

Capítulo 1. Implementación de la reingeniería en tiempos de COVID-19.

Gabriela Alejandra Ríos Zuñiga
Guillermina Peña Padilla
Maria Fernanda Martinez Gonzalez
Maria Catalina Salgado Gutiérrez

Tecnológico Nacional de México Campus Tuxtla, Gutiérrez
<https://doi.org/10.46990/iQuatro.2023.14.5.1>

Resumen

El coronavirus apareció en china en el mes de diciembre de 2019, el cual lleva el nombre de COVID-19, este virus se extendió por el mundo, a los pocos meses, tras generar muerte en los seres humanos fue declarada pandemia global. El COVID-19 se transmite de una persona a otra, de tal manera que se tomó la medida de evitar puntos de reunión, debido a este problema las empresas optaron por cerrar temporalmente para evitar más contagios y cuidar a sus empleados, pero también a los clientes, miles de empresas optaron por crear nuevas medidas de higiene y seguridad, crearon estrategias de comercio electrónico mediante plataformas digitales por medio de la modalidad de servicio a domicilio.

Palabras clave

Adaptación, cambio, comercio, COVID-19

Introducción

Para comprender la grave crisis que atraviesan las microempresas, es necesario entender que en el mundo el COVID- 19 ha causado enormes pérdidas económicas, sociales, políticas, psicológicas, tecnológicas e incluso religiosas. Parece que, aunque la calidad de vida en algunos países desarrollados tales como Estados Unidos, China, Japón, Alemania, India, Gran Bretaña, Francia, Italia, Rusia, España cuentan con mejor salud, educación, nivel de vida y la misma economía estable no fue suficiente para compensar el enorme impacto económico de COVID-19 en las pymes, además el sistema de salud y educación colapsaron. En el caso de México, es un país que no figura con una economía fuerte y autosuficiente en términos económicos claves, a pesar de que en él se realizan actos de comercio con infinitud, cabe mencionar que cuenta con una red de 13 tratados de libre comercio con 50 países (TLCs), 32 acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones (APPRI) con 33 países y 9 acuerdos de alcance limitado. (Economía, 2015).

México es un país vulnerable porque depende del comercio exterior, debido a esto se encuentra en incertidumbre ante los cambios económicos que otras economías presentan, por ejemplo, al ser Estados Unidos nuestro principal aliado comercial, en una situación de desestabilización económica, México sufre los efectos secundarios. Como lo son el cierre de fábricas, restricción de movimientos de personas y bienes, la disminución de exportaciones, así como la caída de la demanda está provocando unos efectos en cadena a nivel mundial tanto en la industria como en el sector de servicio.

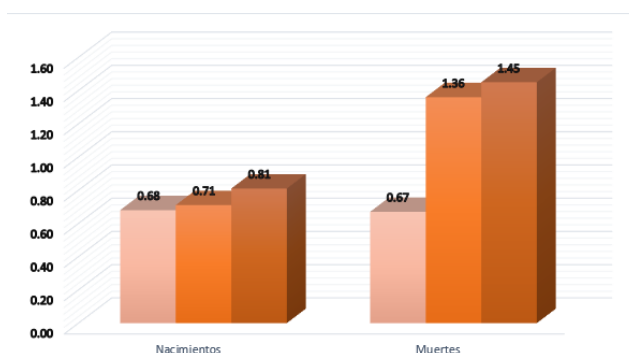
La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) prevé que la economía mundial redujo su crecimiento en un 0.5% en el 2020, se esperaba que la recuperación global de la pandemia continuara en 2022 y 2023, sin embargo, la guerra en Ucrania obstaculizará el crecimiento mundial y agravará las presiones inflacionarias, lo que creará un nuevo shock de oferta negativo para la economía mundial. (OCDE, s.f.).

Siguiendo la misma línea de investigación, se encontró que en el año 2018 en México se realizó una encuesta nacional sobre la productividad y competitividad de micros, pequeñas y medianas empresas cuyos resultados permitieron dar seguimiento a las amplias características de México. Al presentar los resultados de la ENAPROCE 2018, Julio A. Santaella, presidente del INEGI, señaló que en nuestro país la mayoría de las empresas son micro, pequeñas o medianas y gran parte de la actividad económica, y el empleo en México está estrechamente ligado a ellas; de ahí la trascendencia de contar con información estadística.

