

**Efecto de la transformación digital en el posicionamiento de las mipymes del sector
comercio en Colombia**

Erika Valentina González Cárdenas

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Negocios Internacionales
Bogotá, D.C.
2024

Efecto de la transformación digital en el posicionamiento de las mipymes del sector comercio en Colombia

Erika Valentina González Cárdenas

Directora

Grace Margarita Angulo Pico

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Negocios Internacionales

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá, D.C.

2024

Agradecimientos

En primer lugar, quiero expresar agradecimiento a Dios por darme valor, sabiduría y tenacidad al permitirme llegar hasta aquí. A mi madre quien me ha brindado su apoyo incondicional y me ha alentado a cumplir todas mis metas. A mi tutora Grace Angulo quien durante un año acompañó mi proceso y quien, gracias a su guía, dedicación y paciencia en la dirección de esta investigación hoy puedo decir lo he logrado. Por último, agradezco a mis profesores por compartir sus conocimientos y experiencias de vida y a mis amigos y compañeros por el apoyo y los gratos momentos compartidos durante este retador camino.

Resumen

Se analizan los efectos de la transformación digital, en el posicionamiento de mercado (nacional e internacional) de las micro, pequeñas y medianas empresas- mipymes colombianas del sector comercio, a partir de una contextualización del sector comercio nacional e internacional y las mipymes que lo conforman; la caracterización de sus estrategias tradicionales y de transformación digital, y la relación entre éstas y el posicionamiento de mercado (nacional e internacional). A nivel metodológico, se optó por el enfoque cuantitativo y alcance descriptivo, a partir de variables como: estrategias y control de gestión de las tecnologías, nivel de adopción del comercio electrónico, competencias y capacidades organizacionales para la transformación digital. Como resultado, se identificó que el sector comercio es la tercera actividad económica del PIB regional de América Latina y el Caribe (Colombia se ubica como cuarto país en liderar el sector). Por su parte, la internacionalización sigue siendo un reto para las mipymes del sector comercio, pues sus ventas externas son limitadas, dada sus escasos recursos y capacidades. Pese a ello, los beneficios que ofrece la transformación digital, han generado efectos positivos en la forma de ver los negocios.

Palabras clave: transformación digital, mipymes, comercio electrónico, posicionamiento de mercado.

Abstract

The effects of digital transformation on the market positioning (national and international) of Colombian micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) in the commerce sector are analyzed, based on a contextualization of the national and international commerce sector and the MSMEs that comprise it; the characterization of their traditional and digital transformation strategies, and the relationship between these and market positioning (national and international). At the methodological level, a quantitative approach and descriptive scope were chosen, based on variables such as: strategies and management control of technologies, level of adoption of e-commerce, competencies and organizational capabilities for digital transformation. As a result, it was identified that the commerce sector is the third economic activity in the regional GDP of Latin America and the Caribbean (Colombia is the fourth leading country in the sector). Internationalization continues to be a challenge for MSMEs in the commerce sector, as their external sales are limited, given their limited resources and capabilities. However, the benefits offered by digital transformation have had a positive impact on the way they view business.

Keywords: digital transformation, MSMEs, electronic commerce, positioning market.

Tabla de contenido

Introducción	9
Planteamiento del problema	11
Formulación del problema.....	12
Objetivos	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Justificación.....	14
Marco referencial	15
Revisión de literatura.....	15
Marco teórico.....	18
Capacidades dinámicas.	18
Teoría de redes.	19
Teoría del marketing digital.	19
Marco legal	20
Metodología	21
Enfoque cuantitativo.....	21
Alcance descriptivo	21
Mipymes del sector comercio. Contexto mundo, América Latina y Colombia	27
Contexto mundo y América Latina	27
Contexto Colombia.....	30
Marco histórico del sector.....	30
Contexto interno del sector.	31
Importancia del comercio electrónico (e-commerce).	36
Posición de Colombia en América Latina en materia de e-commerce.	37
Posición internacional de las mipymes del sector comercio de Colombia.	38
Estrategias tradicionales de transformación digital utilizadas por las mipymes del sector comercio y su relación con el posicionamiento de mercado (nacional e internacional)	42
Estrategias de posicionamiento mipymes del sector comercio	42
Contexto mundial y América Latina.	42
Contexto Colombia.	42
Recuperación del sector comercio con respecto a la COVID-19	48
Conclusiones	52
Referencias bibliográficas	55

Lista de tablas

Tabla 1. Cinco M de la tecnología comercial-----	18
Tabla 2. Clasificación de las empresas del sector comercio 2023 -----	20
Tabla 3. Metodologías sintetizadas - revisión de la literatura-----	22
Tabla 4. Fuentes de información de las variables -----	24
Tabla 5. Operacionalización de variables -----	26
Tabla 6. Clasificación de mipymes según OCDE-----	27
Tabla 7. Indicadores clave de comercio mayorista y minorista. Europa 2020. Valor en euros ---	28
Tabla 8. Número de empresas del sector comercio. Top 5 de países de la Unión Europea -----	28
Tabla 9. Criterios de clasificación de mipymes en América Latina -----	28
Tabla 10. Sistema nacional de apoyo a las mipymes colombianas -----	34
Tabla 11. Tipos de comercio en Colombia-----	35
Tabla 12. Subsectores del sector comercio en Colombia -----	35
Tabla 13. Modalidades del comercio electrónico -----	36
Tabla 14. Principales estrategias de posicionamiento de mercado de las mipymes-----	44
Tabla 15. Estrategias de posicionamiento digital nacional de las mipymes del sector comercio -	45
Tabla 16. Tipos de estrategias digitales usadas por las pymes colombianas encuestadas- Observatorio Digital GoDaddy 2023 -----	48
Tabla 17. Comparativo variación ventas y margen comercial pre, durante y post COVID 19- Sector comercio-----	50

Lista de figuras

Figura 1. Clasificación de mipymes de la Unión Europea -----	27
Figura 2. Participación de sectores económicos en el PIB América Latina 2021 -----	29
Figura 3. Participación PIB Top 10 Países- Sector comercio al por mayor y menor -----	29
Figura 4. Marco histórico del sector comercio Colombia-----	30
Figura 5. Participación de las ventas del sector comercio por departamentos en Colombia. Encuesta anual de comercio-----	32
Figura 6. Participación de las empresas por tamaño en el sector comercio 2019-2021 -----	32
Figura 7. Valor de las ventas en comercio electrónico, primeros trimestres 2019-2023, en billones de pesos. Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico primer trimestre 2023 -----	37
Figura 8. Valor de transacciones de venta en línea de comercio electrónico en Colombia, en billones de pesos. (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia -----	37
Figura 9. Respuesta a actividad de exportación de las mipymes por sector. Colombia, 2021. Encuesta MiPyme II Semestre-----	38
Figura 10. Distribución por sector de las razones de las mipymes para no exportar. Colombia, 2021. Encuesta Mipyme II Semestre -----	39
Figura 11. Respuestas a venta o uso de productos importados de las mipymes por sector. Colombia, 2021. Encuesta Mipyme II Semestre -----	39
Figura 12. Balanza comercial bajo actividades económicas sección G CIIU sector comercio 2019-2023. Valores en miles de dólares FOB. -----	40
Figura 13. Balanza comercial sector comercio 2019-2023. Valores en miles de dólares FOB. Cifras de importaciones y exportaciones-----	41
Figura 14. Variación de ventas reales sector comercio. Colombia, 2019-2023. Encuesta mensual de comercio-----	43
Figura 15. Destino de inversión de las mipymes del sector comercio. Colombia, tercer trimestre 2020. Encuesta de desempeño empresarial -----	46
Figura 16. Áreas de implementación de herramientas digitales 2020. Encuesta de desempeño empresarial -----	46
Figura 17. Resultados digital index- Observatorio sobre digitalización de GoDaddy 2023. Tercera oleada: tecnología y digital index -----	47
Figura 18. Tasa de crecimiento PIB por actividad económica III trimestre, Colombia 2022 -----	49
Figura 19. Percepción de recuperación post-COVID-19 de las mipymes del sector comercio. Colombia, III Trimestre 2022. Encuesta de desempeño empresarial mipyme-----	49
Figura 20. Valor ventas en línea del comercio electrónico. Colombia 2018-2022. Valor en billones de pesos -----	51

Introducción

La transformación digital acelera a pasos agigantados y las empresas se ven abocadas a adaptarse a estas tecnologías para seguir siendo competitivas. El efecto de esta transformación, ha generado cambios en las economías de los países, propiciando crecimiento económico, gracias a las oportunidades de innovación y productividad. Sin embargo, las dificultades que enfrentan las mipymes (falta de conocimiento en desarrollo de contenidos digitales, herramientas inadecuadas para el mercado objetivo, aumento de la contaminación tecnológica por alto uso de TICs, personal no calificado en la dirección, competencia desleal de los *stakeholders*, carencia de planificación estratégica, baja competitividad en mercados internacionales), resultan grandes limitantes.

En el contexto mundial las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), representan el 90% del tejido empresarial, entre el 60% y el 70% del empleo, y el 50% del PIB mundial (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2023). A pesar de su importante participación en la economía global, las políticas y apoyos para su desarrollo han sido limitados, principalmente para la adaptación de tecnologías digitales, pues se enfrentan a falta de financiación, de conocimiento especializado y de estrategias para adentrarse al mercado global.

En América Latina y el Caribe, las dificultades que presentan las mipymes no son ajenas a las del contexto mundial, ya que existen altos niveles de desigualdad y exclusión, que generan una brecha digital entre las que logran acceder y las que por falta de medios, no lo logran. Es el caso de las empresas grandes y las mipymes, donde la brecha existente se puede atribuir a la capacidad de las grandes para inversión de capital, formación de trabajadores, mejores salarios y condiciones en general. En Colombia, la barrera que más predomina en la adopción de tecnologías digitales según la Encuesta mipyme -ANIF II semestre 2021, es la poca inversión en digitalización (sólo el 13% invierten en digitalización, de las cuales 5% son microempresas, 3% pequeñas y 5% medianas). Otra barrera que aún persiste es el desconocimiento de tecnologías digitales que ayudan al mejoramiento de la eficiencia, productividad y experiencia del cliente. De acuerdo con la respuesta de empresarios en la encuesta mencionada, la justificación más común fue “que esa herramienta no era necesaria para su negocio, no la conocían o no sabían cómo utilizarla”.

Al respecto, esta investigación analiza los efectos de la transformación digital en el posicionamiento de mercado de las mipymes del sector comercio en Colombia. Se parte del planteamiento y formulación del problema, objetivos, justificación, marco referencial (revisión de literatura, marco teórico y legal), metodología, resultados esquematizados en dos capítulos

(contextualización del sector comercio a nivel internacional y nacional, las mipymes que lo conforman; y sus estrategias tradicionales y de transformación digital, así como la relación entre éstas y el posicionamiento de mercado). Finalmente se presentan las conclusiones y referencias bibliográficas.

Planteamiento del problema

La transformación digital está en constante evolución y ha sido acelerada por la pandemia COVID-19. Las empresas y organizaciones de todo el mundo están adoptando tecnologías digitales para mejorar la eficiencia, productividad y experiencia del cliente. Al respecto, las tecnologías son la clave que impulsa esta transformación, destacándose: la inteligencia artificial, el internet de las cosas, la nube, la automatización y la ciberseguridad. Según un informe de International Data Corporation- IDC, se espera que el gasto mundial en transformación digital alcance los \$2,3 billones de dólares en 2023 (Imaginamos, 2023), ya que la pandemia ha implicado la adopción de tecnologías digitales en áreas como comercio electrónico, telemedicina, educación en línea y trabajo remoto. También se espera que estas tendencias continúen en el futuro, lo que impulsará aún más la transformación digital en todo el mundo, siendo éste un proceso en constante evolución, que está cambiando la forma en que las empresas y las personas interactúan y hacen negocios.

