

ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS EN LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES RELACIONADAS
CON EL MERCADEO ANTES Y DESPUÉS DE PANDEMIA EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS
QUE IMPLEMENTARON PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA.

CARLOS MARIO FLOREZ VELASQUEZ

CARLOS ANDRES OSORIO TORO PhD

Programa académico
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
UNIVERSIDAD DE MANIZALES
Manizales, Caldas.
2022.

Tabla de contenido

1	Introducción.....	4
1.1	Contexto del problema.....	6
1.2	Justificación de la investigación.....	7
1.3	Pregunta de investigación.....	7
1.4	Objetivos de investigación.....	8
2	Marco teórico.....	8
2.1	Investigación hecha en el tema.....	8
2.2	Teoría.....	16
2.2.1	Teletrabajo.....	16
2.2.2	El teletrabajo en Colombia.....	16
2.2.3	Modalidades del teletrabajo.....	18
2.2.4	Mercadeo.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2.5	Transformación digital.....	19
2.3	Hipótesis.....	¡Error! Marcador no definido.
3.1	Diseño muestral.....	24
3.2	Método para recolección de datos.....	24
3.3	Construcción del instrumento para recolectar los datos.....	25
3.4	Método para analizar los datos.....	25
4.	Análisis de datos.....	26
4.1	Identificación de situaciones críticas que promovió la pandemia que llevaron a reconsiderar la dinámica empresarial en Colombia desde la transformación digital.	26
4.2	Establecimiento de las prácticas empresariales relacionadas con mercadeo que desarrollaron las empresas antes, durante y después de pandemia.....	29
2.3.1	Encuestado 1 Sector Turismo.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.2	Encuestado 2 Sector Contact Ceter BPO	¡Error! Marcador no definido.
2.3.3	Encuestado 3 Sector Recreacion y esparcimiento.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.4	Encuestado 4 Sector Telecomunicaciones	¡Error! Marcador no definido.
2.3.5	Encuestado 5 Sector Salud.....	¡Error! Marcador no definido.
2.3.6	Encuestado 6 Sector Educacion Superior	¡Error! Marcador no definido.
4.3	Identificación del impacto de la implementación de la transformación digital en este periodo de tiempo y los cambios que asumió el empresariado colombiano para adaptarse a una nueva normalidad, inversiones, modalidades de trabajo y conceptos de competitividad en un mercado post pandémico.....	37
4.4	Comparación de los hallazgos con los hallazgos de la revisión de la literatura	39
5.	Discusión.....	40
6.	Conclusiones.....	41
6.1	Conclusiones.....	41
6.2	Contribución a la práctica.....	43
6.3	Contribución a la teoría.....	43
6.4	Limitaciones.....	44

6.5	Investigación futura	44
7.	Bibliografía	45
8.	Anexos	47

Resumen

Este estudio tiene como finalidad evaluar los cambios en las prácticas organizacionales de mercadeo antes y después de la pandemia en empresas colombianas que implementaron la transformación digital como estrategia empresarial. La crisis generada por el COVID-19 trajo modificaciones sustanciales en la dinámica corporativa, acelerando la adopción de tecnologías digitales para asegurar la continuidad operativa y fortalecer la competitividad en un entorno marcado por la incertidumbre. Para desarrollar la investigación, se adoptó un enfoque cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a directivos de empresas de distintos sectores. Asimismo, se empleó la triangulación de fuentes para contrastar los hallazgos con estudios previos sobre transformación digital y mercadeo en la era post-pandemia. Los resultados indican que la pandemia impulsó la digitalización de los procesos empresariales, redefiniendo la gestión del mercadeo, las relaciones laborales y las inversiones en tecnología. Se identificaron transformaciones en las estrategias de captación y fidelización de clientes, con un enfoque más automatizado y digital. Además, el teletrabajo y los modelos híbridos se establecieron como alternativas viables para mejorar la productividad y reducir costos operativos. En definitiva, aunque muchas empresas adoptaron herramientas digitales como una respuesta a la crisis sanitaria, actualmente estas tecnologías se han convertido en elementos clave para su sostenibilidad y desarrollo. Las organizaciones que lograron adaptarse eficientemente han fortalecido su posicionamiento en el mercado, evidenciando que la digitalización es un factor determinante para la competitividad en el escenario post-pandémico.

Palabras clave: mercadeo, pandemia, prácticas organizacionales, teletrabajo, transformación digital.

1 Introducción

La pandemia marcó un punto de inflexión en este siglo, ya que la rápida propagación del COVID-19 obligó a la sociedad a adaptarse en un corto período de tiempo a nuevas condiciones de vida. Durante dos años, se implementaron cambios significativos en diversos ámbitos, los cuales fueron asumidos globalmente como una necesidad ineludible para afrontar la crisis sanitaria (Velasco, 2021). Sacar de nuestro interior el ejercicio más resiliente posible para poder continuar con nuestra vida, en dar a nuestros procesos de relacionamiento naturales como seres humanos otra condición, la de la virtualidad.

De la misma manera las empresas como organismos dinámicos de mercado tuvieron que realizar cambios y aceptar condiciones, la “reinención” era la palabra de moda en una crisis sanitaria que lo que menos dejaba era tiempo de reacción para tomar decisiones, el cómo, se volvió el contexto obligatorio para resolver problemas en un mundo de incertidumbres donde todo parecía estar congelado, como vender, como entregar, como sostener nominas, como darle continuidad al negocio... como no desaparecer.

Es acá donde las grandes esferas de la economía, liderada en su gran mayoría por los gobiernos de turno empezó una carrera adaptativa soportada en medios tecnológicos, surgieron subsidios, incentivos para el uso de servicios digitales que ayudarían a la comunicación, al transporte de la data y minimizar en cualquier valor el impacto de la no presencialidad (Rodríguez, 2020).

La tecnología se convirtió en un elemento fundamental para que muchas organizaciones pudieran asegurar la continuidad de sus actividades y evitar el riesgo de cierre. En varios casos, representó una oportunidad para implementar cambios estratégicos, promoviendo la adopción de nuevas tecnologías y modelos digitales que, en otros contextos, habrían enfrentado resistencia debido a la incertidumbre sobre su viabilidad. Herramientas como pasarelas de pago, plataformas de comercio electrónico y otros sistemas digitales adquirieron un papel esencial durante el período de aislamiento, consolidándose como recursos indispensables para la sostenibilidad empresarial (Paujelo, Rosicela & Vergara, 2023).

En tal sentido, conviene hacer mención de investigaciones que han abordado la transformación empresarial que promovió la pandemia, donde los autores Hubenova y Ortiz (2021), quienes sostienen que con la llegada del COVID-19 y las restricciones impuestas, el marketing digital se convirtió en una herramienta útil para las organizaciones transformarse y continuar ofreciendo sus productos y servicios; esta herramienta ha adquirido una mayor relevancia, impulsada por el auge del uso de internet. A través de este tipo de marketing, las empresas y negocios pueden promocionarse y alcanzar a un gran número de clientes en el entorno digital. El comercio electrónico, como parte fundamental de la estrategia digital, ha experimentado un crecimiento constante, lo que ha llevado a muchas empresas a desarrollar sus propias tiendas en línea. Esto les permite adaptarse a las demandas del consumidor moderno y responder de manera ágil y eficiente a sus

necesidades y búsquedas. Dado lo anterior, las compañías lograron adaptarse, evolucionar e incluso contribuir al desarrollo de sus países durante períodos de crisis a través de estrategias innovadoras. Mediante campañas de marketing y dayketing, la optimización de los elementos de la mezcla de mercadeo y, especialmente, el respaldo social a sus comunidades mediante la generación de empleo, logran mantener su operatividad y fortalecer su impacto económico en tiempos de pandemia.

Dado lo anterior, el desarrollo del presente documento inicia con el capítulo 1 donde se determina el contexto de la investigación y se trazan los objetivos de la misma, seguido a este se presenta el capítulo 2 que corresponde al marco teórico, el que se hace mención del teletrabajo y la transformación digital; continuando con la investigación se hace referencia a la metodología, donde se establece su enfoque cualitativo y el instrumento a utilizar para la recolección de información. Posterior a esto, se presenta el análisis de datos, que corresponde a la aplicación de la entrevista, para finalmente presentar la discusión del tema y las conclusiones del trabajo realizado.

1.1 Contexto del problema

En el año 2020, el Gobierno de Colombia decretó el confinamiento preventivo obligatorio debido a la pandemia de COVID-19. Esta situación llevó a las organizaciones, tanto del sector público como privado, a implementar estrategias que permitieran proteger la salud de la población sin comprometer la estabilidad económica. En este contexto, el teletrabajo, una modalidad laboral discutida en el país desde 2008, adquirió mayor relevancia y se consolidó como una alternativa efectiva para la prevención y continuidad operativa (Cruz, 2022).

Antes de la pandemia, Colombia ya había avanzado en la promoción y regulación del teletrabajo, posicionándose como uno de los países pioneros en Iberoamérica en esta materia. En 2008, se promulgó la Ley 1221, que estableció el teletrabajo como una estrategia para la generación de empleo. Posteriormente, en 2012, el Gobierno de Juan Manuel Santos expidió el Decreto 0884, el cual definió las condiciones laborales específicas para esta modalidad. Con la llegada de la pandemia de COVID-19, se reforzó el marco normativo con la publicación de la Circular 0041 en 2020 y la Ley 2088 de 2021, cuyo propósito fue precisar las condiciones y regulaciones del teletrabajo en el país (Cruz, 2022).

La pandemia evidenció la viabilidad del teletrabajo, demostrando que su implementación no dependía únicamente de factores tecnológicos, sino también de un cambio cultural que requería una transformación en la forma de operar y gestionar las actividades laborales. Según un informe del MinTIC (2022), las áreas administrativas y financieras dentro de las empresas experimentaron un crecimiento significativo en la adopción de esta modalidad. Entre 2018 y 2020, el porcentaje de implementación pasó del 44 % al 80 %. Asimismo, en 2020, cuatro de cada diez empresas incorporaron alguna forma de trabajo remoto, mientras que dos de cada diez lo establecieron de manera formal dentro de su estructura organizativa. Las ciudades con mayor adopción de teletrabajo fueron Bogotá, con 157.417

teletrabajadores, seguida por Medellín con 26.569, Barranquilla con 9.213, Cali con 5.421 y Bucaramanga con 3.467 personas empleadas bajo esta modalidad.

Por lo expuesto anteriormente, puede decirse que la pandemia estableció en el mundo otras condiciones de vida, de trabajo y de producción en los escenarios empresariales, el objetivo es conocer qué tipo de situaciones motivaron a las empresas a adoptar nuevas tecnologías, a creer en este tipo de herramientas como factores de cambio para sus negocios, cuantos de ellos adoptaron permanentemente estrategias digitales en sus organizaciones y las ventajas que ven en este tipo de soluciones en el marco de la nueva normalidad post pandémica. Conocer cambios en condiciones de trabajo, horarios laborales, herramientas de comunicación y dinámicas empresariales para mantener la motivación de sus empleados y la productividad, la mutación de los espacios empresariales y la incidencia que esto genera en los nuevos perfiles profesionales de nuevas generaciones de empleados.

1.2 Justificación de la investigación

La pandemia aceleró significativamente la adopción de servicios digitales como una herramienta esencial para garantizar la continuidad operativa de las empresas. Este contexto impulsó a las organizaciones a fortalecer sus capacidades digitales y a comprender con mayor profundidad el entorno tecnológico como un factor clave para su desarrollo y crecimiento. En este sentido, la transformación digital se consolidó como un punto de inflexión en la concepción de las inversiones empresariales, priorizando aspectos como la seguridad cibernética, las plataformas de comercio electrónico y las herramientas colaborativas. Estos elementos se han convertido en aspectos fundamentales para optimizar la interacción con clientes internos y externos, mejorar la percepción de marca, la experiencia del cliente y asegurar la sostenibilidad del negocio en un entorno altamente competitivo.

Desde una perspectiva estratégica, la integración de perfiles tecnológicos y el fortalecimiento de las áreas de Tecnologías de la Información (TI) han adquirido un papel central en la toma de decisiones gerenciales. El estudio, diseño, desarrollo, administración e implementación de sistemas de información se han convertido en procesos esenciales para la gestión de datos dentro de las organizaciones, influyendo directamente en el cumplimiento de sus objetivos empresariales. En este contexto, la información y los datos emergen como activos estratégicos de alto valor, fundamentales para la competitividad y sostenibilidad de las empresas en la era digital.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las diferencias en las prácticas organizacionales relacionadas con el mercadeo en las empresas colombianas que implementaron procesos de transformación digital como herramienta estratégica antes y después de la pandemia?

1.4 Objetivos de investigación

Objetivo General:

Analizar las diferencias de las prácticas organizacionales relacionadas con el mercadeo antes y después de pandemia en las empresas colombianas que implementaron procesos de transformación digital como herramienta estratégica.

Objetivos Específicos:

- Identificar los factores críticos derivados de la pandemia que impulsaron a las empresas en Colombia a replantear su dinámica organizacional a través de la transformación digital.
- Establecer las prácticas empresariales relacionadas con mercadeo que desarrollaron las empresas antes, durante y después de pandemia.
- Identificar el impacto de la transformación digital en las empresas colombianas tras la pandemia, con énfasis en los cambios en trabajo, inversión y competitividad.

2 Marco teórico

2.1 Investigación hecha en el tema

Con el fin de establecer los antecedentes del estudio, se realizó una revisión bibliográfica en bases de datos científicas para documentarse sobre artículos y otro tipo de trabajos que hayan abordado el tema de las dinámicas de teletrabajo actuales respecto a los tiempos de pandemia desde la perspectiva de la transformación digital. A nivel internacional se encuentra un estudio que tuvo como objetivo analizar la introducción de esta forma de trabajo en Cuba y sus desafíos a nivel tecnológico (Medina, Ávila, & González, 2021), lo cual ha requerido cambiar creencias arraigadas y superar mitos asociados con el teletrabajo, así como adaptar modelos de gestión y estilos laborales tradicionales. Además, es necesario crear las condiciones laborales adecuadas que garanticen niveles óptimos de eficiencia, eficacia y bienestar para los trabajadores remotos.

De acuerdo con un reporte de la Organización Internacional del Trabajo, en América Latina, tan solo un 3% de los empleados trabajaban desde sus hogares en el año 2019, no obstante, al año siguiente (2020), esta cifra experimentó un significativo aumento, alcanzando el 30%. Este aumento en el porcentaje de trabajadores que pasaron a modalidad laboral virtual

resalta el impacto que la pandemia ha tenido en la forma en que las personas llevan a cabo sus labores profesionales (Medina, Ávila, & González, 2021).

El teletrabajo ofrece una serie de ventajas significativas tanto para los empleados como para las empresas. En primer lugar, permite reducir la cantidad de trabajadores presentes en las instalaciones físicas de la institución. Además, esta modalidad de trabajo conlleva una disminución de los gastos asociados al transporte, la alimentación y el consumo eléctrico, lo cual resulta especialmente relevante en un momento en el que el país busca economizar en todos los ámbitos. Asimismo, el teletrabajo fomenta la flexibilidad de horarios, reduce el ausentismo y disminuye la rotación de personal, lo que puede contribuir a una mayor estabilidad laboral.