A continuación, se mostrará la tasa mensual de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional de los años 2012-2020-2021 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2021).

Gráfica 1.1

Tasa mensual de nacimientos y muertes de establecimientos a nivel nacional 2012-2020-2021

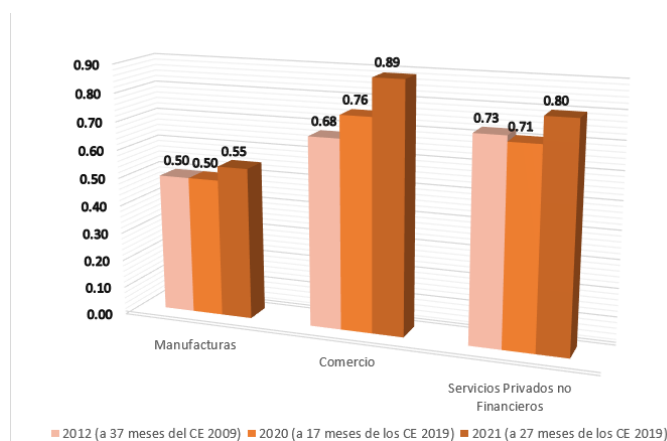


Fuente: INEGI. Demografía de los Negocios 2012-2020-2021

También es importante mencionar la tasa mensual de nacimientos de establecimientos a nivel nacional, por sector de actividad de los años 2012-2020-2021 (INEGI,2021).

Gráfica 1.2

Tasa mensual de nacimientos de establecimientos a nivel nacional por sector de actividad 2012-2020-2021

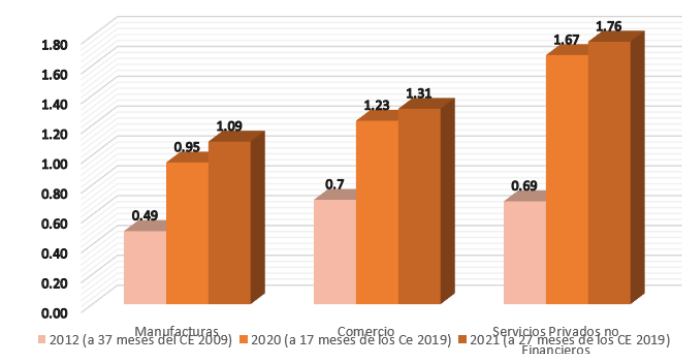


Fuente: INEGI. Demografía de los Negocios 2012-2020-2021

La tasa mensual de muertes de establecimientos a nivel nacional por sector de actividad de los años 2012-2020-2021. (INEGI, 2021).

Gráfica 1.3

Tasa mensual de muertes de establecimientos a nivel nacional, por sector de actividad 2012-2020-2021



Fuente: INEGI. Demografía de los Negocios 2012-2020-2021

Por sector de actividad económica, podemos observar que las manufacturas han mantenido un ritmo constante de nacimientos de establecimientos, es decir, en los Estudios se puede observar que cada mes nacen entre 0.50% (2012 y 2020) y 0.55% (2021), mientras

que comercio muestra una mayor variación en las tasas de nacimientos entre 2020 y 2021, y en los servicios privados no financieros se observa una disminución en la tasa de 2012 a 2020, de 0.73% a 0.71% y en 2021 se observa un incremento, 0.80 por ciento. Por otro lado, respecto a la tasa mensual de muertes, en los estudios se observa un aumento en las muertes de establecimientos, siendo servicios privados no financieros el de mayores tasas mensuales. Al comparar el crecimiento entre las tasas de nacimientos y de muertes entre el EDN 2020 y el EDN 2021 se observa que, para los sectores de comercio y servicios privados no financieros, la tasa mensual de nacimientos muestra un mayor crecimiento que la de muertes, mientras que para las manufacturas se mantienen prácticamente con el mismo crecimiento. (INEGI, 2021).