De acuerdo con el Informe sobre la economía digital 2019 de las Naciones Unidas y según cifras del Banco Mundial, el saldo de la economía digital en 2016 fue 11,5 billones de dólares, lo que equivale al 15,5% del producto interno bruto global, teniendo un crecimiento dos veces y medio superior al de dicho producto, respecto a los quince años anteriores (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2019).

En América Latina el estado de la transformación digital varía según país e industria. En general, la región está progresando en la adopción de tecnologías y estrategias digitales para mejorar las operaciones comerciales, las experiencias de los clientes, e innovar. Según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo, la economía digital de América Latina está creciendo a una tasa de 5,2% anual y se espera que alcance \$500 mil millones de dólares en 2025. El informe también destaca que la región ha logrado avances significativos ampliando el acceso a internet (66% de la población tenía acceso a internet en 2020), pese a ello, aún quedan desafíos por superar, como la brecha digital entre áreas urbanas y rurales, la falta de educación digital, y la necesidad de más inversión en infraestructura digital.

Según reporte de E-commerce, en Colombia se destaca el crecimiento en ventas a través de canales digitales, para el 2017 el valor total de las transacciones a través del canal digital fue de 51,2 billones de pesos en aproximadamente 88 millones de transacciones, y se prevé mayor crecimiento en los próximos años (González X. , 2023). Respecto a las mipymes, la falta de inversión y acceso a tecnología, limita su capacidad para competir en el mercado y adaptarse a los

cambios en la industria (GS1 México, S.f), siendo necesario automatizar sus procesos productivos y administrativos. ... “actualmente sólo el 25% de ellas tiene acceso a la tecnología, debido al bajo financiamiento que tienen para llevar a cabo sus operaciones” (Amador y otros, 2022, pág. 4). Además, las mipymes son afectadas por ciberataques, al no contar con un sistema de seguridad de información.

El estudio de Pineda (2021), concluye que la transformación digital en las mipymes no sólo impacta en la gestión operativa, sino también en la comercial y cultura organizacional. Expone que los empleados tienen poco conocimiento de la transformación digital; y que dichas empresas, no sistematizan sus procesos, ni estandarizan sus políticas, lo que representa un desafío para su crecimiento y sostenibilidad.

Formulación del problema

¿Cuáles son los efectos de la transformación digital en el posicionamiento de mercado (nacional e internacional) de las mipymes colombianas del sector comercio?

Objetivos

Objetivo general

Analizar los efectos de la transformación digital en el posicionamiento de mercado (nacional e internacional), de las mipymes colombianas del sector comercio.

Objetivos específicos

1. Describir el contexto (nacional e internacional) del sector comercio y de las mipymes que lo conforman.
2. Caracterizar las estrategias tradicionales y de transformación digital utilizadas por las mipymes del sector comercio y observar su relación con el posicionamiento de mercado (nacional e internacional).

Justificación

Las empresas se enfrentan a un escenario donde la transición del modelo analógico al digital es fundamental para su supervivencia. Antes las compañías empleaban la tecnología para impulsar el negocio; ahora la estrategia se centra en cambiar el negocio para aprovechar las ventajas competitivas que proporciona la tecnología.

La transformación digital, no sólo implica una evolución de las herramientas y tecnologías, también modifica los modelos de gestión y la forma de hacer negocios, por lo tanto, no se puede entender el fenómeno, sino como una revolución tecnológica, es decir un cambio profundo en la gestión de organizaciones. Los sistemas de la nube, el *big data* y las redes sociales son algunos de los factores que han propiciado este cambio de mentalidad de las empresas, permitiendo que se adapten a un mundo cada vez más digital y competitivo. Al adoptar tecnologías digitales, las empresas pueden mejorar la eficiencia, productividad y experiencia del cliente, lo que puede conducir a un mayor crecimiento y rentabilidad. Además, puede ayudar a las firmas a innovar y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de los clientes.

Por lo anterior es imperativo analizar las estrategias actuales de transformación digital en las mipymes comerciales en Colombia y los impedimentos que no permiten su desarrollo, para que se puedan proponer líneas gruesas de insumos a políticas gubernamentales que permitan la masificación del uso de herramientas digitales en todos los sectores económicos (Dini y otros, 2021).

Marco referencial

Revisión de literatura

(Páez y otros, 2022), buscan comprender los orígenes, fundamentos e implicaciones de la transformación digital para las organizaciones, destacando que ésta permite el desarrollo y apertura de mercados. Analizan el efecto de las tecnologías digitales en la relación de las organizaciones con su entorno, a la luz de la adaptación a las nuevas circunstancias globales, en procura de mejorar sus procesos y conseguir nuevos estándares competitivos. Destacan la analítica de datos e inteligencia artificial para establecer pronósticos y anticiparse a situaciones adversas.

(Dini y otros, 2021), desarrollan parámetros para el diseño de políticas de apoyo a la adopción de tecnologías digitales en las empresas. Enfatizan en la necesidad de tomar en consideración la heterogeneidad de las empresas, ya que éstas no son un grupo homogéneo en el cual se pueda implementar medidas transversales. Proponen una estrategia dinámica, donde el objetivo es que las empresas vayan avanzando en su transformación tecnológica, pasando de usuarios básicos de tecnología a usuarios avanzados, por lo que es fundamental la implementación de políticas flexibles, experimentación y capacidades de anticipación. Sugieren conformar un entramado de actores que cubran todas las funciones esenciales, que se relacionen de manera fluida y logren generar sinergias y aprendizajes colectivos, garantizando que las medidas de estímulo a la digitalización de empresas de menor tamaño, tomen en cuenta las especificaciones de cada sector. La política industrial debe ser más flexible e innovadora y poner especial atención a cómo preparar las empresas para las tendencias de evolución tecnológica.

González (2021), plantea que las pymes pueden avanzar en la transformación digital a través del desarrollo de capacidades organizacionales. Concluye que éstas necesitan desarrollar competencias organizacionales para lograr la transformación digital y cambiar sus modelos de negocio, a partir de una jerarquía con cinco dimensiones o capacidades digitales: gobernanza, alineación organizacional, cultura, tecnología y empleados.

Hoang (2022), discute el papel del marketing en la gestión de la cadena de suministro global para empresas vietnamitas, destacando su rol en el reconocimiento de marca y conexión con clientes, comprendiendo y abordando estos desafíos para mejorar la competitividad. Sugiere utilizar tecnologías como el GPS para personalizar los mensajes publicitarios en función de la ubicación del cliente, sugiriendo que los especialistas en marketing deben ser flexibles y diversos en su comunicación, para abordar los desafíos del marketing global.

(Alderete y otros, 2016), analizan las estrategias y control de gestión de TICs y el nivel de adopción de comercio electrónico en las mipymes comerciales y de servicios de Córdoba-Argentina. Desarrollan el concepto de *e-readiness*, que se refiere al grado de capacidad o preparación de una organización para adoptar el comercio electrónico, midiendo esta capacidad a través de indicadores como: conocimiento, recursos, compromiso y gestión para adoptar el comercio electrónico.

En términos macroeconómicos, (Larrota y otros, 2021), analizan los resultados del impacto de la transformación digital en la economía, su ecosistema digital y la contribución de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) sobre las mipymes, estableciendo una línea de tiempo para el ecosistema digital colombiano, a partir de la relación de velocidad de descarga promedio de internet y el coeficiente de Gini. Con información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), miden los niveles de equidad e igualdad de ingresos en once departamentos del país (Magdalena, Bogotá, Cundinamarca, Valle del Cauca, Risaralda, Boyacá, Caquetá, Cesar, Meta Tolima y Chocó), destacando que en Chocó y Magdalena, existen mayores brechas digitales debido a la falta de infraestructura, bajo nivel educativo y poder adquisitivo; mientras que en el Valle del Cauca y Bogotá, la velocidad de la red mejora los niveles de equidad.

Chamorro & Nieto (2022), diagnosticaron el desarrollo de la transformación digital en las pymes en Colombia, teniendo como referencia modelos y/o estrategias aplicadas que han permitido el cambio digital, examinando los retos a los que se enfrentan las pymes en su implementación; destacando dentro de los desafíos: resistencia al cambio, falta de una política clara, desconocimiento y falta de capacitación de los empleados. Sugieren el desarrollo de herramientas y soluciones digitales efectivas, uso de soluciones iCloud para almacenar aplicaciones, bases de datos y archivos; fortalecimiento educativo para mejorar el acceso a los sistemas de información y recursos financieros; creación de nuevas estrategias que permitan proyectar la organización y lograr objetivos y metas a mediano y largo plazo; implementación de tecnologías de información y comunicación para mejorar la competitividad; apoyo gubernamental a través de programas e iniciativas para ayudar a las pymes a adoptar tecnologías digitales; desarrollo de una cultura de innovación y actitud emprendedora para identificar oportunidades.

Martín (2021), propone una estrategia diferencial para la generación de contenidos digitales en las mipymes con la finalidad de que puedan pasar del ecosistema físico al digital. La estrategia tiene cinco fases: presentación del contexto digital; enfoque en activos digitales; diseño,

implementación, evaluación y mejora continua. Destaca para el caso particular de Colombia, limitaciones como: falta de conocimiento en desarrollo de contenidos digitales; herramientas inadecuadas al mercado objetivo; aumento de la contaminación tecnológica por alto uso de TICS; personal no calificado en la dirección organizacional; competencia desleal de los *stakeholders*; carencia de planificación estratégica; baja competitividad en mercados internacionales; y manejo inadecuado de información.

En la industria de consumo (Mejia O & Mejia Y, 2021), determinan la madurez de la generación Z en Colombia, en relación con el conocimiento de transformación digital y experiencia e intención de uso de herramientas digitales en el futuro, a partir de una encuesta aplicada a 250 personas (129 mujeres y 121 hombres) nacidos entre 1997 y 2012. Entre los resultados destacan, que el nivel de madurez tiene un efecto directo en la transformación digital empresarial, ya que la experiencia de uso previo, incentiva la intención de uso de esta tecnología en el futuro. Estos resultados van de la mano con los de (Seong et al., 2008), para quienes la madurez tecnológica de una organización no sólo depende de su infraestructura, sino de la experiencia y conocimiento de los empleados que participan en cada área.

(Amador y otros, 2022), mediante un enfoque descriptivo y cualitativo, basado en información del Departamento Nacional de Estadística (DANE) y el Ministerio de Tecnologías de la Información (MINTIC), destacaron un avance en la implementación tecnológica en pymes colombianas del sector manufacturero y servicios; sin embargo, sólo el 25% de éstas, tiene acceso a tecnología, debido al bajo financiamiento que tienen para llevar a cabo sus operaciones.

Silva & Rodríguez (2020), destacan la necesidad de potencializar las exportaciones colombianas para reactivar la economía con comercio electrónico y aprovechar las plataformas de comercio transfronterizo, donde la digitalización y globalización se unan para conformar un motor que lleve los negocios a otro nivel, especialmente en el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, en su proceso de insertarse en los mercados internacionales. Se resaltan los siguientes aspectos negativos: cultura del consumidor frente a la utilización de plataformas digitales; desacuerdo con gastos de envío debido a que se triplican por alta demanda; desconfianza sobre el producto a recibir en comparación al ofertado.

La Organización Mundial del Comercio (2022), en su publicación de enfoques de política para encauzar la digitalización del comercio, destaca cinco elementos básicos de la tecnología

comercial, los cuales son nombrados como las cinco *M*, las cuales desempeñan un papel decisivo en la digitalización del comercio y la adopción de este tipo de tecnología.

Tabla 1.

Cinco M de la tecnología comercial

M1	Transmisión mundial de datos y marcos de responsabilidad
M2	Reconocimiento jurídico mundial de transacciones y documentos electrónicos
M3	Identidad digital mundial de personas y objetos
M4	Interacción mundial de modelos de datos para documentos y plataformas comerciales.
M5	El acceso a las normas comerciales mundiales y el derecho computacional.