El teletrabajo implica condiciones laborales distintas, especialmente en lo que respecta a la infraestructura de telecomunicaciones necesaria para su implementación. Es fundamental que la organización proporcione esta infraestructura de manera que no represente una carga para el trabajador y que no afecte su rendimiento laboral. Esto incluye garantizar el acceso adecuado a herramientas tecnológicas, como computadoras, acceso a internet de calidad y software necesario para llevar a cabo las tareas asignadas. Además, la empresa debe asegurarse de brindar el soporte técnico necesario para resolver cualquier problema técnico que pueda surgir durante el trabajo remoto. Es importante destacar que una infraestructura de telecomunicaciones sólida y accesible es esencial para garantizar la efectividad y la productividad del teletrabajo. Dado lo anterior, para que el teletrabajo sea efectivo, tanto en su modalidad completa como híbrida, las herramientas tecnológicas juegan un papel crucial, ya que posibilitan:

- Optimizar la gestión de procesos y proyectos.
- Simplificar la planificación y supervisión de las tareas.
- Mejorar la comunicación entre equipos y empleados.
- Permitir el almacenamiento seguro de datos de forma virtual
- Incrementar la eficiencia y la productividad.
- Garantizar la seguridad y protección de la información.

La ausencia de tecnología adecuada en el teletrabajo puede afectar significativamente el rendimiento laboral. La carencia de recursos adecuados no solo puede comprometer la eficacia en la ejecución de tareas, sino que también representa un riesgo para la seguridad de los datos corporativos. Es esencial contar con las herramientas tecnológicas necesarias para garantizar un ambiente de trabajo remoto eficiente y seguro.

Ahora, haciendo referencia a los antecedentes nacionales, cabe hacer mención del estudio realizado por Avendaño y Pedraza (2020), el cual tuvo como finalidad evidenciar los cambios tecnológicos que aplicaron las empresas para adaptarse a nuevas formas de trabajo. Es de reconocer que el trabajo remoto y el teletrabajo en Colombia han alterado significativamente la vida cotidiana de millones de empleados que estaban acostumbrados

a una rutina laboral distinta. Anteriormente, estos trabajadores solían desplazarse diariamente a sus lugares de trabajo utilizando diversos medios de transporte, lo que implicaba invertir una parte considerable de su tiempo en desplazamientos por la ciudad. Dentro de los retos que trajo el teletrabajo fue la dotación de los equipos y herramientas necesarias para garantizar que los empleados desempeñaran sus funciones con la misma eficacia que si trabajasen de manera presencial, procurando además dar cumplimiento al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, por tanto, entregaban a sus colaboradores sillas ergonómicas, portátiles, mouse, diademas, entre otros.

De otro lado, con el fin de garantizar la conectividad, las empresas han adoptado herramientas colaborativas basadas en la nube, como Microsoft Teams, Slack, Google Meet y Zoom, que permiten la comunicación en tiempo real, la colaboración en documentos y la realización de reuniones virtuales. De igual modo, en algunas empresas, en especial en las grandes empresas se han implementado medidas de seguridad de la información para proteger los datos confidenciales de la organización y mitigar los riesgos de ciberseguridad asociados con el trabajo remoto, incluyendo el uso de firewalls, cifrado de datos y software de detección de amenazas.

Tomando como referencia los antecedentes nacionales, se relaciona el trabajo realizado por el autor Rodríguez (2020), el cual tuvo como objetivo analizar la manera en que el teletrabajo se ha adoptado como una opción de forma laboral. El teletrabajo está transformando significativamente el mercado laboral y la dinámica comercial de productos y servicios, sin embargo, es importante destacar que no todas las actividades laborales son adecuadas para esta modalidad. Sectores como la industria, la construcción, el turismo y la restauración, entre otros, presentan limitaciones para la implementación del teletrabajo. Por lo tanto, solo una parte del mercado laboral puede experimentar un crecimiento y una transformación significativos debido al teletrabajo. Esta modalidad laboral está generando cambios selectivos en la economía, con impactos diferenciados según el sector y la naturaleza de las actividades comerciales (Rodríguez, 2020).

Las empresas colombianas han reconocido la necesidad de adoptar nuevas formas de trabajo, que, si bien se impulsaron con la pandemia, llegaron para quedarse, por tanto, han tomado medidas significativas para ajustar su infraestructura y procesos de trabajo al entorno telemático, para mejorar la eficiencia y optimizar los recursos. La adaptación a la telemática implica una reorganización profunda de los métodos tradicionales de trabajo, lo que está impulsando a las empresas a adoptar tecnologías y estrategias innovadoras para mantener su competitividad en un entorno empresarial cambiante.

El creciente uso del teletrabajo también ha generado preocupaciones sobre la seguridad de la información empresarial, ya que existe el riesgo de que los datos sensibles queden expuestos a ataques cibernéticos. Por lo tanto, es crucial desarrollar software y sistemas de seguridad que garanticen la protección de esta información confidencial. Es importante tener en cuenta que el traslado de la actividad laboral de la oficina al hogar implica que las medidas de defensa y ciberseguridad que normalmente se implementan en el entorno

laboral tradicional puedan no estar presentes en el nuevo entorno del teletrabajo. Esto requiere una adaptación y reevaluación de los protocolos de seguridad para garantizar la protección de los datos empresariales en cualquier entorno de trabajo remoto.

En tal sentido, las empresas han experimentado de manera abrupta y desafiante la falta de preparación ante la implementación masiva del teletrabajo, en respuesta, muchas de estas organizaciones han reconocido la urgencia de abordar las deficiencias identificadas y han establecido como prioridad tomar medidas para solucionar los problemas encontrados (Puentes & Rico, 2024). Este repentino cambio en el panorama laboral ha llevado a una reflexión profunda sobre la necesidad de adaptarse rápidamente a las nuevas realidades laborales y tecnológicas. Por tanto, pueden mencionarse entre los múltiples retos que han asumido los siguientes (Chávez & Mendoza, 2024):

- Mejora de la conectividad a internet: Se busca ampliar el ancho de banda para garantizar un rendimiento óptimo, especialmente con el crecimiento del almacenamiento en la nube y el uso de aplicaciones que demandan una conexión estable tanto en el entorno laboral como en el domicilio del trabajador.
- Reevaluación del hardware: Se considerará la transición hacia el uso de portátiles en lugar de equipos de escritorio, excepto en casos específicos que lo requieran.
- Mayor adopción de servicios en la nube: Aunque ya implementado en muchas empresas, se fortalecerá el uso de servicios en la nube y software colaborativo para facilitar el trabajo remoto y la colaboración entre equipos.
- Adaptación de espacios físicos y herramientas de trabajo: Ante el aumento de las reuniones virtuales y la potencial generalización del teletrabajo, se necesitarán ajustes en las instalaciones para crear nuevos espacios y garantizar una adecuada conectividad y comodidad.
- Formación del personal: Se reconocerá la importancia de capacitar al personal en el uso de las nuevas herramientas y tecnologías para mantener la productividad, especialmente aquellos empleados que muestran resistencia al cambio o que se han visto menos familiarizados con la tecnología.
- Evaluación de personal IT: Se analizará la efectividad de contar con un equipo interno de IT en comparación con la externalización de estos servicios. Aunque la descentralización puede tener ventajas, la crisis ha resaltado la importancia de contar con un equipo propio de IT, que aporta flexibilidad, conocimiento interno y impulsa la adopción tecnológica en toda la organización.

A nivel regional se destaca el estudio desarrollado por los autores Mejía & Betancur (2023), quienes evaluaron la percepción de empresas en el Quindío sobre la modalidad del teletrabajo, para el desarrollo de la investigación, se seleccionó una muestra de 71 empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Armenia y del Quindío hasta diciembre de 2020, catalogadas como medianas y grandes empresas; la metodología empleada es de naturaleza cuantitativa, con un enfoque analítico y descriptivo basado en evidencia

empírica. Es de resaltar que dentro del estudio se reconoce que el teletrabajo presenta una serie de ventajas, entre las que se incluyen la reducción de costos mediante el uso de herramientas tecnológicas y la implementación de metodologías ágiles para el desarrollo de software. También promueve la conciliación entre la vida personal y laboral de los trabajadores, lo que facilita un equilibrio entre sus responsabilidades familiares y profesionales. Además, el teletrabajo contribuye a la configuración de políticas públicas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) al ayudar en la prevención de la contaminación y al promover la inclusión de grupos vulnerables, como las personas con discapacidad. Asimismo, tiene un impacto significativo en diversos aspectos de la estructura empresarial, como el personal, la calidad de vida, los procesos, la gestión de resultados, la tecnología, los servicios, la infraestructura, las aplicaciones y los usuarios, la organización, las relaciones laborales, la jornada laboral y el derecho a la privacidad (Mejía & Betancur, 2023).

Para recopilar información, los autores llevaron a cabo una encuesta dirigida a las organizaciones para evaluar su progreso en la adopción del teletrabajo, así como la percepción de los líderes y empleados, junto con las dinámicas asociadas. Los resultados revelaron un desconocimiento generalizado sobre el tema, sus procedimientos y beneficios: el 67 % de las empresas no han considerado el teletrabajo como parte de su estrategia, mientras que el 24 % están conscientes de la necesidad de implementarlo y solo el 6 % no tiene intención de hacerlo. Es importante destacar que el teletrabajo experimentó una mayor adopción en áreas administrativas debido al aislamiento social provocado por la pandemia de COVID-19, lo que en muchos casos permitió mantener la operatividad de las empresas. Sin embargo, a pesar de estos beneficios, el 73 % de las empresas encuestadas expresaron que no se sienten preparadas o no desean continuar con el teletrabajo en ninguna de sus modalidades, mostrando reticencia a incorporarlo plenamente en su cultura organizacional.

Finalmente, las personas encuestadas manifiestan que dentro de las problemáticas encontradas a la hora de implementar el teletrabajo fueron la falta de capacitación adecuada para el teletrabajo y el uso efectivo de las TIC, lo que puede resultar en una utilización ineficiente de las herramientas disponibles y dificultades para adaptarse a esta modalidad laboral, asimismo, el escaso apoyo técnico y asistencia por parte de la empresa, lo que puede generar frustración y estrés en los trabajadores al enfrentarse a problemas tecnológicos sin contar con el respaldo necesario.

Prosiguiendo con los estudios realizados sobre la realidad actual del teletrabajo en el país, un estudio realizado por el DANE reveló que después de los impactos del COVID-19, se observó gradualmente un cambio en las empresas colombianas hacia modelos de trabajo híbridos o completamente presenciales, actualmente un 89,1% de los jefes de hogar reportaron que ya no estaban trabajando exclusivamente de forma remota. Este cambio ha dado lugar a un nuevo mercado laboral, con la proliferación de espacios de coworking, oficinas, salas de reuniones y otras instalaciones adaptadas para el trabajo presencia. En investigaciones adicionales, como el estudio llevado a cabo por la Federación Colombiana de Gestión Humana, se demuestra que incluso los empleados que trabajan de manera

remota no lo hacen exclusivamente de forma virtual. Según el informe, de las empresas que optaron por mantener el trabajo remoto, que representan el 55,2% del total, el 15,8% lo aplica solo un día a la semana; el 24,15% dos días a la semana; el 28,5% tres días a la semana; el 8,2% cuatro días a la semana; el 19,6% cinco días y solo el 3,8% durante seis días a la semana (Gutiérrez, 2023).

No obstante, este cambio no solo está siendo promovido por los empleadores, sino también por los propios trabajadores, quienes están solicitando regresar al trabajo en persona, o al menos tener una mayor presencia en las oficinas. De acuerdo a los resultados mencionados por Gutiérrez (2023), un 16% de los trabajadores expresó su deseo de volver a trabajar de manera presencial. Desde el año 2021, apenas un año después del inicio de la pandemia y aún con sus efectos persistentes, la tendencia hacia el fin del teletrabajo ya estaba cobrando fuerza. Asimismo, el estudio realizado por el autor mostró que un 53,4% de los colombianos expresó su deseo de no volver a trabajar bajo esta modalidad remota. Entre las razones principales se destacan el aumento de la carga laboral, la monotonía, el aislamiento, la falta de interacción social e incluso la sensación de soledad, que han sido los factores más influyentes en el cambio de tendencia hacia una modalidad de trabajo más presencial.

A pesar de que se anticipaba que el teletrabajo sería una tendencia permanente, las cifras sugieren lo contrario. En áreas como los portales de búsqueda de empleo, como Indeed.com, según lo informado por WSJ, alrededor del 8,4% de las ofertas de trabajo anunciaron opciones de trabajo remoto o híbrido a finales de mayo, lo que representa tres veces más que en el mismo período de 2019. Sin embargo, a pesar de este aumento inicial, la proporción de ofertas de trabajo remotas en Indeed ha disminuido desde un pico de más del 10% en febrero de 2022 (Gutiérrez, 2023).

Otro estudio que se ha realizado para evidenciar las tendencias del teletrabajo en Colombia es el que llevó a cabo la compañía GeoVictoria, especializada en análisis del mercado laboral, quien publicó los hallazgos de una investigación que examinó el estado de más de 200 empresas colombianas. Su objetivo era identificar los sectores empresariales que experimentaron las mayores fluctuaciones en la tasa de empleados trabajando de forma presencial durante el año 2022. Los resultados del análisis revelaron que sectores como el comercio minorista, la industria minera y el sector agrícola experimentaron un incremento de hasta el 100% en la cantidad de empleados trabajando de manera presencial. Estos hallazgos confirman que, durante el último año, el 96,8% de las empresas comenzaron a operar nuevamente de forma presencial. Además, un 36.8% de las compañías optaron por mantener parte de su personal trabajando desde casa (Bolsa de Empleo, 2023).

Sectores como el entretenimiento y el turismo han observado incrementos significativos en la cantidad de empleados que trabajan de forma presencial, alcanzando un promedio anual del 98%. La necesidad de presencia física es crucial en estas áreas económicas, y las proyecciones de la Organización Mundial de Turismo respaldan este crecimiento, mostrando un aumento del 4,9% en comparación con los datos del año anterior. Además,

otras industrias como la manufactura (99,5%), el sector de la salud (99,8%) y la construcción (99,4%) también han experimentado un aumento en la presencialidad laboral.

De acuerdo con el informe, en el transcurso del último año, la adopción del trabajo remoto disminuyó en ciertos sectores; no obstante, los resultados positivos en cuanto a productividad y calidad laboral observados bajo este modelo llevaron a muchas empresas a adoptar la modalidad de trabajo semipresencial o híbrido. El estudio señala que algunas industrias experimentaron una tasa de adopción anual del teletrabajo bastante notable, como, por ejemplo, el sector de servicio al cliente (10.5%) y el retail de pequeña escala (3.6%). En lo que respecta a la evolución porcentual durante el primer trimestre, las compañías del sector de servicio al cliente iniciaron el año con un modelo de trabajo completamente presencial. Sin embargo, a partir del segundo trimestre, adoptaron un enfoque híbrido, alcanzando un máximo del 20% de trabajo remoto y un 80% de trabajo presencial. Este cambio sugiere una adaptación progresiva hacia modelos de trabajo más flexibles, en línea con las tendencias observadas en otros sectores (Bolsa de Empleo, 2023).

Después de examinar estos datos, es evidente que el teletrabajo está experimentando una disminución en su popularidad en el país. A pesar de esto, algunas empresas continúan optando por esta modalidad con el objetivo de mejorar el bienestar de sus empleados y, como consecuencia, incrementar la productividad. Sin embargo, la presencialidad está recuperando su posición dominante, especialmente en los sectores industriales.