Las consecuencias ante esta nueva situación han sido inimaginables y tal como se ha visto, una de estas ha sido la adaptación a estos cambios. La pandemia de la COVID-19 vino a demostrar que el distanciamiento social es efectivo para reducir el contagio pero hasta cierto punto letal para las empresas en todas las índoles, de esta forma es que los empresarios se vieron en la necesidad de buscar otros medios para interactuar y hacer llegar sus productos a los clientes evitando con ello el contacto físico que se tenía acostumbrado por lo cual las redes sociales como *Twitter*, *Facebook*, *Instagram* e incluso *Tik Tok* han sido primordiales para lograr estos objetivos y esto sin mencionar los medios de *Google Meet*, *MS teams*, *Zoom*, entre otros las cuales fueron y son necesarios para estos momentos difíciles (Nicolás Martínez & Rubio Bañón, 2020; Haeffele, Hobson, & Storr, 2020).

Revisión de la literatura

Sin lugar a duda la crisis generada por Covid-19 ha propiciado un gran cambio en la manera como los consumidores y las empresas están llevando a cabo sus procesos de compras. De la revisión de la literatura podemos concluir que las pandemias generan caídas en la productividad agregada de las economías de los países, lo que a su vez impacta en una caída mayoritaria en la actividad comercial y en las ventas de las organizaciones.

La mayor parte de las empresas encuestadas ha estado monitoreando la actividad comercial con medidas relacionadas con llamadas a clientes existentes, oportunidades de negocios creadas y cotizaciones enviadas. A su vez, han medido las métricas de resultados tales como el número de cierres y facturación de ventas. Para ello es clave la utilización de herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (o CRM, en inglés Customer Relationship Management). (Zeng, Y. E., Wen, H. J., y Yen, D. C., 2003). Ante estos hechos los directivos deben acelerar y mejorar sus procesos de gestión comercial vía teletrabajo y teleconferencias. Por lo que se sugiere capacitar y formar a la fuerza de ventas en el uso de

plataformas de trabajo online, así como en el desarrollo de aquellas competencias que los vendedores requieran para mejorar las tasas de conversión de oportunidades.

En relación con las limitaciones de esta investigación se puede mencionar que el hecho de tener en cuenta la perspectiva de una sola muestra puede producir sesgos. Además, se ha aplicado solo a los directivos de un solo país. Como futuras líneas de investigación se podrían contrastar estos resultados de manera complementaria con las percepciones de vendedores, clientes y/o proveedores. Además, se podría ampliar la muestra a directivos de empresas de otros países para analizar si el componente cultural puede afectar a los resultados. Asimismo, se puede realizar una investigación de carácter cualitativo con entrevistas en profundidad a los gerentes para verificar su percepción de los problemas relacionados con las ventas y la pandemia. (Verbeke, W., Dietz, B., y Verwaal, E., 2011).

Los resultados indican que las empresas mexicanas emplearon estrategias asociadas con la gestión del cambio como: el teletrabajo en línea, la optimización del negocio, la inversión en tecnología y la diversificación como respuesta a la crisis derivada del COVID-19. Aunque no es posible establecer una relación de causalidad entre las variables en estudio, ya que la interpretación de la causalidad en el mundo real no se garantiza, sí fue posible establecer con estos resultados una discusión acerca de la influencia de la gestión del cambio en la colaboración virtual, en la transformación digital y en la agilidad estratégica organizacional ante la crisis por la COVID-19. (Fierro-Moreno, 2021).

Metodología

Estado de Chiapas

La crisis económica generada por la enfermedad del coronavirus (COVID-19) tiene un impacto importante en el estado de CHIAPAS y golpea una estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas. La estructura productiva de la región presenta una gran heterogeneidad entre los sectores y entre las empresas. Pocas actividades de producción y procesamiento de recursos naturales, algunos servicios de alta intensidad de capital (electricidad, telecomunicaciones y bancos) y pocas grandes empresas tienen altos niveles de valor agregado por trabajador, mientras que los demás alcanzan niveles muy bajos de productividad.

Es muy difícil prever la intensidad y la duración de la crisis actual. Sin embargo, es posible identificar algunas de sus especificidades.