Nota. Elaboración propia a partir de datos de comercio de la (*Organización Mundial del Comercio, 2022*)

La implementación de estos cinco elementos, permitirá un comercio mundial más eficiente, inclusivo y sostenible, donde el factor de inclusión va dirigido hacia mujeres y mipymes, encontrando estas últimas apoyo para comerciar a escala internacional, facilitando procesos y trámites dentro de los acuerdos comerciales, a partir de inteligencia artificial, internet de las cosas, cadena de bloques, entre otras, buscando ahorrar costos operacionales.

Reyes (2021), mediante un enfoque cualitativo, destaca la implementación de marketing digital en el sector comercio de Colombia. Según la Encuesta ANIF 2019, sólo el 7% de las pymes del sector comercio usa las redes sociales como canal de ventas, 2% tiene implementado pagos virtuales y sólo 1% maneja ventas por medio de catálogos digitales.

Marco teórico

Capacidades dinámicas.

En el artículo *revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales*, Acevedo & Albornoz (2019), realizan una revisión sobre las capacidades dinámicas en los negocios, con un enfoque en la adaptabilidad. Examinan las formas en que las empresas aprenden y hacen ajustes para manejar la complejidad de sus procesos, coexistiendo con la adaptabilidad, la cual les permite desarrollar y mejorar su conocimiento para mantener la competitividad. Las dinámicas se definen como los compromisos y métodos para alcanzar el objetivo empresarial, permitiéndoles crear nuevos productos y procesos, respondiendo a las circunstancias cambiantes del mercado.

Teece y Creswell describen las capacidades dinámicas como la capacidad de una empresa para adaptarse y cambiar en respuesta a los cambios del entorno. Sugieren que las empresas deben ser capaces de detectar y dar forma a oportunidades y amenazas, y mantener la competitividad mediante mejora, combinación y protección (Rueda y otros, 2022). Esta teoría es relevante para la

transformación digital de las mipymes, ya que las capacidades dinámicas pueden ayudar a las empresas a adaptarse a los entornos cambiantes y aprovechar las oportunidades que surgen de la transformación digital.

Teoría de redes.

El enfoque de redes defendido por Johanson y Mattson, se refiere a la internacionalización de las empresas a través de las redes. Utiliza la teoría de redes sociales para explicar cómo las empresas se internacionalizan a través de las relaciones de redes que mantienen con la competencia, clientes, distribuidores, competidores y gobierno (Cardozo y otros, 2013). Argumentan que a medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores con los que deben trabajar en red aumenta. Este fenómeno se desarrolla de diversas maneras: creación de relaciones por parte de empresas internacionales con socios en nuevos países, aumento de la participación en redes establecidas, integración de posiciones en redes entre diferentes países. La internacionalización, sea la que sea, significa aprovechar la red.

Teoría del marketing digital.

El marketing digital es una estrategia de negocio que utiliza herramientas y plataformas digitales para promocionar productos o servicios, establecer presencia en línea, interactuar con clientes y potenciales clientes, y aumentar las ventas. Incluye actividades como: creación de sitios web, gestión de redes sociales, publicidad en línea, correo electrónico, entre otros. El marketing digital se ha vuelto cada vez más importante en la era digital actual, ya que la mayoría de las personas utilizan internet y redes sociales para buscar información y realizar compras (López, 2020).

No existe un único autor al que pueda atribuírsele la creación del marketing digital, porque varios han contribuido a su desarrollo, siendo el más conocido a nivel mundial Phillip Kotler, padre del marketing moderno. Kotler se basa en tres pilares fundamentales: segmentación de mercado, posicionamiento de marca y personalización del mensaje (Ridge, 2023).

Al respecto, las variables importantes en una estrategia de marketing digital para una microempresa son: misión, personalidad, objetivos, etapa de planeación, estudio de mercado, selección de canales, creación de contenido y alianzas. Entre los limitantes más destacados se encuentran: costos percibidos, incertidumbre, recursos tecnológicos, actitud de los dueños hacia las nuevas tecnologías digitales, capacidades y ambiente organizacional. Los factores externos

incluyen: grado de penetración de las TICs, influencia del cliente final, tendencias del mercado, factores geográficos y marco legal.

Marco legal

Según el Decreto 957 de 2019 (Actualícese, 2023), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo señala los criterios de clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con los ingresos percibidos en un año, por actividades ordinarias.

Tabla 2.

Clasificación de las empresas del sector comercio 2023

Clasificación	Monto de ingresos en UVT	Monto de ingresos en pesos
Microempresa	Iguals o inferiores a 44.769 UVT.	Ingresos iguales o inferiores a \$1.701.401.000.
Pequeña empresa	Mayores a 44.769 UVT y menores o iguales a 431.196 UVT.	Ingresos mayores a \$1.701.401.000 y menores o iguales a \$16.387.173.000.
Mediana empresa	Mayores a 431.196 UVT y menores o iguales a 2.160.692 UVT.	Ingresos mayores que \$16.387.173.000 y menores o iguales a \$82.114.939.000.
Gran empresa	Mayores a 2.160.692 UVT.	Ingresos mayores a \$82.114.939.000.

Nota. Tomado de (Actualícese, 2023)

Metodología

Enfoque cuantitativo

Se basa en la recolección y análisis de datos numéricos y estadísticos. Se utiliza para medir y cuantificar variables y establecer relaciones causales entre ellas. Se enfoca en la objetividad y generalización de los resultados.

Alcance descriptivo

Se enfoca en medir conceptos y definir variables (Hernández y otros, 2017).

Tabla 3.

Metodologías sintetizadas - revisión de la literatura

Autor	Año	Metodología	Variables	Fuentes
(Barón & Forero)	(2022)	Alcance descriptivo a través de análisis de encuestas e informes, para determinar la importancia de las Fintech en el desarrollo de la inclusión financiera.	<ul style="list-style-type: none"> - Indicador de acceso y uso de productos digitales - Variación porcentual anual del número de transacciones realizadas - Empleos generados por sectores como neobancos, crowdfunding, crédito digital 	Superintendencia Financiera de Colombia DANE Banco Interamericano de Desarrollo Asociación de Fintech en Colombia
(Chamorro & Nieto)	(2022)	Enfoque cualitativo para diagnosticar el desarrollo de la transformación digital en las pymes en Colombia teniendo como referencia modelos y/o estrategias aplicadas que han permitido el cambio digital.	Índices de madurez digital	Procolombia Superintendencia de Sociedades
(Páez et al)	(2022)	Enfoque cualitativo. Efecto de las tecnologías digitales en las organizaciones.	Variables éticas y científicas	Asociación nacional de empresarios de Colombia (ANDI)
(Nguyen)	(2022)	Enfoque cualitativo para analizar oportunidades y desafíos al implementar el marketing global a bajo costos en el mercado potencial con eficiencia y la efectividad.	Modelo CAGE (Administración, geografía y economía)	Ekonomia Sustatzeko Saila (Departamento de promoción económica)
(Valero y otros)	(2022)	Enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. Evaluar las condiciones de las pymes en Colombia y las razones por las cuales la mayoría no invierte en tecnología.	<ul style="list-style-type: none"> - Variación de la implementación tecnológica en pymes - Indicadores de tendencia y uso de las TICS 	Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (MINTIC) Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)
(Arbeláez y otros)	(2021)	Enfoque cualitativo. Aplicación de 4.600 encuestas realizadas a colaboradores de plataformas de mensajería, movilidad y domicilios, 135 a negocios aliados y 13.855 a usuarios que usan este tipo de plataformas.	Total de trabajadores independientes, asalariados que realizan actividades de mensajería o movilidad.	Banco Mundial DANE Fedesarrollo
(Arango)	(2021)	Enfoque cualitativo y cuantitativo. Revisión de artículos para identificar oportunidades de mejora en los procesos asociados a la implementación de técnicas IA en el sector bananero.	Aportes de la IA (Inteligencia Artificial) en la cadena de suministro	Min Aplicaciones de Ingeniería y Diseño de Sistemas Inteligentes Universidad de Cambridge Agricultura de Sistemas (ISDEA)

Autor	Año	Metodología	Variables	Fuentes
(Chuya y otros)	(2021)	Enfoque cualitativo y cuantitativo. Aplicación de un cuestionario de 15 preguntas dirigidas a 160 pequeñas y medianas empresas	Ingresos de las pymes	Word Economic Forum
(Dini y otros)	(2021)	Enfoque cuantitativo y cualitativo. Entrevistas (17) a empresarios manufactureros,	Velocidad de descarga Tipo de empresa Banca electrónica Políticas gubernamentales	Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Instituto Federal de Telecomunicaciones de México Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile Ministerio de Industria, Energía y Minería de Uruguay Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación de Paraguay
(Larrotta y otros)	(2021)	Enfoque cuantitativo (línea de tiempo, análisis de datos) para analizar el impacto de la transformación digital en la economía y la contribución de los Centros de Desarrollo Empresarial (CDE) a las mipymes.	Coefficiente de Gini (niveles de equidad, bajo la red de internet) Cobertura de los programas del (Centros de desarrollo empresarial	DANE Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) MINTIC
(Martin)	(2021)	Enfoque cuantitativo y cualitativo. Encuestas e investigación documental. Estrategia diferencial para la generación de contenidos digitales en las mipymes que les permita pasar del ecosistema físico al ecosistema digital.	Información etnográfica Necesidades tecnológicas	Organización Internacional del Trabajo (OIT)
(Mejia O & Mejia Y)	(2021)	Enfoque cuantitativo. Encuesta realizada a 250 personas (129 mujeres y 121 hombres) para determinar el conocimiento y experiencia de uso de herramientas digitales a futuro en personas que hacen parte de la generación Z.	Edad promedio Estrato medio-alto	N.A.
(Jones y otros)	(2016)	Enfoque cualitativo y cuantitativo, alcance descriptivo. Encuesta aplicada a 139 empresas comerciales y de servicios de la ciudad de Córdoba (Argentina) y alrededores, la cual fue realizada entre septiembre de 2012 y febrero de 2013	Variables que influyen positivamente en el desempeño organizacional	Resultado de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales con datos de adopción de TIC y comercio electrónico en empresas de comercio y servicios de Córdoba(Argentina)
(Yanes y otros)	(2013)	Metodología de Rasch	Nivel de incertidumbre	Muestra de pymes bajo la metodología de Rasch (1960/1980) se sitúan en la tipología de celdas de Duncan (1972)

Nota. Elaboración propia basada en los autores seleccionados.

Tabla 4.