¿Quiénes han investigado en el tema anteriormente?

Es imposible hablar de tecnología sin mencionar la participación del grupo Gartner, Los estudios del Grupo Gartner son una referencia internacional para más de 200 productos y servicios en la industria TI, para comprender este punto, es importante entender que la tecnología evoluciona cada vez más rápido, un escenario que provoca una serie de inconvenientes para las empresas, ya que quienes desean invertir en tecnología TI tienen una enorme cantidad de opciones disponibles en el mercado y como puede uno imaginar, realizar una elección para una inversión grande y a largo plazo, no es fácil. En este contexto, el Grupo Gartner elabora año a año un análisis global sobre las tendencias en productos y soluciones tecnológicas, los resultados, por supuesto, son entregados con el nombre de “cuadrante mágico de Gartner” que tiene el siguiente análisis, Un eje X representa el conocimiento que tienen los proveedores para diseñar estrategias y generar valor en el momento actual del mercado. Un Eje Y Es la capacidad de ejecución de las empresas y también mide la habilidad de los proveedores para desarrollar con éxito su visión del mercado. Adicional a ello Gartner hace un análisis de consumo de servicios digitales durante pandemia llamado “Las principales tendencias tecnológicas estratégicas en 2021” del 19 de octubre de 2020 por Kasey Panetta en donde narra la situación de cambio generada por la pandemia y la visión estratégica que asumió el mundo frente al COVID.

Este texto desarrollado por la UCLG siglas en ingles que describen a las *Ciudades y Gobiernos Locales Unidos* del cual Colombia hace participación desde hace aproximadamente 8 años

y es uno de los focos red referencia latinoamericanos en temas de migración ciudadana, movilidad urbana y desarrollo empresarial. En este artículo se desarrolla muy bien la faceta del estado frente a la inversión tecnológica y da una visión mucho más precisa de la participación que deben tener los gobiernos ante procesos inclusivos y participativos de cara a la digitalización, un contexto que en Latinoamérica es todavía primario y que debe avanzar hacia la búsqueda de las igualdades desde la política pública. Temas como “El poder facilitador de la tecnología durante y después de la crisis” COVID-19: ¿una oportunidad para impulsar los esfuerzos hacia la reducción de la brecha digital? O Las tecnologías digitales como un medio para garantizar la provisión de servicios básicos y oportunidades de subsistencia dan contexto y forma a la realidad que enfrenta no solo la población colombiana si no también las empresas que ven en el estado un soporte estratégico para salir adelante en una situación tan compleja como la pandemia.

Dentro del contexto de la investigación y análisis de información se hace necesario ver el panorama desde los proveedores, desde las grandes plataformas comerciales que proveen los servicios digitales, saber que opinan ellos, de cómo percibieron el cambio de consumo de este tipo de productos tecnológicos antes y después de la pandemia se hace totalmente necesario para dar un matiz cuantitativo y estadístico de referencia, tendencias de consumo, costos por servicio, inversiones y cambios dentro de las organizaciones que marcan los PETI (PLAN ESTRATEGICO TECNOLOGICO) en las empresas para resguardar información, generar funciones remotas de trabajo y plataformas transaccionales que garanticen la continuidad del negocio.

Esta es solo una de las referencias comerciales de consumo que tomaremos de muestra, pero existe acceso a información a empresas como MEDIA COMMERCE PARTNERS, IFX, TELEFONICA y KEYBOARD & WIRELESS que ayudaran a entender desde los datos cuales fueron los focos de inversión de las empresas y el mercado antes, durante y después de este periodo de cuarentena mundial.

La republica ha sido un editor noticiario que durante la pandemia encontró un espacio para hablar mas profundamente de tecnología, cita textos como la editorial del sábado 18 de diciembre de 2021 en donde en entrevista con Patricio Espinosa Gerente General de IBM para Colombia muestra los cambios de la adopción tecnológica de los colombianos en Pandemia, en este articulo hay datos muy precisos de y importancia que ayudaran a contrastar junto con la data de las empresas de telecomunicación mencionadas anteriormente a revelar la realidad de consumo e inversión de las empresas colombianas en este tipo de sectores y como ubica a Colombia pasados ya un año de la reapertura sanitaria en el marco de mercados tecnológicos y competitivos de la región.

No podemos hablar de tecnologías sin mencionar a este coloso, Microsoft público un estudio interesante sobre la transformación digital de las Pyme en Colombia, un texto con datos estadísticos que confrontaremos con la data obtenida de los teleoperadores y que nos ayudara a inferir sobre realidades de consumo y tendencias que se volvieron regla después de la pandemia.

2.2 Teoría

Prácticas de transformación digital

2.2.1 Teletrabajo

El teletrabajo, en su esencia, implica realizar las actividades relacionadas con el trabajo desde un lugar distante físicamente de las instalaciones de la empresa. Este modelo se basa en la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), lo que permite a los empleados o trabajadores independientes desempeñar sus funciones de manera remota y flexible (Medina, Chango, & Corella, 2022). Esto significa que no están limitados a una ubicación geográfica específica ni a un horario de trabajo tradicional, ya que pueden llevar a cabo sus tareas desde cualquier lugar y en cualquier momento, siempre y cuando cuenten con acceso a internet y las herramientas necesarias para realizar su trabajo de forma efectiva. Este enfoque se ha vuelto cada vez más relevante con el avance de la tecnología y la creciente digitalización de las actividades laborales.

El teletrabajo emerge como una opción idónea en empresas que enfrentan limitaciones de espacio y crecimiento, proporcionando condiciones laborales más adaptables y generando ventajas competitivas significativas. Esta modalidad ofrece la flexibilidad necesaria para afrontar desafíos relacionados con la capacidad física de las instalaciones y el crecimiento de la organización, al tiempo que promueve la eficiencia y la productividad mediante un enfoque centrado en resultados más que en la presencia física en la oficina, además, el teletrabajo puede aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados al ofrecerles un mayor equilibrio entre su vida laboral y personal, lo que a su vez puede contribuir a la retención del talento y a la mejora del clima organizacional (Peralta & Flores, 2020).

El efecto del teletrabajo en la gestión empresarial puede variar en función de diversas circunstancias, pudiendo ser tanto beneficioso como desfavorable. Entre estos factores, resulta fundamental que la empresa cumpla con ciertos requisitos para su implementación exitosa, entre los cuales destaca la disponibilidad de tecnología apropiada que facilite su ejecución. Numerosas empresas evitan adoptar el teletrabajo debido a la reticencia a realizar la inversión requerida en nuevas tecnologías que permitan a los empleados acceder a archivos desde cualquier ubicación o participar en reuniones sin problemas de comunicación, esta falta de inversión puede ser un obstáculo significativo para la implementación efectiva del teletrabajo.

2.2.2 El teletrabajo en Colombia

La Ley 1221 de 2008 introdujo por primera vez la definición del teletrabajo en Colombia. Según esta regulación, el teletrabajo se entiende como una modalidad laboral particular en

la cual las actividades remuneradas o de prestación de servicios a terceros se realizan utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Estas herramientas actúan como un medio de conexión entre el trabajador y la organización, permitiendo que las tareas se lleven a cabo sin necesidad de que el empleado esté físicamente presente en un lugar específico para realizar su trabajo (Cifuentes & Londoño, 2020).

El Decreto Reglamentario 884 de 2012 mantiene la misma definición del teletrabajo establecida en la Ley 1221 de 2008. Este decreto detalla las características relacionadas con el uso de las TIC y reconoce la separación física entre el trabajador y el lugar de operaciones de la empresa como parte de esta definición. Sin embargo, el decreto limita el teletrabajo como una modalidad laboral que se lleva a cabo dentro del marco de un contrato de trabajo o una relación laboral dependiente. Esto condujo a que el teletrabajo fuera clasificado únicamente como una de las modalidades laborales disponibles, específicamente la que implica la prestación de servicios, remuneración y subordinación, con la particularidad de ser realizada a tiempo completo.

Para que una actividad laboral respaldada por las tecnologías de la información y comunicación sea considerada como teletrabajo, es fundamental que exista una separación entre el trabajador y el lugar físico de trabajo, facilitada principalmente por el uso de Internet como herramienta central en el manejo de la información. La dimensión espacial juega un papel crucial en el teletrabajo, ya que la distancia es una característica intrínseca de esta modalidad laboral. Es esencial reconocer esta distancia para que el teletrabajo pueda ser correctamente configurado y gestionado, esta característica puede entenderse en términos de espacio físico, como una separación geográfica entre el trabajador y el lugar de trabajo, similar al concepto de descentralización en una fábrica durante la era industrial, donde todas las operaciones se concentraban en un único lugar físico (Caicedo, 2021).

A pesar de lo mencionado previamente, en la actualidad, el concepto de espacialidad se ha ampliado para abarcar una variedad de lugares en la vida social y personal de los individuos. Este enfoque reconoce que la territorialidad se construye a partir de las percepciones y comprensiones individuales de los diferentes espacios. En este contexto, es importante reconocer que la virtualidad ha emergido como un espacio legítimo de trabajo, otorgando un nuevo papel al trabajador en el entorno laboral contemporáneo. Por lo tanto, además de lo mencionado anteriormente, el teletrabajo también considera la posibilidad de realizar labores desde otros lugares. Estos pueden incluir centros comerciales, el hogar o telecentros, que son espacios físicos alternativos desde los cuales los teletrabajadores pueden conectarse para llevar a cabo sus tareas.

Beneficios del teletrabajo:

Considerando el panorama global, diversos países en Europa, Asia, América del Norte y América Latina han identificado una serie de beneficios tanto para los trabajadores que optan por el teletrabajo como para las organizaciones y el medio ambiente (Puentes & Rico,

2024). Para los teletrabajadores, se resaltan mejoras en la calidad de vida, la posibilidad de pasar más tiempo con la familia y la reducción de costos asociados al transporte, vestimenta y alimentación. Por otro lado, para las organizaciones, el teletrabajo puede traducirse en un aumento de la productividad, la reducción de los costos relacionados con la infraestructura física, la disminución del ausentismo y, en algunos casos, la posibilidad de acceder a beneficios gubernamentales que promueven la inclusión social. Además, el teletrabajo puede contribuir al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y a la reducción de los índices de contaminación ambiental (Tapasco & Giraldo, 2020).

Desventajas del teletrabajo:

Se han identificado diversos puntos críticos relacionados con el teletrabajo, que requieren atención y soluciones adecuadas, entre estos, se encuentra la posibilidad de un aumento en la carga laboral debido a un incremento en la productividad, así como la dificultad para identificar y controlar los riesgos laborales asociados al entorno físico de trabajo en el hogar. Estos riesgos pueden abarcar aspectos como la seguridad, la ergonomía, la prevención de incendios, la seguridad eléctrica y la calidad del aire interior. Además, el teletrabajo puede conllevar nuevos desafíos, como el aislamiento social, el estancamiento profesional, conflictos familiares y percepciones de una carga de trabajo más elevada. También se han observado posibles riesgos para la salud física, como el sedentarismo, cambios en los hábitos alimenticios, así como problemas visuales y musculoesqueléticos. Es crucial abordar estos puntos críticos con medidas preventivas y programas de apoyo que garanticen un entorno laboral seguro y saludable para los trabajadores que optan por esta modalidad (Castro & Palacios, 2020).

2.2.3 Modalidades del teletrabajo

En Colombia, se ha establecido un modelo que se basa en la clasificación definida por ley Ley 1221 de 2008, la cual identifica tres modalidades principales: trabajo autónomo en su totalidad, trabajo suplementario de forma parcial y trabajo móvil (Función Pública, 2008).

Trabajo autónomo total: Esta modalidad implica que el trabajador realiza sus labores de forma independiente y autogestiona su tiempo y recursos, no está vinculado a una empresa específica y trabaja por cuenta propia, siendo responsable de su propio régimen de seguridad social y tributario. Ejemplos comunes de trabajadores autónomos son los profesionales independientes, los freelancers y los emprendedores individuales.

Trabajo suplementario parcial: En esta modalidad, el trabajador realiza actividades laborales de manera parcial, complementando otro empleo principal, por lo general, este tipo de trabajo se lleva a cabo durante horas específicas o en días determinados de la semana, permitiendo al trabajador generar ingresos adicionales sin dedicarse por completo a una sola ocupación. Un ejemplo común de trabajo suplementario es el de un empleado que trabaja medio tiempo en un trabajo adicional los fines de semana.

Trabajo móvil: Esta modalidad implica que el trabajador realiza sus labores desde diferentes lugares, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para llevar a cabo sus tareas de manera remota. Puede trabajar desde su hogar, espacios de coworking, cafeterías, entre otros lugares, sin necesidad de desplazarse a una oficina física. Esta forma de trabajo flexible y remota está ganando popularidad, especialmente con el avance de la tecnología y la conectividad digital.

2.2.4 Transformación digital

En el mundo actual, caracterizado por su globalización, el mercado experimenta cambios rápidos y a menudo imprevistos. Para mantener su competitividad, las empresas deben adaptarse a lo que se conoce como Transformación Digital. Este proceso, según expertos como Merodio (2023), se sitúa en un contexto amplio y desafiante dentro del mercado globalizado actual. En términos coloquiales, la Transformación Digital puede definirse como la acción de modernizar una organización o entorno empresarial mediante el uso de productos digitales basados en las tecnologías actuales, con el objetivo de optimizar sus ingresos.

El autor establece que existen nueve factores para la transformación digital, los cuales abordan tanto los modelos organizacionales como las variables laborales que han cambiado como resultado de un punto de inflexión global, como fue la pandemia en 2020. En relación con los consumidores-usuarios, ya no se trata solo de captar clientes potenciales, sino de diseñar estrategias para que cada individuo se convierta en cliente. Esto implica atraer a personas mediante perfiles hipersegmentados, dispuestos a consumir productos o servicios de manera más objetiva. Cada vez más consumidores prefieren experiencias de compra en línea o mundos virtuales avanzados, empleando herramientas como la realidad virtual aumentada para persuadir y vender. En el ámbito laboral, es evidente que se necesitan perfiles profesionales con nuevas cualidades.

Los autores Vélez e Higuera (2016) han introducido el concepto de "full-stack", que se refiere a personas con habilidades multitarea y una visión tecnológica avanzada. Estas personas utilizan herramientas digitales para manejar tareas ejecutivas, permitiéndoles enfocarse en aspectos estratégicos, como el análisis de cifras y la presentación de modelos basados en datos. Este enfoque les permite maximizar su productividad y tomar decisiones informadas, mejorando la eficiencia organizacional y promoviendo una toma de decisiones basada en datos precisos y análisis detallados. Además, los profesionales "full-stack" son capaces de adaptarse rápidamente a nuevos desafíos tecnológicos, integrando diversas competencias para ofrecer soluciones integrales en el ámbito empresarial.

Según Merodio (2023), al abordar una transformación digital, es esencial realizar un análisis exhaustivo para identificar las principales barreras y los factores que influirán en el proceso. A menudo, este análisis no considera todos los elementos que afectan la toma de

decisiones, lo que resulta en un enfoque superficial. Identificar los factores clave de influencia es fundamental para una planificación estratégica adecuada, que guíe el desarrollo de la actividad y establezca objetivos a corto, medio y largo plazo. En tal sentido, la transformación digital se ha convertido en un concepto complejo y a menudo malinterpretado. El autor define esta transformación como la evolución hacia un modelo de negocio completamente digital, que genera nuevos ingresos y optimiza los actuales mediante el uso de nuevas tecnologías y canales digitales; comprender la transformación digital implica reconocer cómo la tecnología cambia la interacción entre clientes, proveedores, competidores y la propia empresa.