- Es un fenómeno global, que afecta a todos los países del mundo, aunque con intensidades distintas. En cada economía de la región, se producen consecuencias económicas asociadas a la demanda y la oferta internas, y también a la demanda y la oferta mundiales.
- Como sucedió en otras pandemias, se trata de un virus que era desconocido hasta ahora, para el cual aún no existe vacuna ni remedios universalmente eficaces. La única manera de controlar la pandemia es mediante la prevención que, en general, implica la reducción de los contactos sociales. Las medidas tomadas por los países se traducen en diferentes niveles de restricción social y, por lo tanto, de limitación de las actividades económicas.

Es por ello por lo que las empresas chiapanecas tuvieron que aplicar una reingeniería en todos los sectores, tanto en su oferta como en su demanda para poder seguir compitiendo en el mercado actual que si ya era muy demandante en estos tiempos las exigencias del consumidor crecen cada día más. Pérez et al. (2020) señalan que para la formulación de estrategias empresariales que nos ayuden a generar alternativas es necesario comprender el aprovechamiento de oportunidades, de innovación y de afrontar la incertidumbre y el riesgo.

El objetivo de esta ponencia es la adaptación de las empresas chiapanecas ante la pandemia y con esto la aplicación de la reingeniería que consiste en crear secuencias y procesos para instaurar, establecer y regular nuevas formas de gestionar los procesos administrativos de una empresa. El objetivo de la reingeniería es cambiar la concepción de los negocios mediante el análisis y el rediseño radical de la economía chiapaneca. La metodología es la investigación participativa llevándose a cabo trabajo de campo con las empresas el seguimiento de plataformas y la creación de aplicaciones con los integrantes de las empresas y con esto recolectar sus requerimientos para continuar con los estudios de los mercados.

Como resultados de dicha participación y con el apoyo de estudiantes del módulo de especialidad y de residencias profesionales de la carrera de ingeniería en gestión empresarial, se ha logrado el estudio de empresas donde se ha aplicado la reingeniería y se han obtenido resultados positivos. Ayudando con nuevas estrategias de mercado, fidelizando a los clientes, apoyando para que puedan obtener nuevas alianzas estratégicas y obtengan relaciones e intercambios, posicionando a las empresas para que logren obtener una ventaja competitiva y una mejora continua.

Retos clave para afrontar la crisis

Aunque los retos para las pymes ante esta situación son numerosos y muy variados, la Red Española del Pacto Mundial ha identificado tres retos clave que deberán afrontar estas empresas

Ilustración 2 PIB anual de los países de Asia, pacífico y China. (norte, 2020)

Ilustración 2. PIB de los países Asia, el Pacífico y China 531 para luchar contra la pandemia de la COVID-19 y poner el foco en la recuperación:

Figura 1.1



Información basada en (Molero, Javier, 2020)

De acuerdo con el Directorio de empresas y establecimientos (INEGI, 2021) Chiapas cuenta con 218,824 establecimientos, es aquí donde el estado de Chiapas con sus PYMES no se ha quedado atrás, se han adaptado a las necesidades que se tiene, con las que cuentas con todas las herramientas que se han tenido y se tienen a la mano, hemos hecho uso de plataformas web, de aplicaciones y aquellas empresas que no han querido formar parte de este cambio lamentablemente han muerto.