Fuentes de información de las variables

Tipo	Frecuencia	Sector aplicado	Muestra Total	Selección de la muestra	Ciudades/Sectores	Desde cuando se realiza	Último disponible	período
Encuesta mipyme ANIF	Semestral	Micro, pequeñas y medianas empresas colombianas	4.580 empresas	Muestreo estratificado por región, sector y tamaño de empresa. La selección del sector se efectuó bajo el CIU 4.0, y el tamaño de la empresa se determinó por el número de empleados. La regionalización se realizó bajo las regiones del DANE, excluyendo la región de Orinoquía- Amazonía	Servicios, comercio, industria, construcción	2005	Segundo 2021	Semestre
Encuesta de desempeño empresarial mipymes (ACOPI)	Trimestral	Micro, pequeñas y medianas empresas del sector manufactura, servicios y comercio.	1.019 empresas	Muestreo realizado a perfiles con cargos administrativos, como gerentes de las empresas con alto conocimiento de desempeño.	Aplicado a doce seccionales que conforma ACOPI como Atlántico, o, Antioquia, Bolívar, Cundinamarca, Caldas, Cauca, Centro de Occidente, Nariño, Tolima, Norte de Santander, Santander y Valle del Cauca y a sectores de Manufactura, servicios y comercio	2015	Segundo Trimestre	
Encuesta anual de comercio (DANE)		Empresas de diez o más personas con ingresos superiores a \$1.920 millones	9.884 empresas	Muestreo realizado a empresas cuya actividad principal es el comercio al por mayor y menor de productos nuevos. A partir de agrupación de actividades económicas en la sección G del CIU Rev4 A.C, Divisiones 45,46 y 47.	Nivel Nacional- Sector comercio al por mayor y menor.	1996	2021	Anual
Encuesta de conteo unidades económicas (DANE)	semestral	Aplicado a unidades económicas formales e informales de los sectores comercio, Servicios, Industrias, Transporte y Construcción	2.548.896 unidades económicas	1.352 personas identificaron, clasificaron enumeraron las unidades económicas mediante: <ul style="list-style-type: none"> - Indagación por medio de preguntas a un informante idóneo del tipo de actividades económicas al interior de una edificación. - Observación realizando un recorrido y registrando la información que se identifica en lo observado a la unidad económica. 	Se recorrieron 1.102 cabeceras municipales de los 32 departamentos del país y sectores comercio, Servicios, Industrias, Transporte y Construcción	2021	2021	Semestral
Encuesta mensual de comercio (DANE)		Empresas con actividades de comercio al por menor de reventa	813 empresas	Muestreo mediante observación y análisis a la unidad local	Aplicado a Barranquilla, Bogotá. Bucaramanga, Cali y Medellín	Mayo 2014	Diciembre 2023	Mensual

Tipo	Frecuencia	Sector aplicado	Muestra Total	Selección de la muestra	Ciudades/Sectores	Desde cuando se realiza	Último disponible	período
		de productos sin transformación y vehículos de empresas importadoras o ensambladoras de vehículos en territorio nacional y que posean 20 empleados o mas						
Informe importaciones (DANE)	Mensual	Incluye secciones de grupos de productos de acuerdo con la Revisión 3 de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI). Agropecuarios, alimentos y bebidas, Combustibles y prod. de industrias extractivas, Manufacturas, Otros sectores.	No aplica	Aplica método de recolección de información, mediante declaraciones de importación, archivos dispuestos en DIAN y registros administrativos	Cobertura nacional Registros presentados en aduanas del país	1916	Diciembre 2023	Mensual
Informe de exportaciones (DANE)	Mensual	Incluye secciones de grupos de productos de acuerdo con la Revisión 3 de la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI). Agropecuarios, alimentos y bebidas, Combustibles y prod. de industrias extractivas, Manufacturas, Otros sectores.	No Aplica	Método de recolección de información mediante Declaraciones litográficas del DANE, descarga de declaraciones electrónicas en DIAN y reporte de empresas exportadoras de Petróleo y derivados.	Mercancías a nivel nacional vendidas a otros países y a las zonas francas que se encuentran dentro del territorio nacional	1916	Diciembre 2023	Mensual
Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico – CCCE (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico)	Trimestral	Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas		Análisis de cifras mediante datos tomados de Encuesta mensual de comercio – DANE, número de transacciones digitales datos de Credibanco, Redeban , ACH y Pay U.	Sector comercio minorista	Primer Trimestre 2021	Primer Trimestre 2023	Trimestral

Nota. Elaboración propia con información adoptada de Centro de Estudios Economicos (ANIF, 2021); Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE (2019); (CCCE, 2023)

Tabla 5.

Operacionalización de variables

Variable	Periodo		Fuente	Tipo de empresa
– Participación en exportaciones	Segundo semestre de 2021		Encuesta mipyme ANIF	Mipymes
– Venta o uso de productos importados				
– Uso de servicios financieros digitales				
– Participación de comercio electrónico en ventas				
– Finalidad de créditos solicitados				
– Tasa de crecimiento anual del PIB regional por actividad económica.	2021		Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2022 - CEPAL	Mipymes y grandes empresas
– Ingresos por ventas del comercio al por mayor y menor nacional.	2021		Encuesta anual de comercio- DANE	Mipymes y grandes empresas
– Tipo de unidad económica por sector económico (Comercio, Industria, Servicios, Transporte, Construcción)	2021		Encuesta conteo de unidades económicas- DANE	Microempresas
– Tipo de unidad económica (Fijas, Vivienda, Puesto móvil y semifija)				
– Estado de unidades económicas (Ocupadas y desocupadas)				
– Variación porcentual anual en ventas comercio minorista, mayorista, comercio electrónico y comercio exterior.	2021		Encuesta mensual de comercio - DANE	Mipymes y grandes empresas
– Valor de transacciones de venta en línea	2022		Indicador de comercio Electronico - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo- MINTIC	Mipymes y grandes empresas
– Número de transacciones de venta en línea				
– Valor ventas en línea Comercio Electrónico	Primer Trimestre 2023		Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico – CCCE (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico)	Mipymes y grandes empresas
– Valor transacciones digitales				
– Índice ventas comercio minorista				
– Grado de implementación herramientas digitales	2020, 2022 y 2023		Encuesta de desempeño empresarial ACOPI	Mipymes
– Nivel de inversión en tecnología				
– Nivel de percepción recuperación post Covid -19				
– Valores CIF Importaciones y exportaciones	2019- 2023		Importaciones y exportaciones - DANE	Mipymes y grandes empresas
– Comportamiento de la balanza comercial				

Nota. Elaboración propia a partir de fuentes (ANIF, 2021) -(CEPAL, 2022)- (DANE, 2023)- (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC), 2023)- (CCCE, 2023)

Mipymes del sector comercio. Contexto mundo, América Latina y Colombia

Contexto mundo y América Latina

De acuerdo con la definición de la Organización de Cooperación y Desarrollo (OCDE), las mipymes se pueden clasificar dado:

Tabla 6.

Clasificación de mipymes según OCDE

Clasificación	No. de trabajadores
Muy Pequeñas	0-19
Pequeñas	20-99
Medianas	100-499

Nota. Tomado de (Garza , 2000)

Por otro lado, la Unión Europea-UE establece umbrales para las tres categorías de clasificación:

Categoría de empresa	Efectivos: Unidades de trabajo anual (UTA)	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Medianas	< 250	≤ 50 millones EUR	≤ 43 millones EUR
Pequeñas	< 50	≤ 10 millones EUR	≤ 10 millones EUR
Microempresas	< 10	≤ 2 millones EUR	≤ 2 millones EUR

Figura 1. Clasificación de mipymes de la Unión Europea. (Comisión Europea, Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes, 2015)

En la Unión Europea las mipymes representan el 99% de las empresas. Estas contribuyen a la generación de dos de cada tres empleos del sector privado y más de la mitad del valor añadido generado por las empresas (Cordina, 2024). Respecto al sector comercio, de acuerdo con la Clasificación Estadística de Actividades Económicas de la Comunidad Europea (NACE), el comercio de distribución está compuesto por el sector comercio mayorista, minorista y reparación de vehículos de motor y bicicletas.

Tabla 7.

Indicadores clave de comercio mayorista y minorista. Europa 2020. Valor en euros

Tipo de comercio	No. de empresas	No. de personas empleadas	Rotación	Valor añadido millones de euros	Costo de personal
Comercio mayorista y minorista; reparación de vehículos de motor y motocicletas	5686.1	29203.3	8745002.6	€ 1.263.032,90	€ 761.297,50
Comercio y reparación de automotores	836.8	3516.2	1115581.0	€ 144.874,90	€ 93.138,60
Comercio al por mayor	1636.7	9506.1	4947174.5	€ 625.255,50	€ 349.150,70
Comercio al por menor	3212.6	16181.0	2682247.1	€ 492.902,50	€ 319.008,10

Nota. Elaboración propia tomada de (Eurostat, 2020).

En 2020, del total de mipymes de la UE, 85% pertenecía al sector comercio (comercio al por mayor 56% y comercio minorista 29%). De los 27 países que la componen, Italia, España, Francia, Polonia y Países bajos, poseen el mayor número de mipymes en dicho sector.

Tabla 8.

Número de empresas del sector comercio. Top 5 de países de la Unión Europea

País	Número de empresas	%Participación
Italia	253.245	42%
España	122.419	20%
Francia	107.080	17%
Polonia	72.789	12%
Países Bajos	53.414	9%
Total	608.947	100%

Nota. Elaboración propia tomada de (Eurostat, 2020)

En América Latina, la categorización de las mipymes tiene más de un criterio para su definición, destacándose la cantidad de personal empleado y la facturación anual en ventas e ingresos.

Tabla 9.

Criterios de clasificación de mipymes en América Latina

País/Criterio	Empleo	Ventas	Activos	Otros
Argentina		X		
Bolivia	X	X	X	
Brasil	X	X		
Chile	X	X		
Colombia	X		X	
Costa Rica	X	X	X	X
El Salvador	X		X	
Guatemala	X			
México	X			
Panamá		X		
Perú	X			
Uruguay	X	X	X	
Venezuela	X	X		X

Nota. Tomada de (Saavedra & Hernández, 2008).

De acuerdo con cifras del Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe 2022 (CEPAL, 2022), en 2021 el sector comercio al por mayor y al por menor, reparación de bienes, hoteles y restaurantes, representó 17,2 % del PIB regional, ocupando el tercer puesto de las nueve actividades económicas representadas.

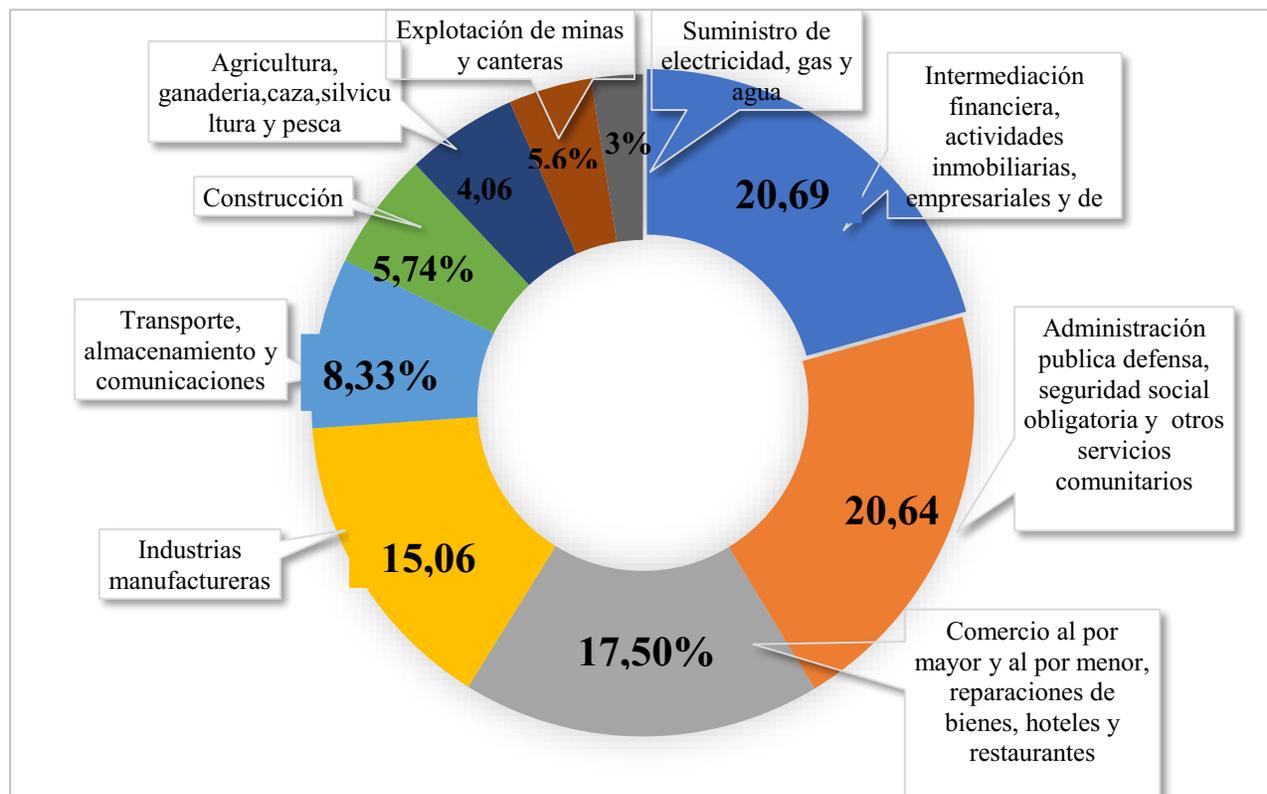


Figura 2. Participación de sectores económicos en el PIB América Latina 2021. (CEPAL, 2022)

Dentro de los diez países que lideran la contribución del sector comercio al PIB en América Latina y el Caribe en 2021, Colombia se encuentra como cuarto país con 6,16% del PIB.