Aunque la tecnología ha sido crucial para el avance competitivo de muchas empresas, muchas aún no han desarrollado estrategias para mantenerse al día con las tendencias digitales emergentes. Algunos profesionales equivocadamente ven la transformación digital como simplemente la distribución masiva de información dentro de la empresa. Sin embargo, este concepto abarca mucho más, incluyendo la gestión del cambio desde el cliente interno hasta el mercado basado en tecnologías digitales.

La transformación digital está vinculada con la Cuarta Revolución Industrial, una revolución tecnológica que está cambiando de manera drástica nuestras vidas y la forma en que interactuamos. En términos de alcance, amplitud y complejidad, esta transformación representa un hito significativo para la humanidad (Medina, Chango, & Corella, 2022). La transformación digital implica un cambio tanto en el contexto empresarial como en los elementos científicos de una empresa, aumentando así la rentabilidad y sostenibilidad de la organización. Implementar la transformación digital no se trata solo de adquirir un sistema operativo o tecnología avanzada, sino de considerar la propuesta de valor desde el inicio. Es esencial no descuidar el camino hacia la rentabilidad, que es un componente central del modelo de negocio, un modelo de negocio bien diseñado equilibra la entrega de valor al mercado con el valor añadido por los proveedores (Trujillo & Rodríguez, 2022).

2.2.4.1 Importancia y beneficios de la transformación digital

Desde la perspectiva empresarial, la consultora IDC señala que la transformación digital comienza con la implementación de factores clave dentro de una estrategia innovadora. Estos factores incluyen la retención de clientes, la mejora de la eficiencia, la segmentación y personalización de servicios y productos escalables, el aumento de la captación de clientes, el acceso a nuevos mercados y la mejora de la colaboración interna. Según el estudio IDC-Microsoft Future Ready Business, con solo 8 de cada 100 empleados implicados activamente a nivel digital, la probabilidad de obtener ingresos superiores a la media del sector puede aumentar en un 19% (Calle, 2020).

La primera transformación digital, conocida también como la segunda revolución industrial, tuvo lugar entre 1870 y 1914 y se caracterizó por transformaciones económicas y avances técnicos significativos. Klaus Schwab define este periodo como una transición de la

fabricación a la producción en serie, lo que permitió la producción masiva de bienes y servicios (Caicedo, 2021). Empresas líderes como Ford y Sears fueron pioneras en el uso de la energía eléctrica para la producción y distribución de sus productos, impulsando así un cambio que incluyó a gran parte de la población en el mercado laboral como asalariados. Este periodo también propició el nacimiento de la sociedad de consumo y el aumento del poder adquisitivo de la población, gracias a los desarrollos tecnológicos. Además, fomentó el crecimiento de grandes ciudades que se convirtieron en metrópolis y aceleró el proceso de globalización a nivel mundial. La transformación digital actual sigue este legado de innovación y adaptación, buscando continuamente nuevas formas de optimizar procesos y mejorar la competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.

2.2.4.2 Principales Tecnologías Disruptivas

Las tecnologías disruptivas son aquellas que irrumpen y transforman industrias establecidas, generando cambios significativos en la manera en que operan los negocios. El autor Merodio (2023) ha identificado varias de estas tecnologías que han sido adaptadas a diversas industrias para transformar negocios y ofrecer experiencias de cliente únicas, basadas en la disponibilidad, el acceso a la información, la colaboración y los deseos de consumo:

- **Big Data:** Se refiere a la gran cantidad de datos que se generan diariamente, con la capacidad de almacenarlos y procesarlos a gran velocidad, gracias en parte a la computación en la nube. Cada día se generan miles de cuatrillones de bytes de datos, proporcionando información valiosa para las empresas.
- **Geolocalización:** Con el desarrollo masivo de smartphones y tablets, el uso de tecnologías de geolocalización ha incrementado significativamente. La mayoría de estos dispositivos tienen GPS habilitado por defecto, permitiendo la creación de ofertas y experiencias personalizadas basadas en la ubicación del usuario.
- **Cloud Computing:** La nube permite que la información esté disponible en cualquier momento y lugar, siempre que haya una conexión a Internet, facilitando el acceso y la colaboración remota.
- **Drones:** Estos dispositivos no tripulados pueden ser controlados a distancia y tienen aplicaciones diversas en sectores como la logística, la agricultura y la vigilancia.
- **Impresoras 3D:** Estas impresoras pueden ser utilizadas en el ámbito doméstico, la fabricación y el entretenimiento, permitiendo la creación rápida y personalizada de objetos físicos.
- **Internet de las Cosas (IoT):** Consiste en "objetos inteligentes" que se comunican entre sí para realizar diversas acciones, mejorando la eficiencia y la automatización en múltiples sectores.
- **Movilidad:** Los smartphones han generado nuevos usos, negocios y servicios, desde aplicaciones móviles hasta soluciones de pago y transporte.

- **Robótica:** Incluye máquinas, aparatos y dispositivos que imitan o ayudan al ser humano en diversas tareas, mejorando la productividad y la precisión en industrias como la manufactura y la medicina.
- **Realidad Virtual (VR):** Utilizada en videojuegos y actividades formativas, la realidad virtual ofrece experiencias inmersivas que pueden ser aplicadas en la educación, el entretenimiento y la capacitación profesional.

2.2.4.3 Modelo de Madurez Digital

Tomando lo dicho por Merodio (2023), la "transformación digital" debería ser un tema prioritario en el panorama empresarial actual. Sin embargo, muchas compañías no saben cómo dar los primeros pasos para iniciar esta transformación de manera efectiva, y por ello intentan retrasarla, pensando erróneamente que eventualmente pasará. Asimismo, el autor identifica varias fases que las empresas atraviesan hasta llegar al punto de inicio del cambio:

Fase 1: Ser como un avestruz que esconde su cabeza bajo tierra

En esta fase, muchos altos directivos y empresarios adoptan una postura de negación, esperando que el tsunami digital pase, lo que los lleva a una ceguera ante los cambios y, por tanto, a perder la oportunidad de adaptarse adecuadamente.

Fase 2: Ir contra el "problema"

Aquí, se genera la creencia de que la transformación digital es un problema que debe enfrentarse y apartarse a toda costa, en lugar de verlo como una oportunidad para convertir un aparente problema en una ventaja competitiva para la empresa.

Fase 3: Darse cuenta de que es algo real

En esta fase, las empresas comienzan a reconocer la realidad de la transformación digital, pero lo hacen de manera poco profesional, invirtiendo pocos recursos y creyendo que eso será suficiente. Con el tiempo, se dan cuenta de que esto no es así y que se requiere de profesionales cualificados y una reordenación del modelo estratégico de negocio.

Fase 4: Urgencia por obtener resultados rápidos

Después de un tiempo, al no obtener buenos resultados, las empresas toman conciencia real de la magnitud del cambio necesario. Es en este momento cuando se apresuran a abordar la transformación de manera real y profesional, invirtiendo los recursos adecuados y profesionalizando el departamento responsable.

2.2.4.4 Factores Clave para el Éxito en la Transformación Digital

El autor Merodio (2023) ha presentado la propuesta más sólida y elocuente en relación con el marketing 4.0, basada en los seis elementos de la Fuerza según la Física. En una

conferencia exclusiva dirigida a empresarios de la Fundación Iniciativa Empresarial, Merodio desglosó cuatro factores clave para el éxito en la transformación digital:

1. Preparación para el cambio en la empresa 1.0. Fomentando una cultura de cambio: Es importante recordar que el cambio no será solo digital ni meramente tecnológico; es, ante todo, un cambio cultural. En este contexto, el liderazgo se confirma como un factor crucial para la transformación digital y un pilar fundamental para impulsar la digitalización, orientado a la obtención de resultados y la creación de una ventaja competitiva para la empresa. No se trata de crear nuevos estilos de liderazgo digital, sino de adaptar el liderazgo existente al entorno digital.
2. El empresario o la cúpula directiva debe liderar el cambio, especialmente en lo que respecta a la transformación digital del liderazgo, a pesar de las reticencias iniciales. El punto de partida para esta transformación es el cambio de mentalidad y actitud de los líderes de la empresa para comprender y aplicar el cambio digital en las diversas áreas de la organización. En este proceso, el líder no debe buscar el consenso de sus colaboradores, sino impulsar e involucrar al equipo en el cambio que se avecina. En lugar de buscar un consenso real, el objetivo es obtener la implicación y adhesión al cambio. Para llevar a cabo la transformación digital en las empresas, es fundamental contar con un líder impulsor capaz de influir en sus colaboradores y facilitar la realización del cambio.
3. Una estrategia digital bien definida, la simplicidad en la propuesta de valor y una experiencia diferenciada son elementos clave en el entorno empresarial actual. Nuevos actores como Amazon han revolucionado el mercado, creando modelos de comercio que redefinen la comprensión del mismo. Hoy en día, una de cada cinco búsquedas de productos se realiza en su plataforma. Otro ejemplo es cómo las bodegas de vinos utilizan sus propios entornos productivos para vender directamente, transformando su modelo de producción en tiendas. Walmart también ilustra esta tendencia al convertir a sus empleados en embajadores de la marca, distribuyendo folletos y catálogos impresos. Esto plantea la pregunta: ¿por qué no convertir a los empleados en un canal de ecommerce más eficiente a través de sus smartphones?
4. El aspecto financiero sigue siendo crucial, aunque ahora se reconoce que no debe ser sobrevalorado como en épocas anteriores. En cambio, se enfatiza en la importancia del factor del conocimiento, fomentando inversiones que aseguren la protección del activo más valioso de las organizaciones: los datos. Esto garantiza la continuidad del negocio frente a cualquier evento imprevisto.

2.2.4.5 Estrategias y Herramientas de Transformación Digital

A pesar de que la necesidad y la tendencia hacia el cambio digital han sido evidentes, la configuración de aplicaciones en tiempo real y los lanzamientos disruptivos de productos individuales están acelerando significativamente las estrategias de los gestores. En el contexto de una crisis global, la transformación digital y los cambios disruptivos en el

mercado están obligando a las empresas a reevaluar todos los aspectos de sus negocios y a enfrentar el desafío de adaptar incluso sus modelos de negocio actuales. Esto plantea la necesidad urgente de diseñar estrategias sólidas de gestión que faciliten la transición de sistemas estáticos a dinámicos y continuos, posiblemente impulsando a las empresas hacia un sistema bimodal de servicios y procesos. Este enfoque busca adoptar conscientemente un estilo de gestión más dinámico e innovador.

Actualmente, el entorno empresarial enfrenta el impacto del COVID-19, lo que ha tenido repercusiones significativas en la economía global. Este estudio tiene como objetivo identificar el impacto futuro que la transformación digital tendrá en las empresas colombianas y su entorno. Se hace referencia a las variables de la encuesta de Transformación Digital de Microsoft (2019) para contextualizar el estado de las empresas del país en términos de transformación digital. Según las conclusiones de esta encuesta, el 15% de las empresas tenían un enfoque organizacional centrado en la transformación digital, el 69% consideraba que tenían una estrategia de TI clara, pero estaban en proceso de desarrollar iniciativas concretas, y el 16% mencionaba estar en una etapa avanzada de transformación digital de sus modelos empresariales.

3 Metodología

3.1 Diseño muestral

El diseño muestral de este estudio adopta un enfoque cualitativo, ya que su propósito es examinar y comprender las diferencias en las prácticas organizacionales vinculadas al mercadeo antes y después de la pandemia en empresas colombianas. Este enfoque facilitó la exploración, mediante entrevistas semiestructuradas, de las perspectivas, experiencias y estrategias empleadas por los directivos de compañías de diversos sectores. La población de interés incluyó empresas en Colombia que incorporaron procesos de transformación digital como respuesta estratégica a los desafíos planteados por la pandemia. La unidad de análisis estuvo compuesta por los directivos de estas organizaciones, quienes desempeñan un rol fundamental en la toma de decisiones y en la ejecución de estrategias de mercadeo y transformación digital.

La selección de la muestra se realizó mediante un muestreo por conveniencia, considerando criterios como haber desempeñado un cargo directivo entre los años 2019 y 2023, y estar asociado a empresas que implementaron estrategias de transformación digital durante la pandemia

3.2 Método para recolección de datos

La recolección de datos se realizó mediante un enfoque cualitativo utilizando entrevistas semiestructuradas. Este método permitió investigar a fondo las percepciones, experiencias y estrategias relacionadas con el mercadeo y la transformación digital en los periodos antes, durante y después de la pandemia. Las preguntas diseñadas fueron abiertas y flexibles, lo que facilitó comprender las decisiones y acciones adoptadas por los directivos frente a los

cambios ocasionados por la crisis sanitaria y su impacto en las prácticas organizacionales. Las entrevistas se llevaron a cabo tanto de manera presencial como virtual, según la disponibilidad de los participantes y las condiciones logísticas, lo que garantizó mayor accesibilidad y adaptabilidad. Para asegurar la precisión y calidad de la información, se grabaron las sesiones con la autorización previa de los entrevistados y luego se transcribieron para su posterior análisis.

INDUSTRIA	MUESTRA		
	CARGO	EDAD	GENERO
TURISMO	GERENTE DE TECNOLOGIAS	46	MASCULINO
SERVICIOS BPO	GERENTE DE INFRAESTRUCTURA	40	MASCULINO
TURISMO	GERENTE DE TECNOLOGIAS E INNOVACION	38	MASCULINO
TELECOMUNICACIONES	DIRECTOR DE OPERACIONES REGIONAL COLOMBIA	41	MASCULINO
SALUD	GERENTE DE TECNOLOGIAS	40	MASCULINO
EDUCACION	DIRECTOR DE TECNOLOGIAS	58	MASCULINO

3.3 Construcción del instrumento para recolectar los datos

El instrumento de recolección de datos fue elaborado para obtener información cualitativa sobre las percepciones, experiencias y estrategias que las empresas colombianas implementaron en relación con la transformación digital y las prácticas de mercadeo antes, durante y después de la pandemia. Consistió en una guía de entrevista semiestructurada, con preguntas abiertas y flexibles, que facilitaron la exploración detallada de los temas clave de la investigación. La creación de este instrumento se realizó en varias fases, lo que permitió afinar su enfoque y contenido:

- **Determinación de los temas principales:** Se identificaron los ejes temáticos clave, tales como las situaciones críticas generadas por la pandemia, la transformación digital, las estrategias de mercadeo y los cambios en la competitividad empresarial.
- **Creación de preguntas:** Se formularon preguntas abiertas, claras y directas, con el objetivo de explorar cómo las empresas enfrentaron los retos planteados por la pandemia y cómo la transformación digital impactó sus procesos organizacionales y estrategias de mercadeo.
- **Validación con experto:** Para asegurar la calidad del instrumento, la guía de entrevista fue revisada por un experto en transformación digital, con amplia trayectoria en la implementación de tecnologías en el entorno empresarial. El especialista brindó recomendaciones clave sobre la redacción de las preguntas, garantizando que fueran pertinentes, comprensibles y alineadas con los objetivos de la investigación.