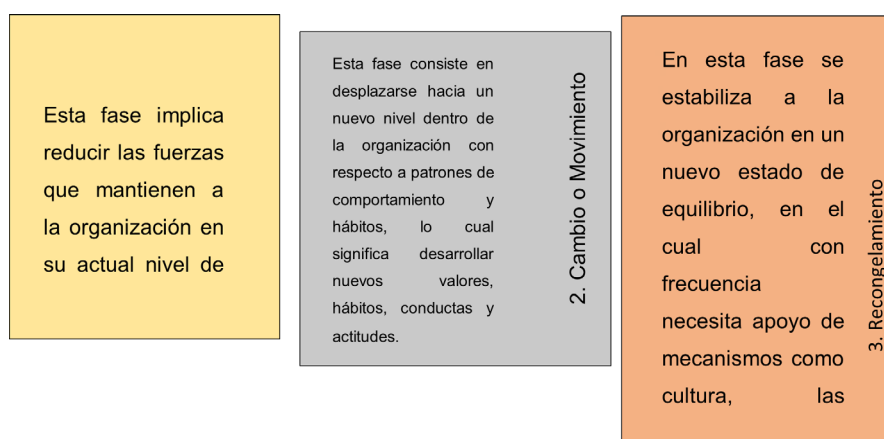
Modelo De Cambio De Kurt Lewin

Uno de los principales esclarecimientos al modelo de cambio de Kurt Lewin es el siguiente: Se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. Por ello, dicho comportamiento siempre es producto de dos tipos de fuerzas: las que ayudan a que se efectúe el cambio (fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas), que desean mantener el statu quo. (Montúfar, 2008) De acuerdo con (González, 1997), se produce el cambio individual eficientemente cuando existe un cambio en los patrones de comportamiento actitudinales del grupo al cual pertenece, cualquier esfuerzo por cambiar al individuo, sin pretender alterar al grupo, producirá una

mayor resistencia que si se modifica el comportamiento grupal en la perspectiva de la Teoría de campo. Lewin (1939) en (Poole, 1995) crea un modelo que trata de interpretar el comportamiento de las organizaciones a través de los conceptos que salen de la física: Los paradigmas fundamentales de su planteamiento teórico son el sistema de fuerzas, el espacio vital, la locomoción, el conflicto y la meta. El Modelo de (Lewin, 1951), refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el statu quo. En su documento (Páez, 2016), Aplicación del modelo de Lewin a una ocs: cambio organizacional y liderazgo, afirma lo siguiente: El modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio solo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este (p. 51). El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de gestión directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios (Hossan, 2015). El modelo argumenta que el centro del cambio está en el comportamiento del grupo, concentrado en factores como las normas, roles, interacciones y otros procesos sociales. El comportamiento respecto al cambio se entiende como un balance dinámico de fuerzas que operan en direcciones opuestas. Las fuerzas facilitadoras favorecen el cambio al empujar a los miembros en la dirección deseada. Por el contrario, las fuerzas detractoras obstaculizan el cambio dado que empujan en dirección opuesta a la que se quiere.

Figura 1.2

Descripción de las fases de cambio



Información basada en (Montúfar, 2008)

El descongelamiento es necesario para vencer los esfuerzos de resistencia, individuales y grupales; implica preparar a la organización para aceptar que el cambio es necesario, lo que significa romper el statu quo antes de construir una nueva forma de operar. El descongelamiento se puede alcanzar por tres vías: con el aumento de las fuerzas potenciadoras que creen un comportamiento diferente al actual; con la disminución de las fuerzas opositoras que afectan negativamente el movimiento desde el estado de equilibrio actual; y, con la combinación de las dos anteriores. 3. Recongelamiento 2. Cambio o Movimiento 1. Descongelamiento Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento. Esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes. En esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacionales.

La intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual. La segunda etapa en el proceso de cambio es el movimiento. Tras la incertidumbre creada por el descongelamiento, aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre y propongan nuevas formas de hacer las cosas.

Tabla 1.1

Fase	Características de las fases
I.Descongelamiento	Todo el personal de la empresa debe participar en un proceso de desaprendizaje que cuestiona la rigidez de las conductas e introduce el liderazgo situacional como elemento clave para dirigir la energía humana hacia resultados.
II.Reingeniería	Todo el personal de la empresa debe participar en clínicas de reingeniería de procesos, lo cual implica un cambio integral de la organización. Se debe definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazos. Se debe desarrollar el liderazgo situacional y habilidades esenciales de los líderes, que constituyen la base para fomentar una cultura de trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia metas estratégicas.
III.Aseguramiento	Se debe implantar programas de seguimiento y control a partir de un sistema de información de resultados generados por los líderes y por los equipos autónomos, además se debe remunerar por resultados.

Resultados

Las redes sociales se han convertido en el único medio para que los microemprendimientos puedan tener interacción con los consumidores lo que ha generado ventas.