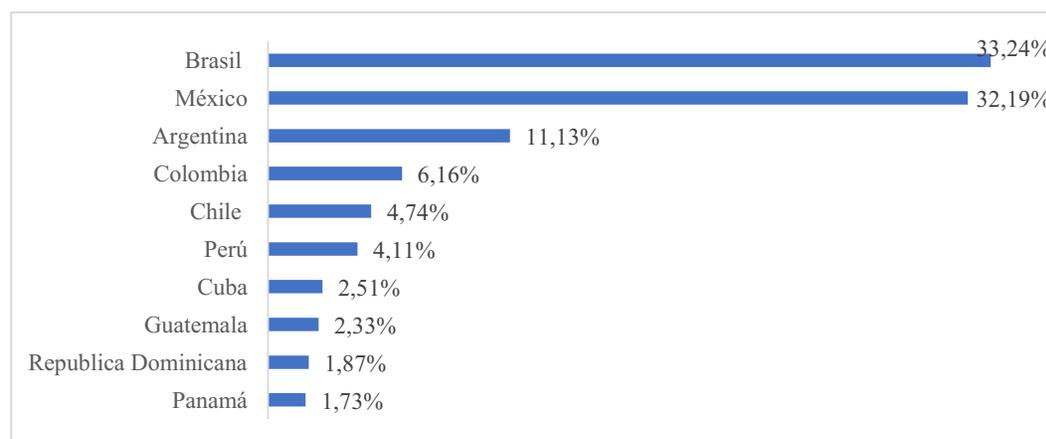


Figura 3. Participación PIB Top 10 Países- Sector comercio al por mayor y menor. (CEPAL, 2022)

Contexto Colombia

Marco histórico del sector.

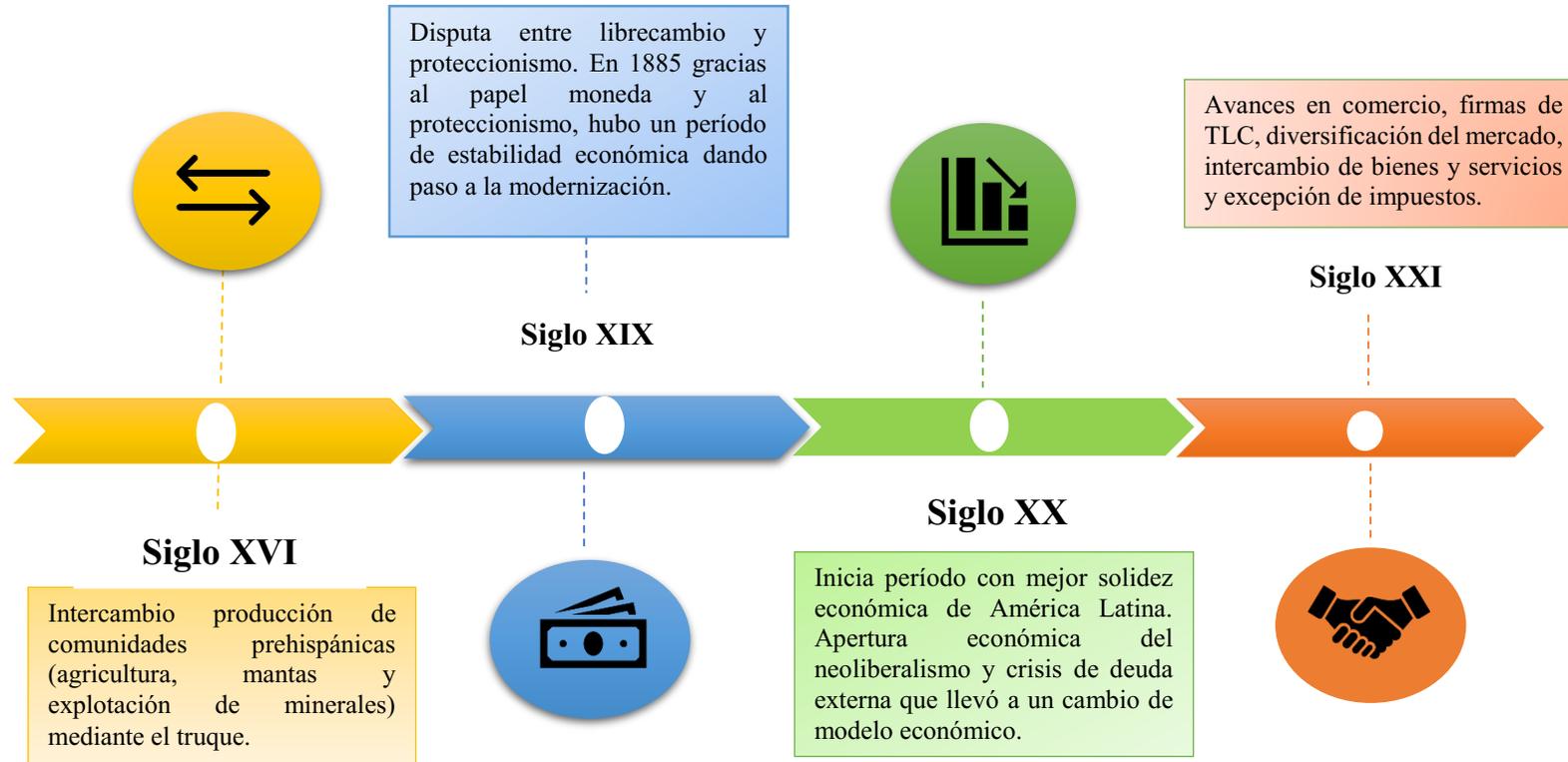


Figura 4. Marco histórico del sector comercio Colombia. (Kalmanovitz, 2015)

Contexto interno del sector.

El DANE define el sector comercio, basado en las recomendaciones internacionales sobre estadísticas del comercio de distribución, de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)- 2008, que hace referencia al sector como “la venta sin transformación de cualquier tipo de productos junto con la prestación de servicios inherentes a la venta como reparación, instalación y reparto” (Organización de las Naciones Unidas (ONU), 2008, p. 1). Asimismo, se basa en la clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) Rev 4 adaptada para Colombia, la cual define el sector comercio como “venta al por mayor y al por menor (sin transformación) de cualquier tipo de productos nuevos y/o usados y la prestación de servicios relacionados con la venta de mercancía. La venta al por mayor y al por menor son los pasos finales en la distribución de mercancía y cumplen una función integradora entre producción y consumo” (DANE, 2020, p. 445). El sector comercio puede incluir una prestación de servicios como las reparaciones o instalaciones que acompañan la venta del producto, pues al ser parte indispensable para la venta se incluye, pero se entiende que es un complemento. Dentro del sector comercio no se incluyen los servicios, pues estos son bienes intangibles que el consumidor no recibe de forma material sino como un beneficio, radicando su diferencia en que el servicio no se puede conservar o almacenar en inventario y tampoco puede dividirse su producción y consumo, sino que éstos ocurren al mismo tiempo.

Adicionalmente, se define el sector comercio bajo la agrupación de las actividades económicas de la sección G del CIIU, en tres divisiones:

- División 45. Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios.
- División 46. Comercio al por mayor y en comisión o por contrato, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas.
- División 47. Comercio al por menor (incluso el comercio al por menor de combustibles), excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

Ubicación geográfica del sector.

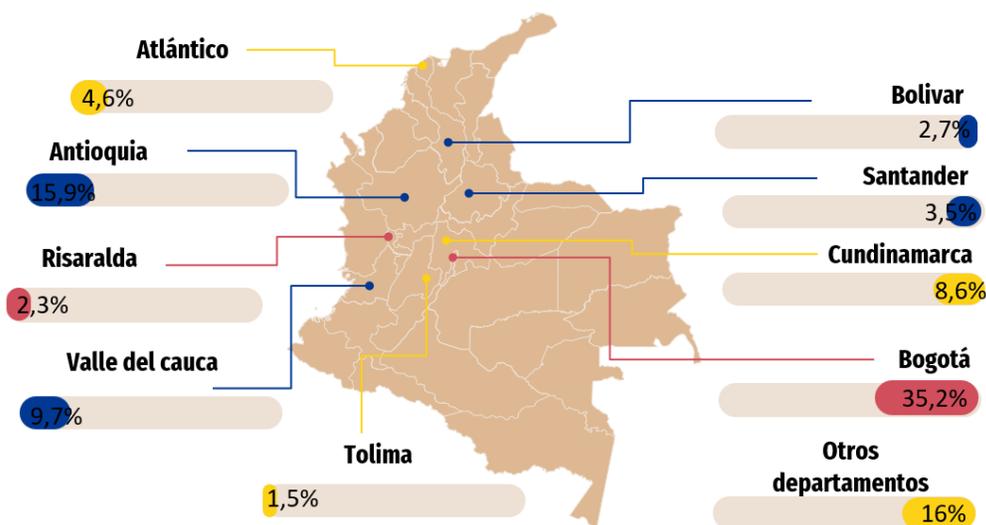


Figura 5. Participación de las ventas del sector comercio por departamentos en Colombia. Encuesta anual de comercio. (DANE, 2021)

En 2021, Bogotá fue el territorio con mayor participación en ventas con 35,2%, seguido de Antioquia con 15,9%. Valle del Cauca representó el tercer lugar con 9,7% de participación. Bogotá, Medellín y Cali son las ciudades donde existe mayor número de unidades económicas (DANE, 2021). Bogotá cuenta con 229.337 unidades encabezando el sector, Medellín con 63.481 unidades y Cali con 61.980 unidades.

Empresas del sector comercio según tamaño.

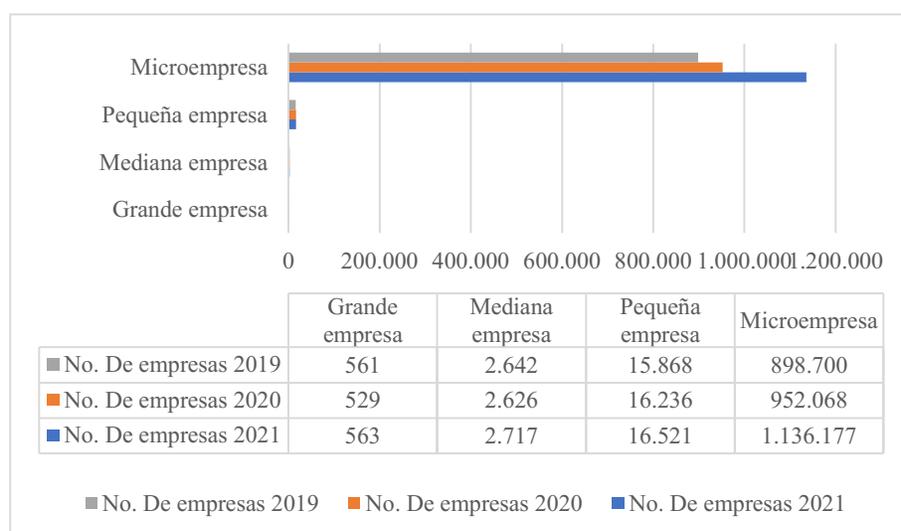


Figura 6. Participación de las empresas por tamaño en el sector comercio 2019-2021. (DANE)

La participación de las mipymes dentro del sector comercio es 99,95%, dentro de éstas se destacan las microempresas, teniendo una participación del 98,29% en 2021 con un total de 1.136.177 empresas registradas, seguido de las pequeñas empresas con un 1,43% (16.521) y las medianas empresas con 0,24% (2.717). Se evidencia un crecimiento de las micro y pequeñas empresas durante la pandemia COVID-19, a diferencia de las medianas y grandes que redujeron su participación entre 1% y 6%, entre 2019 y 2020.