3.4 Método para analizar los datos

Para el análisis de los datos obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas, se aplicó un enfoque cualitativo fundamentado en el análisis de contenidos. Este método permite interpretar y sistematizar la información textual recogida, identificando patrones, categorías y temas recurrentes que aporten al cumplimiento de los objetivos de

investigación. El análisis de contenidos consiste en descomponer la información recopilada en unidades de significado, que luego serán codificadas y agrupadas en categorías temáticas relacionadas con las prácticas organizacionales de mercadeo antes, durante y después de la pandemia, así como con los procesos de transformación digital implementados por las empresas.

Posteriormente, se realizará una interpretación detallada de los hallazgos, considerando el contexto sectorial de cada empresa entrevistada y contrastando los resultados con la literatura revisada. Asimismo, se empleó la triangulación como estrategia para validar la información, confrontando los resultados del análisis de contenidos con estudios previos y teorías relacionadas, lo cual permitirá enriquecer la comprensión del fenómeno investigado y garantizar la fiabilidad del análisis.

4. Análisis de datos

4.1 Identificación de situaciones críticas que promovió la pandemia que llevaron a reconsiderar la dinámica empresarial en Colombia desde la transformación digital.

Antes de la pandemia, diversas empresas en la región aún no habían adoptado plenamente la tecnología digital en sus operaciones diarias. Sin embargo, la necesidad de trabajar de forma remota y mantener la continuidad del negocio durante la pandemia ha llevado a muchas empresas a adoptar nuevas tecnologías y herramientas digitales.

Hasta 2019, la mayoría de las empresas en Latinoamérica dependían en gran medida de la interacción en persona y las relaciones comerciales tradicionales. La digitalización no era una prioridad y muchas empresas no habían invertido en tecnología de vanguardia. Sin embargo, la pandemia ha cambiado esto de manera significativa, las empresas han tenido que adaptarse rápidamente a las nuevas formas de trabajo, incluyendo la implementación de herramientas de colaboración en línea, como Zoom, Microsoft Teams y Slack, para mantener la comunicación y la colaboración entre los empleados, entramos en el inicio de un momento coyuntural donde el “Teletrabajo” tomaría la fuerza suficiente para transformar a las organizaciones hacia un modelo laboral diferente y alternativo.

Como lo explica (*Juan Merodio 2022*): El trabajo remoto nace con la extensión de la conectividad a los hogares “Inicios del internet” en los años 90, primero en Reino Unido, y pronto fue secundado con fuerza por el resto de los países que apostaban por esta medida que, se utilizó como una deslocalización del lugar de trabajo, pero manteniendo la rigidez de horarios y características del trabajo presencial.

El empleado no tiene la libertad que creía que iba a tener, y la empresa no tiene la disponibilidad presencial de sus empleados. Esta rigidez, junto a la necesidad cada vez mayor en las empresas de un trabajo colaborativo y los nuevos cambios tecnológicos, hicieron que este modelo no se extendiera. Las personas trabajaban como islas y entes independientes que no estaban ligados de alguna manera hacia una estrategia sino a un

entregable después de ciertas horas de dedicación a una labor, no existía una sintonía corporativa con otras personas que podían estar trabajando en el mismo proyecto pero que asumían una posición totalmente diferente a la del resto y encontrarse con un objetivo común era un reto que las organizaciones en su momento no quisieron asumir.

Treinta (30) años después con un entorno tecnológico mucho más desarrollado y con la situación de acuartelamiento de la pandemia nos vimos obligados a acelerar el proceso de adopción de modelos virtuales de trabajo. Las empresas han tuvieron que buscar formas de reducir la cantidad de trabajadores en el sitio para mantener la distancia social y evitar la propagación.

Después de la pandemia “Nueva Normalidad” las empresas en Colombia han adoptado diversas herramientas tecnológicas para mejorar su competitividad. En 2020 se establece los parámetros del Libro Blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia (*Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2020*), en el que se muestran los elementos que lo constituyen. Es así que de una manera muy definida y amplia expone todos aquellos aspectos vinculados al desarrollo del teletrabajo. Se encuentran contenidos en cuatro capítulos, en los que se exponen: Conceptos clave; Implementación del teletrabajo en las organizaciones; Tecnología para teletrabajar; Consideraciones jurídicas y legales del teletrabajo. A lo largo de estos cuatro capítulos se detallan los aspectos más importantes y desarrolla cada uno de los elementos. En el que ciertamente se abarcan todos los aspectos que la relación laboral por teletrabajo pueda abordar, desde los aspectos más simples de definiciones, pasando por la postura del trabajador en la silla-escritorio, y todos los aspectos legales hasta la creación de sindicatos.

Las horas efectivas de trabajo se empezaron a medir por cumplimiento de objetivos y no de presencialidad en los lugares de trabajo haciendo que muchos de los proyectos o retos estratégicos de las compañías empezaran a dar resultados más positivos de lo esperado, herramientas como Zoom, Teams y Google Meet, que han permitido a las empresas mantener reuniones virtuales con empleados, clientes y proveedores, lo que ha mejorado la eficiencia y reducido los costos de viaje.

Muchas empresas han implementado políticas flexibles de trabajo remoto, permitiendo a los empleados trabajar desde casa o desde cualquier ubicación que elijan. Esto ha demostrado ser beneficioso tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que ha aumentado la productividad y la satisfacción laboral.

Y así, de la misma manera basados en una necesidad puntual hemos visto el desarrollo de herramientas digitales de colaboración en línea como Slack y Trello, que han mejorado la comunicación y la coordinación entre los equipos de trabajo, permitiendo una mayor flexibilidad y agilidad en los procesos, soluciones de gestión de proyectos como Asana y Monday.com, que han permitido a las empresas mejorar la planificación, el seguimiento y la gestión de proyectos, lo que ha aumentado la productividad y la eficiencia o plataformas de comercio electrónico como Shopify y MercadoLibre, que han permitido a las empresas

expandir su presencia en línea y llegar a nuevos clientes, lo que ha mejorado su competitividad y ha generado nuevas oportunidades de negocio.

El caos generado por el COVID 19 ha acelerado la digitalización de los procesos empresariales. Las organizaciones han empezado a entender que la inversión en tecnología y automatización es necesario para optimizar sus operaciones y minimizar la dependencia de las interacciones físicas, en general, estas herramientas tecnológicas han mejorado la eficiencia, la productividad y la competitividad de las empresas en Colombia, al permitirles adaptarse a las nuevas condiciones del mercado global y desarrollarse como ambientes laborales de alto rendimiento para comunidades cada día más digitales.

Según cifras de *MintIC (2020)* en Colombia, antes de la pandemia el teletrabajo existía cerca de 120.000 personas trabajando bajo esta modalidad, para marzo de 2020, esta cifra pasó a ser de casi el triple y durante los últimos seis meses la tendencia es el aumento de esta forma de trabajo, y para los próximos meses se espera que las contrataciones sean dentro de estas condiciones. Las compañías colombianas ya están trabajando fuertemente para adaptar su infraestructura y las nuevas modalidades de trabajo basadas en las telecomunicaciones, situación que no parece ser pasajera, por el contrario, toma fuerza para quedarse como la “Nueva Normalidad” que incluso lleva a las organizaciones a redirigir sus focos de inversión hacia los ambientes virtuales que han crecido de manera global y han cambiado el comportamiento de la economía, garantizar la continuidad del negocio, protección de la información de ciber ataques y ambientes colaborativos se vuelven la primera línea de adquisición estratégica de las empresas que piensan en el futuro.

Algunas empresas colombianas que han crecido de manera exponencial después de la pandemia gracias al uso del mercado electrónico son:

1. Rappi: una aplicación de entrega a domicilio que ha visto un aumento significativo en la demanda debido al distanciamiento social.
2. Mercado Libre Colombia: una plataforma de comercio electrónico que ha experimentado un aumento en las ventas en línea debido al cierre de tiendas físicas.
3. Domicilios.com: una plataforma de entrega de alimentos que ha experimentado un aumento en la demanda debido a la pandemia y la necesidad de pedir comida desde casa.
4. Falabella: una cadena de tiendas por departamentos que ha visto un aumento en las ventas en línea debido al cierre de tiendas físicas.
5. Linio: una plataforma de comercio electrónico que ha experimentado un aumento en las ventas en línea debido a la pandemia y la necesidad de pedir productos desde casa.

4.2 Establecimiento de las prácticas empresariales relacionadas con mercadeo que desarrollaron las empresas antes, durante y después de pandemia.

Con el fin de establecer las prácticas empresariales relacionadas con mercadeo, se realizó una entrevista a gerentes y directores del área de tecnología de empresas de diferentes sectores de la economía, los resultados de este trabajo de campo se presentan a continuación:

3.1.1 Encuestado 1 Cadena Hotelera de Colombia (Sector Turismo)

Se inició preguntando sobre las situaciones críticas causadas por la pandemia que llevaron a la empresa a reconsiderar su dinámica empresarial y no caer en un estado de crisis, a lo cual el gerente respondió que la pandemia generó una incertidumbre e inestabilidad generalizada debido a la falta de información y el desconocimiento de cómo manejar la situación. Ante esta realidad, la empresa se vio en la necesidad de evaluar su infraestructura digital, especialmente en términos de acceso remoto a los sistemas. Fue evidente la urgencia de implementar conexiones remotas efectivas y seguras, para lo cual se analizaron diversas herramientas tecnológicas, considerando sus costos, alcance y viabilidad. La falta de comunicación en tiempo real y la limitada conectividad hacia los centros de datos generaron una vulnerabilidad significativa, lo que obligó a la empresa a replantear sus mecanismos de seguridad y conectividad. Adicionalmente, los cambios abruptos en las dinámicas del mercado, según el tipo de negocio, llevaron a la organización a desarrollar nuevas estrategias para mantenerse operativa y competitiva en un entorno sumamente cambiante.

Continuando con la entrevista se indagó sobre el papel que jugó la transformación digital en la respuesta de la empresa a estos desafíos, donde el entrevistado destacó que la transformación digital fue un componente esencial en la adaptación de la empresa a los desafíos presentados por la pandemia. La organización incrementó su digitalización, enfocándose en fortalecer la colaboración digital entre sus empleados mediante el uso de herramientas en la nube que facilitaron el trabajo remoto. A nivel comercial, se analizó y mejoró la estructura de e-commerce, no solo para los productos ya existentes, sino también en función de explorar nuevas líneas y captar nuevos clientes. Este proceso implicó una inversión estratégica en herramientas de seguridad informática para proteger la información y asegurar la continuidad del negocio en un entorno cada vez más digitalizado.

Asimismo, se preguntó sobre la manera en que la transformación digital ha influido en la competitividad de la empresa en el mercado post-pandemia, a lo que el gerente respondió que la implementación de herramientas de administración, colaboración y conectividad mejoró significativamente la capacidad de la empresa para operar en el mercado post-pandemia. Se desarrollaron aplicaciones de comercio electrónico que facilitaron la apertura de nuevos mercados y el alcance de clientes de forma más efectiva. Adicionalmente, la incorporación de herramientas de colaboración agilizó la comunicación, permitiendo una interacción eficiente tanto con clientes internos como externos. La empresa también

adoptó nuevas estrategias de mercado digital, explorando y segmentando clientes potenciales mediante el análisis de datos, lo cual fortaleció su presencia en el mercado. Para mitigar riesgos, la empresa revisó y mejoró sus esquemas de ciberseguridad en todas sus áreas, consolidando así una infraestructura más fortalecida y confiable.

Prosiguiendo con la entrevista, se cuestiona sobre las principales estrategias de mercadeo en la empresa antes de la pandemia, donde se estableció que antes de la pandemia, la empresa se basaba en estrategias de mercadeo tradicionales. El contacto directo con los clientes era primordial y se consideraba una práctica altamente efectiva. La empresa realizaba visitas presenciales a clientes en diferentes ciudades e incluso en el extranjero, y utilizaba herramientas de comunicación como el mail marketing y el telemercadeo. Además, empleaba medios publicitarios convencionales, incluyendo revistas, volantes, flyers, y presencia en eventos y ferias. La impresión gráfica en vallas, pendones y otros soportes visuales también era común. La fidelización de clientes se gestionaba desde la gerencia, a través de relaciones públicas directas. Adicionalmente, la empresa atendía a clientes espontáneos, conocidos como "walking", que llegaban sin cita previa ni contacto previo. Como complemento a esta pregunta, se preguntó sobre cuáles de estas prácticas se han mantenido o cambiado después de la pandemia, teniendo que el directivo reconoce que tras la pandemia, la empresa ha mantenido el contacto personal con los clientes, una estrategia que considera fundamental para las relaciones públicas y la consolidación de vínculos comerciales. La gerencia y el equipo de relaciones públicas siguen involucrados en este tipo de interacciones, reconociendo el valor de las visitas presenciales a empresas y la comunicación directa con clientes potenciales. Aunque muchas actividades han migrado a formatos digitales, el contacto personal sigue siendo un pilar importante dentro de su estrategia de mercadeo.

De igual modo, se indagó sobre los cambios significativos en las prácticas de mercadeo implementados en la empresa durante la pandemia, a lo que el gerente respondió que la empresa amplió y optimizó sus canales de e-commerce, fortaleciendo su presencia en plataformas digitales. Esto incluyó un aumento en el presupuesto de marketing digital y la adopción de herramientas avanzadas de diseño y analítica. Se mejoraron las piezas gráficas en redes sociales y se desarrollaron estrategias de multimedia para captar la atención de los clientes. La empresa también comenzó a utilizar chatbots y canales de comunicación automatizados, lo que permitió una interacción más dinámica y eficiente con los clientes. Estas innovaciones permitieron ofrecer respuestas rápidas y personalizadas, aumentando así la satisfacción del cliente y consolidando la imagen digital de la empresa.

Prosiguiendo, se preguntó si después de la pandemia, considera la tecnología como un gasto necesario o como una inversión estratégica para la compañía, donde el gerente señala que, en los últimos años, la percepción sobre la tecnología ha cambiado significativamente en la empresa. Aunque anteriormente se consideraba un gasto, ahora se reconoce como una inversión estratégica crucial. La administración y los departamentos financieros han comprendido la importancia de la transformación digital y el impacto que tiene en la eficiencia y seguridad de los procesos. Invertir en tecnología se percibe ahora como un

factor que puede aumentar los ingresos y optimizar las operaciones, especialmente al automatizar procesos y reducir riesgos, lo que beneficia a largo plazo la estabilidad y rentabilidad de la empresa.

Finalmente, se indagó sobre qué nuevas habilidades y competencias ha tenido que desarrollar su personal para adaptarse a la transformación digital, a lo que respondió que, para adaptarse a la transformación digital, la empresa ha invertido en el desarrollo de competencias digitales en su personal. Se han perfilado roles con habilidades específicas en medios digitales y se ha promovido la capacitación en áreas de colaboración digital y ciberseguridad. Además, el equipo fue sensibilizado continuamente sobre la importancia de estas nuevas herramientas y conceptos, fortaleciendo la capacidad de adaptación y respuesta en un entorno digital en constante cambio.