El 60% de los locales actualiza sus publicaciones en redes sociales; esto se da, porque para ellos, este medio actúa como punto de interacción con los clientes. El 80% considera que las redes sociales han ayudado a que sus ventas puedan aumentar. Los estados de exención, los toques de queda, las medidas de confinamiento, y la paranoia social, entre otras, les ha obligado a reinventarse. Los microemprendimientos han tenido que trabajar a puertas cerradas y han hecho uso de los delivery para poder atender los requerimientos de sus clientes, y de forma parcial, ir reactivando sus negocios. El 70% considera que el volumen de ventas en redes sociales ha cumplido de forma constante con los objetivos que se han propuesto.

Como resultado, se puede decir, que el estado socioeconómico de los microemprendimientos, como consecuencia del Covid-19, se han visto fuertemente afectados, lo que ha generado el apareamiento de una reingeniería de actitudes resilientes tendientes a mantenerse y recuperar el mercado mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que les permita estar en constante interacción con clientes y proveedores, permitiendo de esta manera dinamizar el sector, y por ende, reactivar las economías de los actores sociales.

Discusión

La reingeniería es el rediseño de los procesos en un negocio que busca mejorar ya sea la calidad, los tiempos o la reducción de costos. Ahora en tiempos de pandemia del COVID-19 hay una serie de factores como las medidas de bioseguridad, la digitalización, las comunicaciones y el liderazgo que han tomado fuerza para poder mitigar la propagación del virus y a su vez ser de utilidad para que las empresas sigan sus operaciones. El objetivo de este artículo es dar a conocer cuáles son esas medidas que debemos considerar al momento de estructurar un rediseño de proceso como lo es el teletrabajo, las plataformas digitales, reducción de aforo en espacios de trabajo, información, entre otros, ya que la reingeniería como lo conocíamos antes de la pandemia no contempla esta crisis llamada COVID-19 el cual ha traído una disrupción en las organizaciones y por tanto los negocios deben lograr esa resiliencia para poder subsistir a lo largo de esta crisis mundial. El talento humano juega un papel muy importante en estos cambios ya que es de suma importancia que se les comunique los cambios implementados, se les capacite y sobre todo se logre una buena comunicación para que la reingeniería tenga el éxito esperado, logrando así una oportunidad de crear conexiones personales y construir

canales para crear un alto nivel de alineamiento con el propósito y significado común entre los trabajadores y la organización.

El artículo publicado por Garzón (2020), la misma que cita: la encuesta realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con el apoyo del PRODEM (Programa de Desarrollo Emprendedor) a 2.232 emprendedores de 19 países de América Latina detalla como resultado, que las medidas de confinamiento social a causa del coronavirus han generado la interrupción en ventas, donde ocho de cada diez emprendimientos están siendo fuertemente afectados por la crisis.

Esta publicación afianza el concepto de que los microemprendimientos son los más vulnerables al Covid-19. Este reporte, al igual que los resultados de esta investigación reflejan una caída en las ventas de los emprendimientos, así como una disminución significativa de los ingresos; por esta razón, un informe de la Universitat d'Alacant concluye en que el Covid-19 ha traído consigo un nuevo modelo de ventas en el cual el “social selling: Ventas por redes sociales” es un conjunto tripartito que tiene como fin buscar mayor expansión en el mercado, algo que no existía en el modelo tradicional, pre Covid-19.

La humanidad había presenciado con temor el surgimiento de pandemias como el H1N1 y la epidemia de Ébola (1976-2016), con brotes intermitentes. Sin embargo, ninguna de ellas había alcanzado la diseminación del Coronavirus. No voy a entrar en el debate respecto a si es un virus de mutación natural o fue creado en laboratorio, porque no dispongo de los elementos de convicción suficientes para afirmar ni lo uno ni lo otro. Lo que si es cierto que en menos de tres meses más de ciento veinticinco países sufrieron el impacto del virus. (implantación de la reingeniería por procesos, s.f.).