Tabla 10.

Sistema nacional de apoyo a las mipymes colombianas

Consejos	Entidades	Principales funciones
Consejo superior de microempresas	<ul style="list-style-type: none"> - Ministerio de Comercio Industria y Turismo - Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial - Departamento Nacional de Planeación (DNP) - Asociación Bancaria (ASOBANCARIA) - Sistema Nacional de Aprendizaje (SENA) 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la articulación de programas de fomento, así como establecer indicadores de impacto, evaluaciones periódicas y correctivos. - Establecer políticas regionales de desarrollo para microempresas en coordinación con el consejo superior de pequeña y mediana empresa. - Formulación de políticas de competitividad que estimulen las cadenas de valor a nivel subregional y sectorial dentro del Plan de Desarrollo Nacional.
Consejo superior de pequeña y mediana empresa (pyme)	<p>Las mismas instituciones, sumadas a ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociación Colombiana de Medianas y pequeñas empresas (ACOPI) - Federación Nacional de comerciantes empresarios (FENALCO) - Confederación Colombiana de cámaras (CONFECAMARAS) - Banco de Desarrollo Empresarial de Colombia (BANCOLDEX) - Fondo Nacional de Garantías - Ministerio de ciencias (Minciencias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Definición, formulación y ejecución de políticas públicas para la promoción empresarial de pequeñas y medianas empresas. - Analizar el entorno económico, político, social y el impacto de este sobre las pymes. - Contribuir al desarrollo y ejecución de programas para acceso a mercados de bienes y servicios, formación, modernización, desarrollo tecnológico y acceso a mercados financieros. - Mecanismos para el fortalecimiento de la competencia. - Apoyar la articulación de programas de fomento de la microempresa, así como establecer indicadores de impacto y evaluaciones periódicas. - Establecimiento de alianzas estrategias entre entidades del sector público y privado - Definir y promover estrategias de comercializaciones de bienes y servicios nacionales e internacionales.

Nota. Elaboración propia tomada de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (*Consejos superiores mipymes Ley 905 de 2004, 2004*)

Tipos de comercio y subsectores.

Tabla 11.

Tipos de comercio en Colombia

Comercio mayorista	Comercio minorista
Mayoristas de servicio completo: brindan servicio completo al minorista, por lo general son productos de consumo duradero.	Minorista tradicional: tiendas comerciales en zonas residenciales o comerciales, como farmacias, zapaterías, tiendas de ropa entre otros, que venden sus productos directamente al consumidor final.
Mayorista de servicio limitado: almacenan los productos de una empresa y los venden a un canal específico de forma limitada.	Minorista de autoservicio: el consumidor final elige sus productos, sin necesidad de contar con un vendedor.
Comerciantes mayoristas: se encargan de comprar los productos al fabricante, almacenarlos y venderlos a minoristas.	Minorista mixto: el consumidor final podrá elegir sus productos y si desea podrá contar con asesoría de un vendedor. Por ejemplo, las tiendas por departamento.
Mayoristas especializados: se especializan en un nicho de mercado y venden sus productos al consumidor final.	
Corredores y agentes: se encargan de hacer contacto entre el mayorista y el consumidor final, para recibir a cambio una comisión de venta.	

Nota. Elaboración propia adaptada de (*Comercionista.com, 2020*) y (*Diferenciador.com, s.f*)

Tabla 12.

Subsectores del sector comercio en Colombia

Subsector	Definición	% variación ventas julio 2023
Comercio interior	Compra y venta de bienes y servicios dentro del territorio nacional	
Comercio mayorista o al por mayor	Actividades de compra y venta intermedia de gran volumen a minoristas o empresas.	-1,2%
Comercio minorista o al por menor	Compra y venta de productos destinados a ofrecer al consumidor final.	-3,7%
Comercio exterior	Compra y venta de bienes y servicios que se realiza entre dos o más países, dando lugar a la importación y exportación.	-23,4% (importaciones) -13,2% (exportaciones)
Comercio electrónico	Intercambio de bienes y servicio por medio de internet	54,4% (julio 2023/2019)

Nota. Elaboración propia con datos tomados de (*Iberinform, 2021*) y Encuesta mensual de comercio (*DANE, 2023*), importaciones y exportaciones (*DANE, 2023*).

En el subsector comercio exterior, las importaciones del grupo agropecuarios, alimentos y bebidas, en julio de 2023 fueron de US\$499,8 millones CIF, representando una disminución de 23,4% respecto al mismo período de 2022. Este comportamiento fue atribuido a la disminución de compra de productos alimenticios y animales vivos, el cual aportó -19 puntos porcentuales a la variación del grupo. Las exportaciones del mismo grupo de productos para este período, disminuyeron 13,2 % frente al mismo período de 2022, debido a una caída en la venta de café sin tostar descafeinado o no, que representó -17,1 puntos porcentuales de la variación del grupo.

Importancia del comercio electrónico (e-commerce).

La OCDE definió en 2009 el comercio electrónico como: “venta o compra de bienes o servicios, realizada a través de una red informática con métodos específicamente designados para recibir o realizar pedidos. El bien o los servicios se solicitan mediante esos métodos, pero el pago y la entrega final no tienen que realizarse en línea. Una transacción de comercio electrónico puede ser entre empresas, hogares, individuos, gobiernos y otras organizaciones públicas o privadas” (Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), 2019). De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MINTIC), el comercio electrónico (*e-commerce*) corresponde a la compra y venta de productos o servicios por medio de medios electrónicos como internet y otras redes informáticas.

Tabla 13.

Modalidades del comercio electrónico

Modalidad	Definición
Comercio electrónico B2B (<i>business to business</i>).	Se realiza entre una empresa vendedora y otra compradora, sin que intervenga el consumidor final.
Comercio electrónico B2C (<i>business to consumer</i>):	Se realiza entre una empresa vendedora y un consumidor final que adquiere el producto.
Comercio electrónico B2E (<i>business to employee</i>):	Hace referencia a los portales de internet que crean determinadas empresas, normalmente de gran tamaño, con objeto de vender sus productos a los empleados que trabajan en ellas.
Comercio electrónico C2B (<i>consumer to business</i>):	Se basa en la fijación de las características del producto deseado por parte de un consumidor a través de internet para que una empresa se lo ofrezca. Por ejemplo, un consumidor puede especificar el precio que está dispuesto a pagar por un determinado billete de avión y una compañía aérea aceptar vendérselo.
Comercio electrónico C2C (<i>consumer to consumer</i>):	Incluye las transacciones realizadas en internet entre consumidores.

Nota. Elaboración propia adoptado de (*Iberinform, 2021*).

El comercio electrónico también maneja los dos tipos de comercio: mayorista y minorista. En Colombia, se destacan las ventas de comercio electrónico al por menor. En general, se puede evidenciar una tendencia al alza en el crecimiento de las ventas en línea, tomando más fuerza a partir del primer trimestre de 2021 a raíz de los nuevos hábitos de compra en línea a consecuencia de la pandemia COVID -19 y sus restricciones.

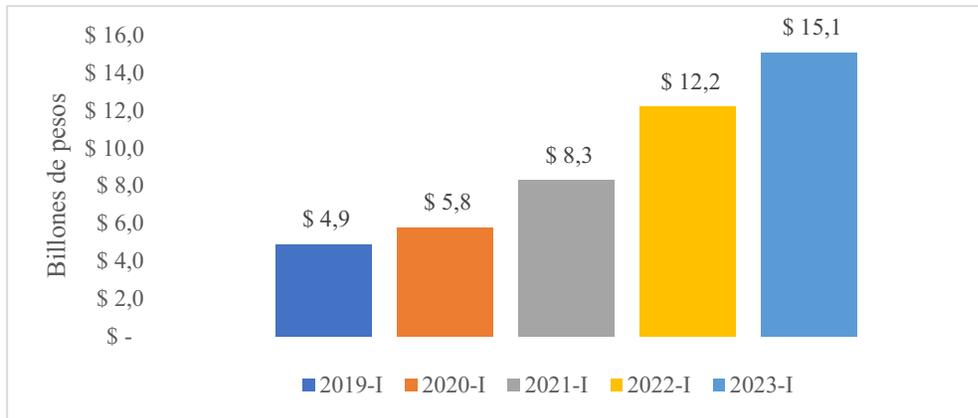


Figura 7. Valor de las ventas en comercio electrónico, primeros trimestres 2019-2023, en billones de pesos. Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico primer trimestre 2023. (CCCE, 2023)

Posición de Colombia en América Latina en materia de e-commerce.

De acuerdo con estadísticas del reporte de industria el e-commerce en Colombia 2021-2022 (Blackship, 2022, pág. 42), Colombia se ubicó como el cuarto país de América Latina con mayor crecimiento del comercio electrónico en 2021, superado por Brasil, México y Argentina. Las ventas a través de e-commerce crecieron 40% en 2021, llegando a cerca de 40 billones de pesos, siendo este el crecimiento más alto de los últimos seis años.



Figura 8. Valor de transacciones de venta en línea de comercio electrónico en Colombia, en billones de pesos. (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC), 2023).

En 2022, las ventas en línea de comercio electrónico en Colombia, fueron el mayor valor registrado en la historia nacional, estando alrededor de los 54 billones de pesos.

Posición internacional de las mipymes del sector comercio de Colombia.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Encuesta mipyme ANIF del segundo semestre del 2021, sólo el 30% de 1.236 empresas respondieron haber realizado exportaciones (Figura 9), siendo las medianas quienes más exportaron en este período, mientras que en las micro y pequeñas empresas se evidencia dificultad para expandirse al mercado internacional, porque “la naturaleza de su negocio no le permite exportar”, o “no estar interesado en esta actividad” (Figura 9).

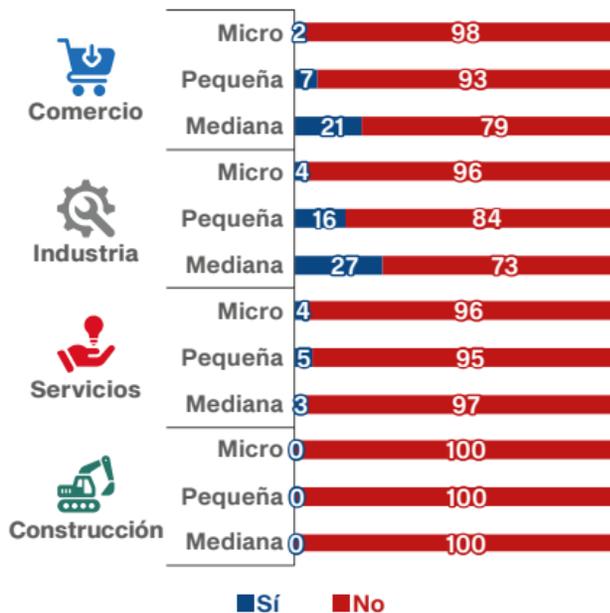


Figura 9. Respuesta a actividad de exportación de las mipymes por sector. Colombia, 2021. Encuesta MiPyme II Semestre (ANIF, 2021).