3.1.2 Encuestado 2 Call Center (Sector Servicios BPO)

Inicialmente se indagó sobre las situaciones críticas causadas a la empresa por la pandemia, teniendo que el director de operaciones explicó que el reto más significativo para Energía fue la migración de su personal al teletrabajo. Durante las primeras tres semanas, la empresa experimentó pérdidas debido al confinamiento, que impactó sus ingresos en un 35-40%. Dado que gestionan campañas para Movistar en España y otros países, tuvieron que establecer estaciones de trabajo en los hogares de sus empleados para asegurar la continuidad del negocio. Esta situación los llevó a implementar una infraestructura de red privada virtual (VPN) para garantizar la seguridad de la información en sus campañas internacionales, coordinando esfuerzos desde sus centros de operaciones en Bogotá, Manizales y Medellín.

Seguido a esto, se indagó sobre el impacto de la transformación digital en la empresa, donde el directivo señaló que la transformación digital fue crucial para la organización, que trasladó equipos de escritorio a los hogares de sus empleados y habilitó accesos seguros mediante firewalls y otros protocolos en su centro de datos. Este proceso permitió a la empresa continuar operando campañas en modalidad virtual y ha influido en su competitividad en el mercado post-pandemia. Muchas de las campañas, especialmente aquellas de atención al cliente, continuaron en modalidad híbrida o virtual, permitiendo a este contact center adaptarse a las preferencias de los empleados y facilitar la captación de talento en nuevas modalidades laborales.

Ahora bien, en cuanto a las estrategias de mercadeo antes, durante y después de la pandemia, el directivo manifestó que antes de la pandemia, la estrategia de mercadeo de la compañía seguía un enfoque clásico, con campañas de radio en estaciones juveniles y una presencia limitada en redes sociales. Sin embargo, después de la pandemia, se incrementó el enfoque en contenido y fidelización en redes sociales, además de establecer alianzas estratégicas con empresas temporales para gestionar la gran demanda de reclutamiento. Esto incluyó la creación de una base de reserva de entre 200 y 300 personas

para garantizar la cobertura de vacantes en campañas de ventas y retención, especialmente en sectores financieros. Asimismo, el presupuesto de mercadeo se duplicó, permitiendo fortalecer las iniciativas de reclutamiento y retención de talento en áreas de atención y experiencia del cliente.

En relación a las prácticas de mercadeo durante la pandemia, la organización implementó diversas actividades virtuales para mantener la motivación y el compromiso de sus empleados. Se organizaron videollamadas para compartir resultados de equipo y actividades como momentos sociales, en los cuales los empleados podían participar desde sus hogares. Además, se ofrecieron incentivos materiales, como televisores y bonificaciones, además de subsidios en el pago de servicios de internet, para reforzar el sentido de pertenencia y garantizar la retención del personal. De igual modo, tras la pandemia, la compañía mantuvo modalidades de trabajo remoto y teletrabajo para ciertos proyectos. Algunos empleados trabajan de forma híbrida, mientras que otros operan completamente en remoto. La empresa realiza auditorías de calidad mediante un proceso aleatorio de revisión de llamadas, especialmente en campañas bilingües dirigidas a clientes como AT&T.

En relación a las nuevas competencias y habilidades para la transformación digital, el gerente de infraestructura destacó que los empleados en call centers suelen tener buena adaptación tecnológica y habilidades en plataformas de comunicación y grabación de llamadas, lo que facilita la atención de quejas y reclamos. Sin embargo, reconoció la necesidad de seguir capacitando a los empleados en habilidades blandas y tecnológicas, principalmente a aquellos en rangos de edad de 32 a 35 años, para optimizar su rendimiento y capacidad de adaptación a un entorno digital. Finalmente, haciendo referencia a la inversión en tecnología como una estrategia de mercadeo, el directivo considera que la empresa, de origen español, ha crecido exponencialmente en su capacidad tecnológica, enfocándose en el análisis de datos y la ciberseguridad. La pandemia les permitió redefinir indicadores clave (KPI) y objetivos (OKR) y estableció políticas rigurosas de seguridad que cumplen con altos estándares europeos, lo que garantiza la robustez de su infraestructura en Latinoamérica. Esta adaptación tecnológica ha permitido a la organización mantenerse competitiva en el mercado, aprovechando la transformación digital para optimizar sus operaciones y fortalecer su estrategia de mercado en un entorno post-pandemia.

3.1.3 Encuestado 3 Recreación y Esparcimiento (Sector Turismo)

Se inició la entrevista indagando sobre las situaciones críticas causadas por la pandemia y que llevaron a reconsiderar la dinámica empresarial de la organizacional, a lo que el jefe de departamento respondió que, durante la pandemia, el hotel experimentó una recesión total en sus operaciones, con inactividad completa y reducción del personal en un 70% durante más de 14 meses. Este periodo se destinó a mantener la infraestructura y las instalaciones naturales en espera de una futura reapertura. Sin embargo, la tecnología no jugó un papel relevante en esa fase inicial, ya que la empresa tuvo que mantener sus instalaciones listas

y en condiciones mientras permanecía cerrada. En cuanto al papel de la transformación digital como respuesta a los desafíos de la pandemia

De otro lado, se realizó una pregunta relacionada con el papel de la transformación digital como respuesta a los desafíos de la pandemia, encontrando que, tras la pandemia, la empresa se embarcó en una transformación digital para recuperarse de las pérdidas. Uno de los cambios más significativos fue la implementación de internet de fibra óptica a lo largo de 9 km hasta la zona de la cuenca donde está ubicado el hotel, con una inversión de alrededor de 1,200 millones de pesos. Esta conectividad les permitió mejorar la experiencia de los clientes, captar turistas internacionales y ofrecer servicios de reserva y pago en línea. A nivel administrativo, esta conectividad facilitó el control estratégico de las actividades del hotel, incluyendo el registro de clientes y la gestión de las actividades turísticas.

También se quiso conocer la influencia de la transformación digital en la competitividad en el mercado post-pandemia, teniendo que la conectividad constante ha sido clave para atraer turistas extranjeros, ofrecer reservas en línea y mejorar la experiencia del cliente. Además, la digitalización permitió optimizar la gestión y el control de sus operaciones, creando una ventaja competitiva en un mercado turístico en recuperación.

Antes de la pandemia, las redes sociales se manejaban de forma limitada. Durante la pandemia, se usaron principalmente para generar expectativa. Después, se realizaron campañas agresivas a nivel local y nacional, invirtiendo fuertemente en publicidad para atraer turistas y logrando cifras récord en asistencia. Además, se establecieron convenios con cajas de compensación y otros hoteles, y la empresa adoptó un enfoque de “mercadeo digital”, centrándose en la experiencia del cliente. De igual modo, se indagó sobre las estrategias que aplicaba la empresa antes de la pandemia, donde el directivo señaló que antes de la pandemia, el mercadeo era discreto, limitado a redes sociales, correos electrónicos y un punto de atención en Pereira. Sin embargo, tras la pandemia, la empresa reestructuró el área, dándole un enfoque de mercadeo digital.

Continuando con la entrevista, se cuestionó sobre los cambios significativos en las prácticas de mercado implementadas durante la pandemia, teniendo que el enfoque fue la preparación para la reapertura, pero la tecnología y el mercadeo digital permitieron posicionar a Termales Santa Rosa como un destino turístico relevante en el contexto post-pandemia. La inversión en tecnología se volvió estratégica, ayudando a captar clientes locales y extranjeros y aumentando un 45% el flujo de visitantes internacionales en dos años. Asimismo, en cuanto a las nuevas habilidades comerciales desarrolladas para adaptarse a la transformación digital, el personal de TI se capacitó en la instalación y mantenimiento de redes de fibra óptica, y el equipo de mercadeo adquirió habilidades en análisis de datos y experiencia de cliente. Estas capacidades permitieron una gestión más controlada y efectiva de las campañas de mercadeo y la atención al cliente.

Finalmente, se preguntó si la empresa considera la tecnología como una inversión estratégica, a lo que respondió que, para el hotel, la tecnología se ha convertido en una

inversión esencial, especialmente en el contexto de alianzas estratégicas con plataformas como Airbnb y Booking. Estas herramientas han facilitado una afluencia constante, atrayendo tanto turistas nacionales como internacionales, mejorando la experiencia del cliente y aumentando significativamente las reservas y la ocupación.

3.1.4 Encuestado 4 Teleoperador Nacional (Sector Telecomunicaciones)

Esta entrevista, realizada con fines investigativos, explora la manera en que este Teleoperador multilatino abordó los desafíos empresariales derivados de la crisis sanitaria global, centrándose en los cambios en la dinámica empresarial y las estrategias de transformación digital. Inicialmente se indagó sobre las situaciones críticas durante la pandemia y su respuesta. Inicialmente se indagó sobre las situaciones críticas durante la pandemia y la respuesta de la empresa, a lo que el directivo indicó que, al inicio de la pandemia, ellos se enfrentaron a desafíos significativos: contaban con una nómina de 800 millones de pesos y un equipo de 100 personas, las cuales debían adaptarse al trabajo remoto. El portafolio de productos estaba principalmente orientado al sector corporativo, y la transición de las empresas al trabajo remoto obligó a la compañía a reinventarse en una semana. Para responder a esta transformación repentina del mercado, desarrollaron nuevos productos y servicios, uno de los cuales fue el "Puesto de Trabajo Informático" (PTI), que incluía un computador, conectividad y un puesto ergonómico, permitiendo a las empresas continuar operando desde casa sin afectar la continuidad de sus negocios. Este producto se convirtió en un hito para la empresa, logrando cumplir el 200% de las metas establecidas durante la pandemia.

Seguido a esto se preguntó sobre el papel de la transformación digital en la respuesta a los desafíos de la pandemia, teniendo que el entrevistado reconoció que la transformación digital fue esencial para enfrentar los desafíos de la pandemia. Según Espinal, Movistar comprendió que, mediante las herramientas tecnológicas, era posible trabajar desde cualquier lugar, sin necesidad de estar físicamente en una oficina. Esto generó ahorros en transporte y tiempos de desplazamiento, mejorando la productividad del equipo. La transformación digital permitió que el equipo comercial se enfocara completamente en los clientes, eliminando el tiempo perdido en traslados. Esta dinámica más eficiente impulsó un crecimiento exponencial en los años posteriores a la pandemia, apalancado en el éxito del producto PTI.

Continuando con la entrevista, se indagó sobre el impacto de la transformación digital en la competitividad, en este punto, el directivo considera que la transformación digital fue una coyuntura clave para ellos como Teleoperador, permitiéndoles dar un salto competitivo. Al adoptar la tecnología no solo como una herramienta de apoyo, sino también como parte del modelo de negocio, la empresa pudo apalancarse en productos de terceros y aliados estratégicos. Esta colaboración permitió una mayor rentabilidad y agilidad en el mercado, ya que la empresa dejó de depender únicamente de su infraestructura, reduciendo costos y aumentando la competitividad.

En relación con las prácticas de mercadeo antes y durante la pandemia, el empresario mencionó que antes de la pandemia, las prácticas de mercadeo eran tradicionales, enfocadas principalmente en el desarrollo de servicios de telecomunicaciones. Sin embargo, la pandemia provocó una reinención de la estrategia de mercadeo. La empresa, reconociendo que las redes sociales se percibían como herramientas informativas más que de entretenimiento, transformó su enfoque hacia la creación de contenido que resaltara las necesidades de los clientes, en lugar de solo promocionar productos. Comenzaron a ofrecer información útil a empresarios mediante pequeños cortos y entrevistas sobre sus productos, generando una conexión más significativa con los clientes potenciales.

De otro lado, en cuanto a las habilidades y adaptaciones del personal para la transformación digital, la pandemia representó un reto para su personal, quienes tuvieron que adaptarse a trabajar desde casa. Para muchos, esta modalidad resultó favorable; sin embargo, aquellos con hijos o responsabilidades familiares enfrentaron mayores desafíos, como la necesidad de equilibrar el trabajo con la vida personal en el mismo espacio. Explican que se implementaron medidas de bienestar para apoyar al equipo, como la reorientación del auxilio de transporte en un auxilio de conectividad y el desarrollo de sesiones motivacionales y recreativas con expertos y comediantes. Esto ayudó a mantener alta la moral del equipo y reducir el impacto negativo del encierro en sus emociones, permitiéndoles aprender que la productividad no dependía de horarios rígidos, sino de trabajar de manera más flexible y enfocada.

Finalmente, se abordó el tema de la visión de la empresa sobre la inversión en tecnología tras la pandemia, a lo que el directivo respondió que, tras la pandemia, se comenzó a considerar la tecnología no solo como un gasto necesario, sino como una inversión estratégica. La empresa optó por fortalecer su portafolio mediante alianzas estratégicas con proveedores externos, lo cual les permitió reducir costos operativos, aumentar la competitividad y diversificar su oferta. Aunque la casa matriz sigue desarrollando tecnología propia, a nivel regional ha dado prioridad a colaboraciones estratégicas, lo que ha contribuido significativamente al crecimiento de la compañía, aumentando su rentabilidad sin depender exclusivamente de su infraestructura.

3.1.5 Encuestado 5 Centro especializado de Diagnósticos (Sector Salud)

Sobre esta entidad especializada en procesos hematológicos en Colombia que atendió de manera crítica el periodo de pandemia trabajando en colaboración con Sanitas y Colsanitas, explican que ha crecido en gran medida y se ha convertido en un aliado importante en el sistema de salud colombiano. Sin embargo, la empresa fue víctima de un ataque cibernético, un evento que evidenció la necesidad urgente de implementar medidas de ciberseguridad y transformación digital, dado el impacto reputacional y operativo que

sufrió. Con la pandemia, la organización vivió un aumento en la demanda y, aunque el COVID-19 representó una crisis, también impulsó la expansión de sus servicios. La transformación digital fue, más que una elección, una necesidad urgente para gestionar la gran cantidad de datos de historias clínicas y garantizar la seguridad de información sensible tras el ataque cibernético. La empresa tuvo que invertir significativamente en infraestructura tecnológica para contener los efectos del ataque y proteger los datos personales de pacientes y médicos.

A diferencia de otras entidades que han visto en la tecnología una inversión estratégica, la organización aún percibe la tecnología como un gasto necesario, no como un elemento clave de su proyección a futuro. Esta perspectiva ha limitado el alcance de su transformación digital, con inversiones que se mantienen en un nivel mínimo y enfocado en la seguridad básica, sin planes de expansión digital importantes. La empresa continúa operando de forma conservadora y centrada en sus servicios presenciales, principalmente debido a las repercusiones del ataque y el enfoque financiero en el core de sus servicios.

3.1.6 Encuestado 6 Institución de Educación Superior Pública (Sector Educación)

Esta Universidad del eje cafetero al igual que muchas instituciones educativas en Colombia, enfrentó la pandemia con una mirada estratégica que la impulsó a acelerar su transformación digital. Esta institución, liderada por ingenieros de sistemas en los últimos años, ya había comenzado su transición hacia la virtualidad antes de la crisis sanitaria, lo que facilitó su adaptación y permitió ver la pandemia como una oportunidad en lugar de una crisis. Al poner énfasis en plataformas y ecosistemas educativos digitales, la universidad fortaleció su capacidad de enseñanza remota, lo que resultó en una expansión de su oferta educativa y su alcance geográfico, no solo en el Eje Cafetero, sino también en regiones como el Valle del Cauca, Tolima y Bogotá.