La tecnología es una de las protagonistas durante esta época, ya que nos ha dejado claro que, prácticamente todos los negocios, independientemente del sector en el que se encuentren, deberían tener algún componente digital; eso no necesariamente significa invertir en un gran desarrollo tecnológico o en aplicaciones, debido a que es posible hacer muchas cosas previas sin gastar dinero, para corroborar la deseabilidad de un producto o servicio en el mercado. Tampoco es necesario comenzar de cero, podemos subirnos en hombros de gigantes para probar nuevos métodos para las empresas, utilizando plataformas ya creadas como WhatsApp, Instagram, Facebook, entre otras, además, utilizar estos recursos, nos ayudarán a realizar pruebas controladas con los clientes y sus respuestas.

Además de probar vender otros productos o servicios en esta época, otro de los aspectos que es recomendable validar, consiste en la reinención o adaptación del modelo de negocio.

Conclusiones

En la actualidad el mundo y México está pasando por la crisis epidemiológica del COVID-19 causando grandes estragos en la salud y en la actividad comercial. El dinamismo con que se desarrolla la realidad actual impone la necesidad de la adecuación continua que implica el uso de estrategias de intervención, en otras palabras: tomar medidas para lograr la adaptabilidad al cambio. La resistencia humana al cambio es un fenómeno psicosocial y debe ser tratado como tal, con el fin de adoptar reacciones y condiciones que lo disminuyan y faciliten su logro. Pero de igual manera esta resistencia al cambio afecta a la empresa en diferentes ámbitos. La resistencia al cambio son dos aspectos que irremediablemente están relacionados en mayor o menor grado, ya que al adoptarse implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio), debido a la inercia del confort. Se recomienda que el gestor del cambio o persona encargada de llevar a cabo la implementación debe de ser una persona con perfil altamente especializado, ya que el proceso se toma de distintas disciplinas, por lo que es sumamente complejo.

Es por eso por lo que nosotros podemos decir que la Reingeniería es el replanteamiento fundamental y el rediseño de los procesos en las empresas para lograr mejoras sustanciales en medidas de rendimiento como lo son costos, calidad, servicios y rapidez, optimizar los flujos de los trabajos y la productividad de una organización (Morris y Brandon 1994).

Referencias

- Secretaría de Economía (10 de mayo de 2015). Comercio Exterior, Países con Tratados y Acuerdos firmados con México. Gobierno de México. <https://www.gob.mx/se/acciones-y-programas/comercio-exterior-paises-con-tratados-y-acuerdos-firmados-con-mexico>
- OCDE. (s.f.). Economía Mundial. OECD BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES. <https://www.oecd.org/coronavirus/en/themes/global-economy>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2021). Resultados del Estudio sobre la Demografía de los Negocios 2021. INEGI. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/EDN/EDN_2021.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Demografía de los Negocios. INEGI. https://www.inegi.org.mx/temas/dn/#Informacion_general
- Nicolás Martínez, C., & Rubio Bañón, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53-66.

- Zeng, Y. E., Wen, H. J., y Yen, D. C. (2003). Customer relationship management (CRM) in business to business (B2B) e commerce, <https://doi.org/10.1108/09685220310463722>, Information Management & Computer Security, 11(1), 39-44.
- Verbeke, W., Dietz, B., y Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers? <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>, Journal of the Academy of Marketing Science, 39(3), 407-428.
- Fierro-Moreno, Eréndira. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. Nova scientia, 13(spe)Epub 28 de mayo de 2021. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2762>
- Pérez, J., Mafud, M., Romero, M. y García, K. (2020). Calidad en el servicio como estrategia competitiva en la gestión empresarial de una Microempresa Familiar Chiapaneca [Ponencia]. Memoria del 10º. Congreso Nacional de Investigación en Empresas Familiares y Desarrollo Regional SÁNCHEZ ROSADO / MUÑOZ APARICIO / NAVARRETE TORRES 47 Post COVID-19. Mesa 3. México: Universidad Autónoma de Chiapas, Centro Universidad Empresa. <https://www.congresonacional.ceune.unach.mx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). Directorio de empresas y establecimientos. https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/#Informacion_general
- Martínez, Bustos E., Carrasco, Sagredo C., T., Bull M. (2018) Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. Estudios Gerenciales vol. 34, N° 146, 2018, 88-98. <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v34n146/0123-5923-eg-34-146-00088.pdf>