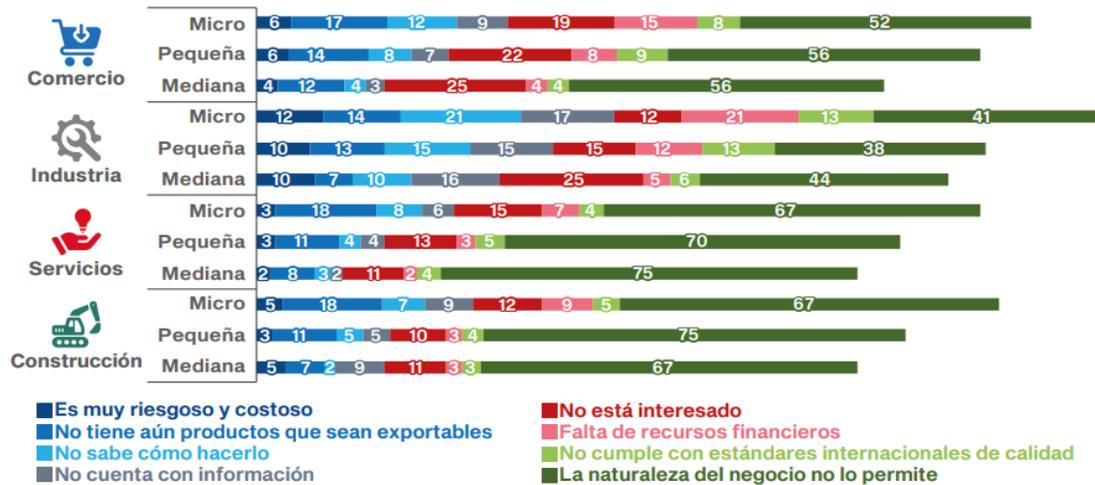


Figura 10. Distribución por sector de las razones de las mipymes para no exportar. Colombia, 2021. Encuesta Mipyme II Semestre (ANIF, 2021)

No obstante, el 34% de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector comercio en Colombia muestran interés en incursionar en nuevos mercados y expandir su negocio (Figura 10).

Por su parte, en materia de importaciones, el 62% de las mipymes del sector, utilizó o vendió productos de importados y el 38% indicó una respuesta negativa a la venta de productos importados, inclinándose por productos nacionales (Figura 11).

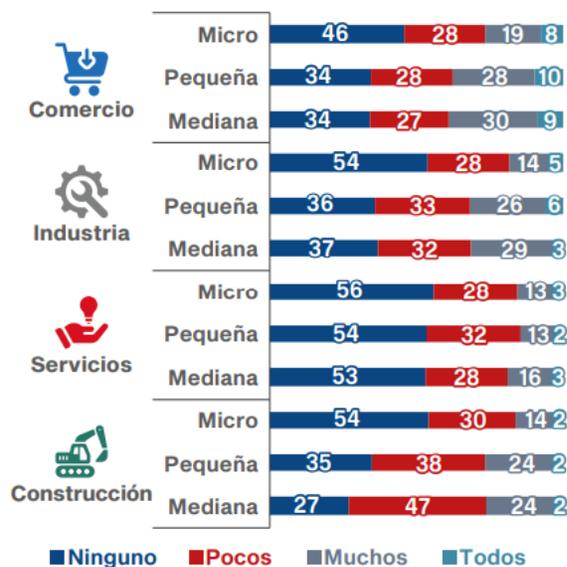


Figura 11. Respuestas a venta o uso de productos importados de las mipymes por sector. Colombia, 2021. Encuesta Mipyme II Semestre (ANIF, 2021).

Entre 2018 y 2020 las mipymes incrementaron su participación en las exportaciones, pasando de 16% a 18% del total de exportaciones (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC), 2021).

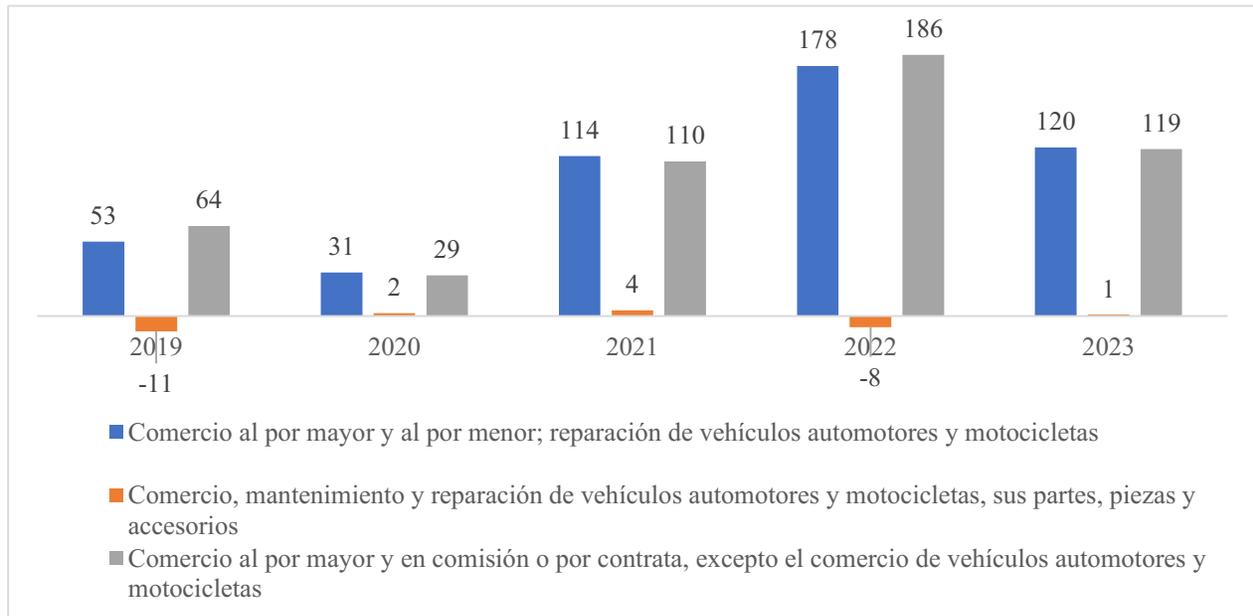


Figura 12. Balanza comercial bajo actividades económicas sección G CIU sector comercio 2019-2023. Valores en miles de dólares FOB. (DANE, 2023)

En 2021, se presentó un alza en la actividad exportadora del subsector *comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas* (41% respecto de 2020). El comportamiento volátil de la balanza de esta actividad, se atribuye al aumento en las exportaciones de productos del sector agrícola como café y productos químicos.

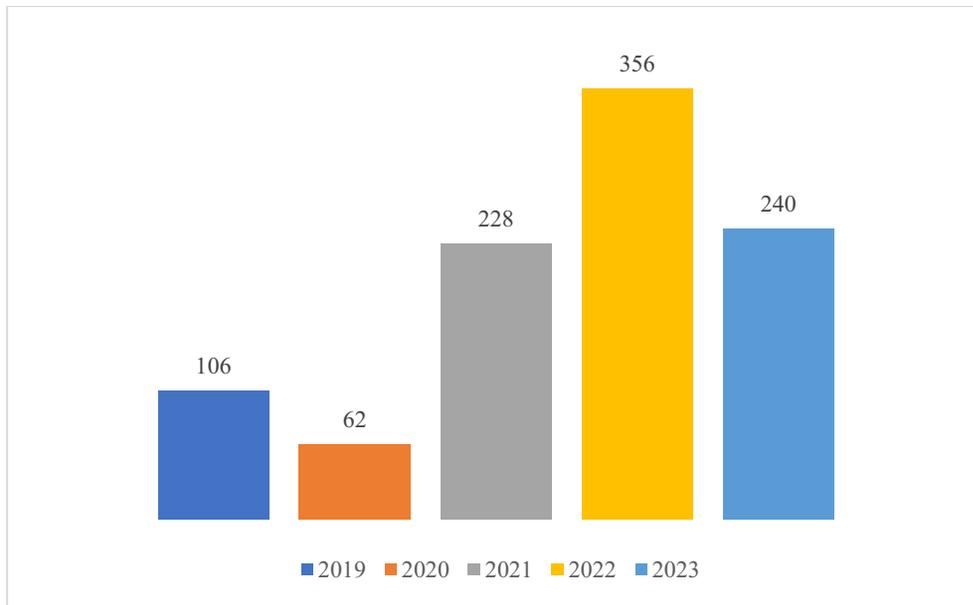


Figura 13. Balanza comercial sector comercio 2019-2023. Valores en miles de dólares FOB. Cifras de importaciones y exportaciones (*DANE, 2023*)

En 2022 se presentó un alza del 56% en la balanza comercial del sector comercio (\$356 mil dólares FOB), respecto al año anterior, debido al aumento en las exportaciones de productos alimenticios (café, cacao, legumbres y frutas).

Estrategias tradicionales de transformación digital utilizadas por las mipymes del sector comercio y su relación con el posicionamiento de mercado (nacional e internacional)

Estrategias de posicionamiento mipymes del sector comercio

Contexto mundial y América Latina.

Según el estudio de *transformación digital de las pymes a nivel mundial*, realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico- OCDE (2021), se destaca que en Canadá, el 67% de pequeñas empresas implementaron en sus negocios pagos digitales, de las cuales, 47% empezó en 2020 durante la pandemia COVID-19. La mayoría de los propietarios de estas empresas (72%), indicaron que es necesaria la implementación de comercio electrónico para tener un negocio exitoso. Análogamente, de acuerdo con una *encuesta de fuerza de ventas realizada en España durante la pandemia COVID-19* (Bullemore Campbell & Cristobál Fransi, 2021), se obtuvo que las pymes optaron por el marketing digital como estrategia para llegar a sus clientes dadas las restricciones de movilidad y para sobrellevar el impacto de la pandemia.

En América Latina, según resultados de la *Encuesta anual de transformación digital mipymes* (Icasuriaga, 2023), se destaca que la optimización del uso de datos ha sido una de las estrategias que ha permitido a las mipymes mejorar la toma de decisiones siendo más visibles y disponibles al público. Debido a las restricciones de presencialidad que desató la pandemia COVID-19, las mipymes de la región adoptaron como práctica digital la modalidad de trabajo híbrido en sus negocios (Brasil (55%), Colombia (51%) y México (50%)), lo que las indujo a invertir en tecnología para alcanzar un mayor nivel de productividad.

Contexto Colombia.

Según datos de la CEPAL, en Colombia durante el tercer trimestre de 2020, el sector comercio fue uno de los más afectados presentando decrecimiento en sus operaciones debido a las restricciones de movilidad.