De igual modo, cuando se indagó sobre el papel de la transformación digital, respondió que jugó un papel fundamental en la respuesta de la universidad a los desafíos de la pandemia. Se adoptaron prácticas virtuales y se priorizó una estructura de educación a distancia. Gracias a la experiencia previa en tecnología de sus líderes y una visión clara, la universidad invirtió en infraestructura digital que le permitió no solo mantener su actividad, sino expandirse. La digitalización fue vista como una inversión esencial para evitar la obsolescencia y ganar competitividad, permitiéndole ofrecer programas de pregrado y posgrado que lograron captar estudiantes fuera de su región, demostrando la efectividad de su ecosistema digital.

Asimismo, la implementación de plataformas de educación virtual incrementó la competitividad de la universidad en el mercado educativo post-pandemia. Se convirtió en un referente en educación virtual, lo que atrajo a otras instituciones que buscaron replicar su modelo. Desde la perspectiva de negocio, esta estrategia permitió llegar a un número mayor de estudiantes y hacerlo de manera más rentable. A nivel educativo, la tecnología le

permitió ofrecer una experiencia de aprendizaje integral y de calidad, con acceso a clases grabadas, tareas y talleres virtuales en un entorno colaborativo, mejorando la flexibilidad y efectividad del aprendizaje para sus estudiantes.

Ahora bien, cuando se indagó sobre las estrategias de mercadeo: antes y después de la pandemia, el directivo respondió que antes de la pandemia, las estrategias de mercadeo de la Universidad del Quindío se caracterizaban por un enfoque tradicional: publicidad en medios físicos y visitas a instituciones locales. Sin embargo, la pandemia motivó un cambio hacia lo virtual. Hoy en día, las redes sociales y las plataformas digitales son los canales principales de comunicación y captación de estudiantes. La universidad ofrece programas de educación continua, posgrados y diplomados que promueven a través de medios digitales, atrayendo a un público más amplio y diverso. Esta estrategia virtual ha permitido a la universidad aumentar significativamente sus inscripciones sin necesidad de presencialidad.

En cuanto a las competencias y habilidades del personal, para adaptarse a la transformación digital, la universidad implementó un programa de capacitación para su personal docente y administrativo. Los profesores fueron formados en el uso de plataformas digitales, y los programas académicos se ajustaron para ser más prácticos y adaptables a un entorno virtual. Además, se fortaleció al personal administrativo para gestionar procesos como matrícula, atención a reclamos y ajustes de horarios en un entorno completamente digital. La universidad adoptó Microsoft Office 365 y su sistema Open Value, que permite una gestión integral de la información académica y administrativa, garantizando la eficiencia y seguridad en el manejo de datos.

Finalmente, cuando se preguntó acerca de la tecnología como inversión estratégica, se afirmó que la tecnología es un pilar de crecimiento y desarrollo que marca diferencias en su sector, en el modelo en que desarrollan conocimiento, es un foco estratégico y crucial. Migró sus datos y sistemas a Data Centers seguros y robustos, con 44 servidores que aseguran la continuidad y disponibilidad de la información en todo momento. Esta infraestructura ha hecho de la universidad una de las primeras en Colombia en operar de forma completamente digital. Esta decisión estratégica no solo garantiza un acceso rápido y seguro a la información desde sus diferentes sedes, sino que también la posiciona como pionera en la utilización de tecnologías avanzadas en la educación superior, preparándola para las futuras demandas del mercado educativo.

4.3 Identificación del impacto de la implementación de la transformación digital en este periodo de tiempo y los cambios que asumió el empresariado colombiano para adaptarse a una nueva normalidad, inversiones, modalidades de trabajo y conceptos de competitividad en un mercado post pandémico

La transformación digital impulsada por la pandemia del COVID-19 trajo cambios fundamentales al empresariado colombiano, marcando una nueva etapa en la adaptación

de sus operaciones y modelos de negocio. Analizando las entrevistas con directivos, se puede observar cómo cada organización, desde su particular campo de acción, asumió la transformación digital y enfrentó la nueva normalidad, realizando inversiones estratégicas y adaptando sus modalidades de trabajo para ganar competitividad en un mercado post-pandémico.

Entre estos aspectos, se destaca la adaptación y respuesta inmediata al entorno digital, dado que, en los primeros momentos de la pandemia, las empresas colombianas, como muchas en el mundo, enfrentaron la necesidad urgente de adaptarse a la digitalización para mantener la continuidad operativa. Las organizaciones se vieron forzadas a replantear sus procesos y modelos de negocio en cuestión de semanas, promoviendo el trabajo remoto y adoptando nuevas herramientas digitales. Este cambio acelerado no solo fue esencial para sobrevivir en la coyuntura, sino que también estableció una base para una nueva forma de operar en el mercado colombiano. La digitalización permitió que las empresas continuaran sus operaciones a distancia y, en muchos casos, resultó en un aumento de la productividad debido a la reducción de tiempos de desplazamiento y la mayor flexibilidad del trabajo remoto.

También se hace relevancia a que la transformación digital se convirtió en un factor de competitividad, puesto que pasó de ser una tendencia a una necesidad clave para la competitividad empresarial en el mercado post-pandémico. Las empresas comenzaron a ver la tecnología no solo como un apoyo, sino como una herramienta esencial para su modelo de negocio, lo que les permitió mejorar su agilidad y competitividad. La adopción de tecnología permitió que estas organizaciones aprovecharan alianzas estratégicas y el uso de soluciones de terceros para reducir costos y expandirse rápidamente en el mercado. El cambio de paradigma hacia una integración tecnológica más profunda favoreció a las empresas, que dejaron de depender únicamente de sus infraestructuras físicas y encontraron en la digitalización una manera de adaptarse a un mercado en rápida transformación.

Es importante mencionar que uno de los retos de las empresas fue la adaptación de los trabajadores al teletrabajo, rescatando que el trabajo remoto se estableció rápidamente como la modalidad principal de trabajo en el contexto de pandemia y muchas empresas han decidido mantenerla como una opción en la nueva normalidad. Para el personal, la transición al trabajo desde casa significó una adaptación que, si bien favorable para algunos, planteó retos significativos para aquellos con responsabilidades familiares o limitaciones de espacio. Las empresas implementaron medidas de bienestar y de capacitación para ayudar a los empleados en esta transición, incluyendo sesiones motivacionales y ajustes en los beneficios, como convertir el auxilio de transporte en un auxilio de conectividad. Esto permitió que el personal se adaptara a trabajar en entornos flexibles, manteniendo una alta productividad y logrando equilibrar el trabajo con la vida personal de manera más efectiva.

Ahora bien, en relación a la evolución de las estrategias de mercadeo, previo a la pandemia, el enfoque de mercadeo en el ámbito empresarial colombiano era, en gran parte,

tradicional, con estrategias enfocadas en canales físicos y publicidad convencional. Sin embargo, con el confinamiento y las restricciones, las empresas se vieron obligadas a repensar sus estrategias para alcanzar a sus clientes de manera virtual. Redes sociales y plataformas digitales ganaron protagonismo, y las compañías comenzaron a enfocarse en crear contenido relevante y útil para sus clientes. Esta transformación permitió una conexión más significativa con el consumidor, al priorizar las necesidades y experiencias del cliente sobre la simple promoción de productos o servicios, generando así una mayor lealtad y una interacción más profunda con su audiencia.

Puede decirse que la pandemia impulsó un cambio en la mentalidad empresarial respecto a la tecnología: de ser vista como un gasto, la tecnología comenzó a percibirse como una inversión estratégica. Muchas empresas colombianas optaron por fortalecer su infraestructura tecnológica, realizando inversiones en sistemas de seguridad y adoptando plataformas digitales para mejorar la eficiencia y garantizar la continuidad del negocio. Esta perspectiva permitió que las empresas fueran más competitivas y resilientes, dado que no solo buscaban mantener la operación, sino también prepararse para una era de mayor digitalización. La inversión en tecnología también permitió a las organizaciones ofrecer soluciones más seguras y confiables, especialmente en sectores que manejan grandes volúmenes de datos confidenciales.

Otro aspecto a destacar es que, con la aceleración de la transformación digital, surgieron nuevos productos y servicios diseñados para apoyar el trabajo remoto y satisfacer las necesidades de los clientes en un entorno digital. Las empresas lanzaron servicios que incluían equipos informáticos y soluciones de conectividad que permitían a sus clientes mantener sus operaciones a distancia. Estos productos no solo ayudaron a las empresas a sobrevivir durante la pandemia, sino que también alcanzaron niveles de éxito elevados, cumpliendo y en muchos casos superando sus metas comerciales. Esta innovación en el portafolio de productos fue crucial para mantener la continuidad operativa y posicionar a las empresas como líderes en soluciones digitales en un mercado post-pandémico.

4.4 Comparación de los hallazgos con los hallazgos de la revisión de la literatura

Tomando como referencia el marco teórico y las entrevistas realizadas, puede establecerse que varios estudios, como los reportes de la OIT y el estudio de Medina, Ávila y González (2021), documentan el incremento global del teletrabajo, que en América Latina creció de un 3% en 2019 a un 30% en 2020. Este fenómeno se ve reflejado en las entrevistas, donde empresas colombianas describen la implementación urgente de teletrabajo para evitar una crisis operativa. Por ejemplo, un gerente relató la instalación de estaciones de trabajo en hogares de empleados, apoyadas por infraestructuras VPN, lo que está en consonancia con las recomendaciones de la OIT sobre la infraestructura tecnológica y las políticas de ciberseguridad para un teletrabajo efectivo y seguro.

Además, la revisión de la teoría del teletrabajo destaca desafíos como la falta de conectividad y los altos costos de implementación, tal como lo exponen Avendaño y Pedraza (2020). En las entrevistas, estos desafíos también fueron un tema central. Varias empresas describieron inversiones significativas en ciberseguridad y herramientas colaborativas como resultado de la transición al teletrabajo, reflejando una transformación en la percepción de la tecnología, que pasó de ser vista como un gasto a convertirse en una inversión estratégica esencial para la competitividad post-pandemia.

Por otro lado, el marco teórico sobre el mercadeo, basado en los enfoques de Kotler y Armstrong (2008), se enfoca en la satisfacción del cliente y la adaptación a sus necesidades como claves del éxito organizacional. Los gerentes entrevistados mencionaron cómo, durante y después de la pandemia, las estrategias de marketing evolucionaron hacia plataformas digitales, incrementando la fidelización y el contenido en redes sociales, lo que confirma los principios de un marketing centrado en el cliente y adaptativo. Por ejemplo, un entrevistado explicó cómo su empresa dejó atrás las estrategias de marketing tradicional para enfocarse en alianzas digitales y redes sociales, alineándose con la teoría de Kotler sobre la importancia de adaptarse a los cambios en el mercado y el comportamiento del consumidor.

En relación con la transformación digital, autores como Merodio (2023) explican este proceso como una modernización integral impulsada por la tecnología para optimizar los ingresos. Las entrevistas evidencian que varias empresas colombianas adoptaron soluciones de e-commerce y herramientas de administración digital para optimizar sus operaciones y expandir su alcance, confirmando los principios de la transformación digital en términos de creación de valor y competitividad en un mercado post-pandemia.

Finalmente, en términos de recursos humanos, el marco teórico menciona la importancia de nuevas competencias digitales en el personal para adaptarse al entorno digital (Peralta y Flores, 2020). En la práctica, los entrevistados señalaron la capacitación en competencias digitales como una necesidad urgente y prioritaria, con especial énfasis en la ciberseguridad y las habilidades colaborativas, reflejando cómo la teoría sobre gestión del talento digital se materializó en las empresas durante este periodo.

5. Discusión

La comparación de los hallazgos obtenidos en las entrevistas con el marco teórico confirma y amplía nuestra comprensión de cómo la transformación digital ha afectado al empresariado colombiano durante y después de la pandemia de COVID-19. Los resultados evidencian que el cambio hacia el teletrabajo y las herramientas digitales fue una respuesta urgente y necesaria ante la crisis sanitaria, alineándose con las tendencias globales documentadas por la OIT y otros estudios recientes (Medina, Ávila y González, 2021). Este fenómeno de rápida adaptación en Colombia refleja un cambio en la percepción de la tecnología, que pasó de ser vista como un gasto operativo a convertirse en una inversión

estratégica para la continuidad del negocio y la competitividad. Esta transformación coincide con la teoría sobre la digitalización como un facilitador de resiliencia y sostenibilidad en tiempos de crisis (Avendaño y Pedraza, 2020).

En términos de modalidades de trabajo, el estudio resalta la implementación masiva del teletrabajo como una adaptación inmediata y necesaria, que generó tanto beneficios como desafíos. Los hallazgos de las entrevistas muestran que las empresas hicieron inversiones considerables en ciberseguridad y conectividad para asegurar la efectividad del trabajo remoto, reflejando las recomendaciones de la OIT sobre la infraestructura y las políticas necesarias para un teletrabajo seguro. A la par, estas medidas respondieron a los desafíos de conectividad y altos costos mencionados en la literatura, lo que resalta la importancia de una infraestructura digital robusta para enfrentar cambios inesperados.

Finalmente, los resultados sugieren que la transformación digital no solo fue una respuesta reactiva a la pandemia, sino un cambio fundamental en la estrategia empresarial que mejoró la competitividad y resiliencia de las organizaciones. La discusión de estos hallazgos destaca la relevancia de la digitalización en todas las áreas de negocio y confirma que las empresas que adoptaron tecnologías de manera integral están mejor posicionadas para enfrentar futuros desafíos y adaptarse a las demandas de un mercado post-pandémico cada vez más digital.

6. Conclusiones

6.1 Conclusiones

- La pandemia de COVID-19 dejó una profunda enseñanza sobre la necesidad de adaptabilidad y resiliencia en las empresas colombianas. Las situaciones críticas generadas durante este período obligaron a reconsiderar las dinámicas empresariales y a valorar la transformación digital no solo como una medida de respuesta inmediata, sino como una estrategia fundamental para la sostenibilidad a largo plazo. La digitalización acelerada permitió a las empresas responder con rapidez y eficacia, mejorando su capacidad de adaptación en un mercado en constante cambio. La adopción de herramientas de teletrabajo, colaboración virtual y comercio electrónico no solo facilitó la continuidad operativa durante la crisis, sino que estableció nuevos estándares de eficiencia y productividad que siguen beneficiando a las organizaciones en la “nueva normalidad.” Este proceso de transformación también demostró el valor de la inversión en tecnología como un factor estratégico para afrontar futuras crisis y consolidar ventajas competitivas en un mercado digitalizado. En definitiva, la pandemia fue un catalizador que dejó claro que el futuro de la competitividad empresarial en Colombia depende de una integración digital profunda y de una mentalidad de cambio constante.

