *OECD economic outlook, volume 2024 issue 2: Resilience in uncertain times*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d8814e8b-en> [oecd.org], [developmentaid.org]
- Rincón Melo, H. (2021) Principales efectos de las medidas tomadas a raíz de la pandemia por el Covid-19 en la economía bogotana, Publicado en Secretaria de Planeación de Bogotá. https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/estudio_impacto_del_covid-19_en_la_economia_bogotana_o.pdf
- Sheth, J. (2020). Business of business is more than business: Managing during the Covid crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 261-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.025>
- World Bank. (2025). *Global economic prospects, January 2025*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-2147-9>.

Cómo citar este artículo

Sánchez Rojas, S. H., Zúñiga, Ó. C., Bejarano Rojas, D. M., y Martínez, G. A. (2025). Reconfiguración de las variables de marketing y ventas en la recuperación económica post-Covid-19: Análisis empírico en MiPymes de la localidad de Bosa, Bogotá (2024). *Campos en Ciencias Sociales*, 13(2), 11-28.

<https://doi.org/10.15332/25006681.11811>