- Las entrevistas realizadas evidencian cómo distintas empresas en Colombia enfrentaron los desafíos de la pandemia a través de la transformación digital, cada una adaptándose a su manera y priorizando aspectos clave para mantener la continuidad operativa. Un tema común en todas las entrevistas fue la rápida transición hacia el trabajo remoto y la implementación de herramientas de colaboración digital, lo cual demostró ser un paso esencial para la adaptación a la "nueva normalidad". Las empresas experimentaron una reconceptualización de la tecnología, pasando de ser vista como un gasto a considerarse una inversión estratégica crucial para asegurar competitividad y resiliencia en un entorno post-pandémico. Las estrategias de mercadeo también sufrieron cambios notables, evolucionando de enfoques tradicionales a prácticas digitales que facilitan una conexión más directa y significativa con los clientes. Esto permitió a las empresas mantener e incluso ampliar su presencia en el mercado en tiempos de crisis. Además, las entrevistas destacan cómo la transformación digital generó nuevas necesidades de capacitación en competencias digitales para el personal, permitiendo una mejor adaptación a los cambios y un mayor aprovechamiento de las herramientas tecnológicas implementadas.
- La implementación de la transformación digital en Colombia, impulsada por la pandemia, marcó un antes y un después en la forma en que las empresas operan y compiten. Las situaciones críticas generadas por la crisis sanitaria obligaron al empresariado a adoptar nuevas tecnologías y a replantear sus dinámicas laborales, lo cual permitió mantener la operatividad y responder a las demandas de un mercado en rápida evolución. La digitalización no solo ofreció soluciones inmediatas, como el trabajo remoto y las plataformas de colaboración, sino que estableció un cambio estructural en la manera de concebir la tecnología: de ser vista como un gasto operativo, pasó a ser considerada una inversión estratégica clave para la resiliencia y competitividad. El teletrabajo, antes marginal, se consolidó como una modalidad principal en muchas empresas, demostrando sus ventajas en productividad y flexibilidad, aunque también planteó retos para la adaptación del personal. Las organizaciones respondieron con medidas de bienestar y formación, logrando equilibrar el rendimiento laboral con la satisfacción de sus empleados. Esta transición al trabajo remoto, combinada con el aumento en la inversión tecnológica, sentó las bases para una "nueva normalidad" laboral.

En términos de mercado, la transformación digital renovó las estrategias de mercadeo, reemplazando los enfoques tradicionales con un uso intensivo de redes sociales y plataformas digitales. Esto permitió a las empresas conectar de manera más auténtica y directa con sus clientes, priorizando la experiencia del usuario y adaptándose a sus necesidades. Además, surgieron nuevos productos y servicios digitales orientados a mejorar la conectividad y el comercio en línea, lo que ayudó a las empresas a expandir su alcance y asegurar su posición competitiva en el mercado post-pandémico.

6.2 Contribución a la práctica

Este estudio contribuye significativamente a las organizaciones en varios aspectos clave, proporcionando un marco de referencia para las organizaciones que buscan consolidar sus estrategias de transformación digital y adaptarse de manera efectiva a un entorno post-pandémico. En primer lugar, el análisis de los casos de estudio permite a las empresas comprender de forma práctica los pasos necesarios para adoptar tecnologías digitales, desde la elección de plataformas de colaboración hasta el fortalecimiento de la ciberseguridad y la gestión de infraestructura para el trabajo remoto. La identificación de herramientas específicas y políticas internas de apoyo, como los auxilios de conectividad y programas de bienestar, brinda a las empresas directrices claras para mejorar la adaptación de sus equipos a nuevas modalidades laborales.

De otro lado, este estudio destaca cómo la transición al teletrabajo y a modelos híbridos no solo garantiza la continuidad operativa, sino que también puede mejorar la productividad y el bienestar del personal. Los hallazgos ofrecen un modelo que muestra cómo implementar políticas de flexibilidad laboral, capacitación en competencias digitales y medidas de bienestar, elementos que las empresas pueden adoptar para atraer y retener talento en un entorno laboral cambiante. Asimismo, los cambios en las estrategias de mercadeo hacia una mayor digitalización, con el uso de redes sociales y contenido orientado al cliente, sirven como un referente para empresas que buscan fortalecer su relación con los consumidores y mejorar la fidelización. Las prácticas detalladas en este estudio, como la creación de contenido relevante y el aprovechamiento de plataformas digitales, ofrecen una hoja de ruta para empresas que desean modernizar su enfoque de marketing y conectar de manera más significativa con sus clientes.

Finalmente, la revalorización de la tecnología como una inversión esencial más que como un gasto operativo es otro aporte fundamental. Este estudio proporciona ejemplos de cómo las empresas pueden destinar recursos a tecnologías específicas (como e-commerce, ciberseguridad, herramientas colaborativas y de gestión de proyectos) para lograr ventajas competitivas. La identificación de áreas clave para la inversión permite a los líderes empresariales priorizar mejor sus recursos y maximizar los beneficios de la transformación digital.

6.3 Contribución a la teoría

Este estudio aporta una perspectiva contextualizada sobre cómo la pandemia de COVID-19 aceleró los procesos de digitalización, resaltando la capacidad de adaptación empresarial bajo presión. Al integrar conceptos de transformación digital con teorías sobre resiliencia organizacional y gestión de crisis, el estudio enriquece el entendimiento teórico sobre cómo y por qué las empresas adoptan la tecnología de manera acelerada en contextos adversos. Esta perspectiva es valiosa para entender las condiciones que impulsan la digitalización en contextos de emergencia y limitación de recursos. De igual modo, los hallazgos del estudio

refuerzan y amplían las teorías sobre el cambio de percepción de la tecnología, pasando de ser vista como un gasto a considerarse una inversión estratégica esencial para la competitividad. Este cambio teórico es importante porque añade un nuevo enfoque sobre la tecnología como un pilar para la resiliencia organizacional, más allá de su papel habitual en la eficiencia operativa. Así, el estudio contribuye a teorías sobre ventaja competitiva, sugiriendo que la adopción de tecnología en tiempos de crisis no solo permite la continuidad, sino también una ventaja adaptativa en mercados de alta incertidumbre.

Puede resaltarse también que la transición masiva al teletrabajo y los modelos híbridos permite desarrollar teorías sobre la cultura organizacional y el diseño de políticas laborales en entornos digitales. Este estudio ofrece un marco para analizar cómo la flexibilidad y la capacitación en habilidades digitales pueden integrarse en la cultura de las empresas, favoreciendo la adaptabilidad y el compromiso del personal en el largo plazo. Así, contribuye a la teoría de recursos humanos, particularmente en cuanto a la adaptación de la fuerza laboral en escenarios de cambio acelerado y a las teorías sobre satisfacción y retención laboral.

6.4 Limitaciones

Dado que la información proviene principalmente de entrevistas con directivos, los resultados pueden reflejar sesgos de percepción y limitaciones en la transparencia de la información. Los datos cualitativos, aunque valiosos, pueden ser subjetivos y no siempre reflejan la totalidad de la experiencia de transformación digital en las empresas. De igual modo, la investigación se centra en descripciones y análisis cualitativos, lo que limita el uso de indicadores cuantitativos para medir el impacto específico de la transformación digital en productividad, rentabilidad o satisfacción laboral. La ausencia de métricas cuantitativas restringe la precisión en la evaluación de los efectos y beneficios de la digitalización.

De igual manera, dado que las entrevistas se realizaron con empresas específicas, los hallazgos podrían no ser representativos para todos los sectores de la economía. Las necesidades y desafíos de la transformación digital pueden variar considerablemente según el sector, especialmente en industrias menos digitalizadas o con restricciones tecnológicas específicas.

6.5 Investigación futura

Dado el contexto y las limitaciones de este estudio, futuras investigaciones podrían ampliar el alcance de la investigación hacia empresas en otras regiones de América Latina o incluso a nivel mundial, lo que permitiría analizar si los hallazgos sobre transformación digital en Colombia son replicables en diferentes contextos. Esto contribuiría a una comprensión más global de la digitalización empresarial en economías emergentes.

También, futuras investigaciones podrían emplear métricas cuantitativas para medir el impacto de la digitalización en indicadores específicos, como eficiencia operativa,

productividad, satisfacción de empleados y retorno de la inversión en tecnología. Esto permitiría validar los beneficios de la transformación digital de forma más objetiva. A su vez, ampliar el análisis hacia sectores que no fueron el foco principal de este estudio, como la industria manufacturera o el sector agropecuario, permitiría comprender los desafíos únicos que enfrentan otros sectores y desarrollar estrategias de transformación digital personalizadas y efectivas para cada tipo de industria.

De otro, dado que el éxito de la transformación digital depende en gran medida de la adaptación de los empleados, investigaciones futuras podrían centrarse en el impacto del cambio digital en la cultura organizacional, el compromiso de los trabajadores y su bienestar. Esto ayudaría a entender cómo optimizar la experiencia de los empleados y gestionar el cambio cultural en un contexto digitalizado.

7. Bibliografía

- Avendaño, A. C., & Pedraza, C. A. (2020). *Tecnología en el teletrabajo y trabajo en casa en tiempos de Covid-19*. Obtenido de Universidad Santo Tomás: <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/33546/2021cesarpedraza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bolsa de Empleo. (2023). *¿Se está acabando el teletrabajo en Colombia?* Obtenido de El Empleo: <https://www.empleo.com/co/noticias/investigacion-laboral/se-esta-acabando-el-teletrabajo-en-colombia-7147>
- Caicedo, J. A. (2021). *El teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/38761>
- Calle, C. A. (2020). *La transformación digital y su importancia en las pymes*. Obtenido de Iberoamerican Business Journal, vol 5: <https://journals.epnewman.edu.pe/index.php/IBJ/article/view/264/496>
- Castro, A., & Palacios, J. (2020). *Teletrabajo en Colombia, el alistamiento hacia la nueva revolución de la fuerza laboral*. Obtenido de <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/91/43>
- Castro, K. O., & Delgado, J. M. (2020). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral*. Obtenido de Revista Ciencia Latina, vol 4: <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/107>
- Cifuentes, D. M., & Londoño, J. (2020). *Teletrabajo: el problema de la institucionalización*. Obtenido de Universidad del Valle: <https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/1638/1831>
- Cruz, J. Teletrabajo en Colombia, dos años después de la pandemia (2022). Universidad de Antioquia. https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/!ut/p/z0/nZDLTsMwEEV_JV1kGdlxXu0yiqKoVVRaQKV4g6axBS527DomQnw9DirvXTejuTNXo3sGUBRHtIdRPIITugfp9T3NH-

- aLisRlilucpzku802aFaRJBncYrRD9aWiuV5U3VGvd3OxaMifTBXE8nWiJaKd7x18d2htt
HcgXxiHEMPxWT1rxc99x20HAeCAh-
Fx_3OgF08OkpBgcMB3iXlvIM4_AuAHRCCmDb7hnG-
9zeqYVLI9WiY13i7W2SZpliQtkovz_SX__5rLyaca9HrCAM_5xTy5vseGW6GZ6DRIBZ6
e2xA7LrmzclCjgyoiDNRxGmkwL5pgglB5pkeMjmq3l2ewfKIsQ1/
- Dini, M., & Gligo, N. (2021). *Transformación digital de las mipymes: elementos para el diseño de políticas*. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47183>
- Función Pública. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935>
- Gaspar, M. F. (2021). *La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas*. Obtenido de Universidad Técnica Luis Vargas Torres: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8042592>
- Gutiérrez, A. (2023). *Teletrabajo cada vez más parece ser un asunto del pasado en las empresas del país*. Obtenido de La República: <https://www.larepublica.co/alta-generencia/teletrabajo-cada-vez-mas-parece-ser-un-asunto-del-pasado-3658133>
- Kotler, P. (27 de Marzo de 2010). *Negocios y emprendimiento*. Recuperado el 02 de junio de 2015, de <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/03/los-10-principios-del-nuevo-marketing.html>
- Medina, A., Ávila, Á., & González, Y. F. (2021). *Teletrabajo en condiciones de COVID19: ventajas, retos y recomendaciones*. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/revcubsaltra/cst-2020/cst203h.pdf>
- Medina, P., Chango, M., & Corella, M. (2022). *Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual*. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/2804>
- Mejía, S. H., & Betancur, M. T. (2023). *Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia)*. Obtenido de Revista de Economía del Caribe, vol 30: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S2011-21062022000200077&script=sci_arttext
- MINTIC (2022). Colombia superó los 209.000 teletrabajadores en 2021: Ministerio de las TIC. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179742:Colombia-supero-los-209-000-teletrabajadores-en-2020-Ministerio-de-las-TIC>
- OIT (2019). Información actualizada sobre la evolución del mercado de trabajo. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/documents/briefingnote/wcms_767045.pdf
- Pajuelo, A., Rosicela, N. & Vergara, E. (2023). Plataformas digitales y su incidencia en el teletrabajo en la empresa “Noticias Perú SAC” durante la pandemia COVID-19. Lima. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UNHE_0384c9290a343352d61a8ab864d643fb
- Peralta, A. R., & Flores, C. R. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. Obtenido de Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.
- Rodríguez, M. A. (2020). El Teletrabajo en tiempos de la pandemia por Covid-19 en Colombia, una alternativa que llego para quedarse. Obtenido de Universidad Católica de Colombia:

- <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/bb9d205a-ae5e-4080-aa31-99b0ec248502/content>
- Tapasco, O., & Giraldo, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. Obtenido de Revista Información Tecnológica, vol 31 : https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000100149&script=sci_arttext
- Trujillo, G., & Rodríguez, L. R. (2022). Transformación digital en América Latina: una revisión sistemática. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890768>
- Valencia, J., & Figueroa, J. (2022). Los modelos de transformación digital en la gestión de las empresas comerciales. Obtenido de Revista Cooperativismo y Desarrollo, vol 10: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2022000200407&script=sci_arttext
- Velasco, J. (2021). Los impactos de la pandemia de la COVID 2019 en los mercados laborales de América Latina, Cuadernos de Economía y Administración, 8(2). <https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/935>
- Vélez, P. & Higuera, J.R. (2016). Aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones de avanzada. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/13729/1/Tecnologia%20y%20accesibilidad%20Vol2.pdf>
- Villagra, A., & Pandolfi, D. (2023). Desafíos de la Transformación Digital en las PYMES. Obtenido de <https://publicaciones.unpa.edu.ar/index.php/ICTUNPA/article/view/941>

8. Anexos

Anexo 1. Entrevista tesis de investigación de las inversiones en tecnología del empresariado colombiano después de la pandemia.

El objetivo de esta entrevista es netamente investigativo y hace parte del marco muestral que debe desarrollarse para entender el comportamiento de las empresas antes y después de la pandemia en términos de inversión digital, esta encuesta fue focalizada hacia gerentes y Directores del área de Tecnología quienes como decisores e implementadores de nuevos proyectos son considerados los agentes de cambio en los procesos de transformación de las empresas en términos de tecnología y nuevas dinámicas empresariales en la nueva postpandemia.

1. ¿Qué situaciones críticas causadas por la pandemia llevaron a su empresa a reconsiderar su dinámica empresarial y no caer en un estado de crisis?
2. ¿Qué papel jugó la transformación digital en la respuesta de su empresa a estos desafíos?
3. ¿De qué manera la transformación digital ha influido en la competitividad de su empresa en el mercado postpandemia?

4. ¿De qué manera la transformación digital ha influido en las estrategias de mercadeo o ventas de su empresa antes, durante y después de la pandemia?
5. ¿Cómo describiría las prácticas de mercadeo de su empresa antes de la pandemia?
6. ¿Cuáles eran las principales estrategias de mercadeo en su empresa antes de la pandemia?
7. ¿Qué cambios significativos en las prácticas de mercadeo implementó su empresa durante la pandemia?
8. ¿Cuáles de estas prácticas se han mantenido o cambiado después de la pandemia?
9. ¿Qué nuevas habilidades y competencias ha tenido que desarrollar su personal para adaptarse a la transformación digital?
10. ¿Después de la Pandemia considera la Tecnología como un gasto necesario o como una inversión estratégica para su compañía?