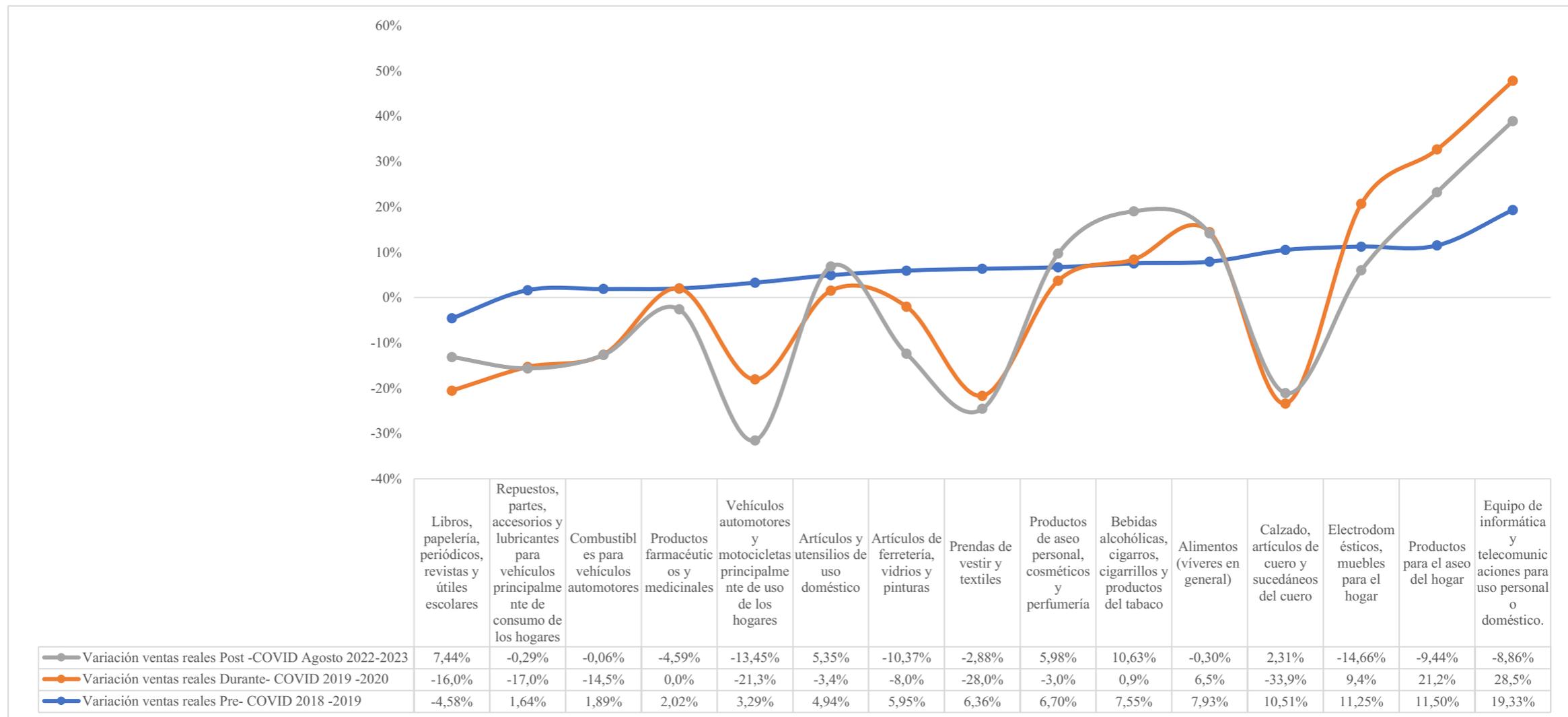


Figura 14. Variación de ventas reales sector comercio. Colombia, 2019-2023. Encuesta mensual de comercio (DANE, 2019-2022) (DANE, 2023).

La variación en las ventas del sector comercio pre pandemia se mantuvo estable entre 2018 y 2019, puesto que todas las líneas de venta tuvieron una participación constante. Mientras que durante y pos pandemia, este comportamiento fue volátil, debido a la incertidumbre económica. Durante la pandemia COVID-19, las líneas de ventas más afectadas dentro del sector comercio minorista fueron *calzado y artículos de cuero, prendas de vestir y vehículos automotores y bicicletas*, obteniendo un decrecimiento superior a 20%. Las líneas de mercancía que presentaron crecimiento en sus ventas fueron *equipos de informática y telecomunicaciones y productos de aseo para el hogar*, para este rubro la tendencia de compra al alza, se debió a la necesidad de los hogares y comerciantes de estar conectados por la necesidad de protección contra el virus.

Estrategias de posicionamiento de mercado de las empresas del sector comercio.

Pacheco (2013), en su artículo de investigación sobre mipymes del sector comercio en Sincelejo-Colombia, destaca las principales estrategias tradicionales para el posicionamiento en el mercado, mediante una encuesta de enfoque cuantitativo, exploratorio y descriptivo:

Tabla 14.

Principales estrategias de posicionamiento de mercado de las mipymes

Estrategia	Microempresas	Pequeñas empresas	Mediana empresa
Servicio al cliente	47,8%	50%	63,2%
Reducción de costos	30,4%	25%	5,3%
Mejoramiento continuo	8,7%	20%	26,3%
Innovación	4,3%	0%	5,3%
Valor agregado de producto	0%	5%	0%
Productividad	4,3%	0%	0%
Tecnología	4,3%	0%	0%
Total	100%	100%	100%

Nota. Tomado de (Pacheco, 2013)

Las estrategias más utilizadas por las mipymes se inclinan hacia el servicio al cliente con un 53,6% entre micro, pequeñas y medianas empresas. Asimismo, se destaca la reducción de costos. Las estrategias de innovación, tecnología entre otras, son las menos usadas, debido a la poca infraestructura.

El avance tecnológico ha permitido la creación de herramientas para el posicionamiento de mercado de las empresas, tal como inteligencia de datos, que se ha convertido en una herramienta accesible para la expansión y diversificación en el mercado. Alvarado (2017), con el objetivo de potencializar a las pymes hacia un entorno digital asequible y vanguardista, creo el proyecto *plexo* (plataforma de servicios digitales que integra comercio electrónico, marketing digital, canales de

ventas, comunicaciones y *big data*). La implementación de este tipo de plataformas como estrategia digital, permite a las mipymes mejorar su competitividad y afrontar dificultades de acceso a tecnologías.

Tabla 15.

Estrategias de posicionamiento digital nacional de las mipymes del sector comercio

Tipo de estrategia	Estrategias tradicionales	Estrategias digitales	Estrategias de posicionamiento digital nacional
Servicio al cliente	Mejoras en la experiencia de los usuarios para ganar reconocimiento en el mercado, brindando soporte y atención presencial.	Marketing digital	De acuerdo con ANIF (2021), las pymes de mayor tamaño usan páginas web como canal de ventas (<i>e-commerce</i>), medianas 49,2%, pequeñas 34,3% y microempresas 32,8% respectivamente.
Reducción de costos	Para llegar a un precio de mercado competitivo.	Banca electrónica	De acuerdo con ANIF (2021) es usada por más del 50% de micro, pequeña y medianas empresas.
Mejoramiento continuo	Reestructuración de procesos productivos, administrativos y financieros que permitan optimización de recursos y mejoras en calidad del producto.	<i>Fintech</i>	El uso de estos servicios en las mipymes del sector comercio es significativo, pero no alcanza a superar el 50%. 38% de las medianas empresas lo usa, 36% microempresas y 35% pequeñas empresas (ANIF, 2021).
Innovación	Cambios organizacionales y productivos, mediante nuevos modelos de negocio que permitan a la organización ser más eficiente.	Buscadores <i>SEO</i>	Esta estrategia de analítica web es usada por pymes, para medir el comportamiento de sus visitantes y conocer cuáles son sus productos o servicios más atractivos (Striedinger, 2018).
Valor agregado de producto	Análisis de la competencia, para mejorar su producto y ser más competitivo.	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Facebook- FanPage • Twitter- Obtener seguidores • YouTube – Compartir contenido

Nota. Elaboración propia adoptado de Encuesta Mipyme II Semestre (ANIF, 2021)

En materia de inversión en transformación digital durante el primer trimestre de 2021, los resultados de la Encuesta mipyme ANIF II semestre 2021, destaca que las mipymes invierten un 53,3% en transformación digital (bajo la escala mucho (2,8%), bastante (11%), medio (17,5%), poco (12%) y muy poco (9,8%)). De acuerdo con cifras de la Encuesta de desempeño empresarial de mipymes- ACOPI del segundo trimestre de 2020, en materia de inversión el 23% de los empresarios destinaron sus recursos a la implementación de nuevas tecnologías y procesos de innovación dirigida a áreas de ventas y marketing, operativa y administrativa (Figuras 15 y 16).

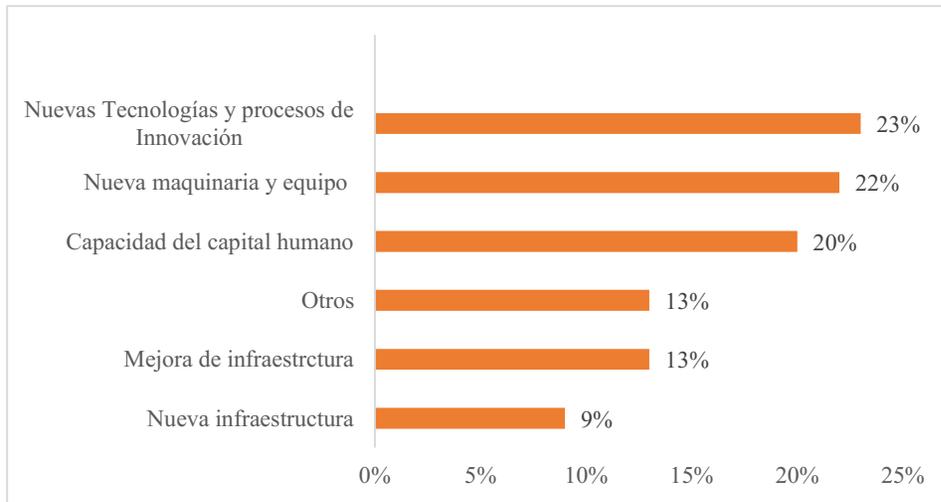


Figura 15. Destino de inversión de las mipymes del sector comercio. Colombia, tercer trimestre 2020. Encuesta de desempeño empresarial ACOPI (ACOPI, 2020)

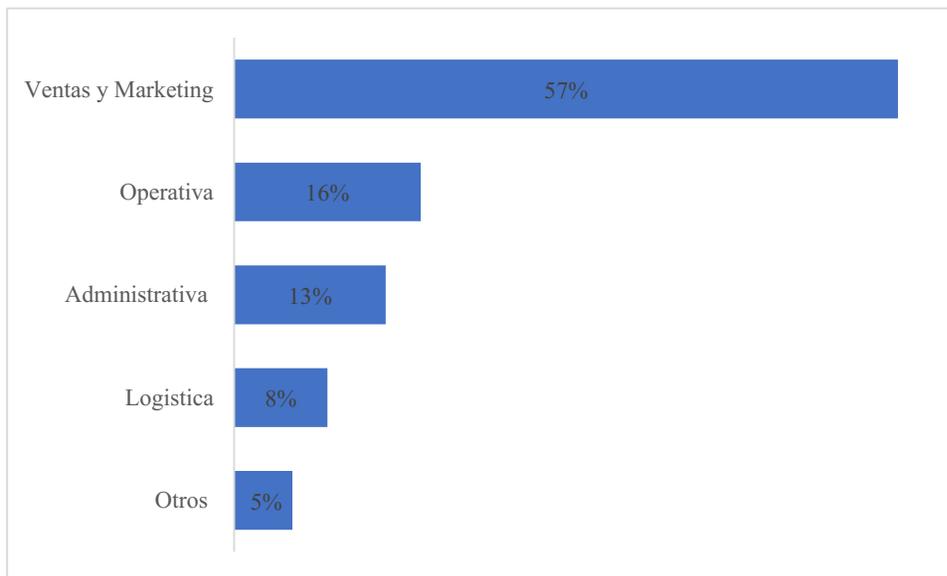


Figura 16. Áreas de implementación de herramientas digitales 2020. Encuesta de desempeño empresarial (ACOPI, 2020)

Por otra parte, de acuerdo con ACOPI (2023), el encadenamiento productivo es una de las estrategias más importantes para que las mipymes puedan aumentar su competitividad, realizando conexiones entre proveedores, distribuidores y clientes. Sin embargo, con base en los resultados de la Encuesta del segundo trimestre del 2023, la participación de la mipymes en este tipo de estrategia es limitada, puesto que existe poca presencia en consorcios exportadores, clústeres, programas de desarrollo de proveedores y fábricas de productividad.

GoDaddy y Advanis presentaron los resultados obtenidos del Observatorio de digitalización de Godaddy 2023, para exponer el nivel de transformación digital y el uso de tecnología por parte de pequeñas empresas a nivel mundial. Este estudio se enfocó en tres aspectos: negocios, marketing y *digital index*. La muestra fue de 4.682 pequeñas empresas de diez países, incluido Colombia, quien partición con una muestra de 511 pymes. El *digital index* tiene la finalidad de “proporcionar una medida objetiva de la adopción y el grado de inmersión en el entorno digital”. Es analizado bajo dos aspectos: actitud 30% y comportamiento 70%. Colombia, se ubicó en el tercer de este *index* en América Latina, con uno de los mejores niveles de transformación digital (66%), superado por México (68%) y Brasil (67%).

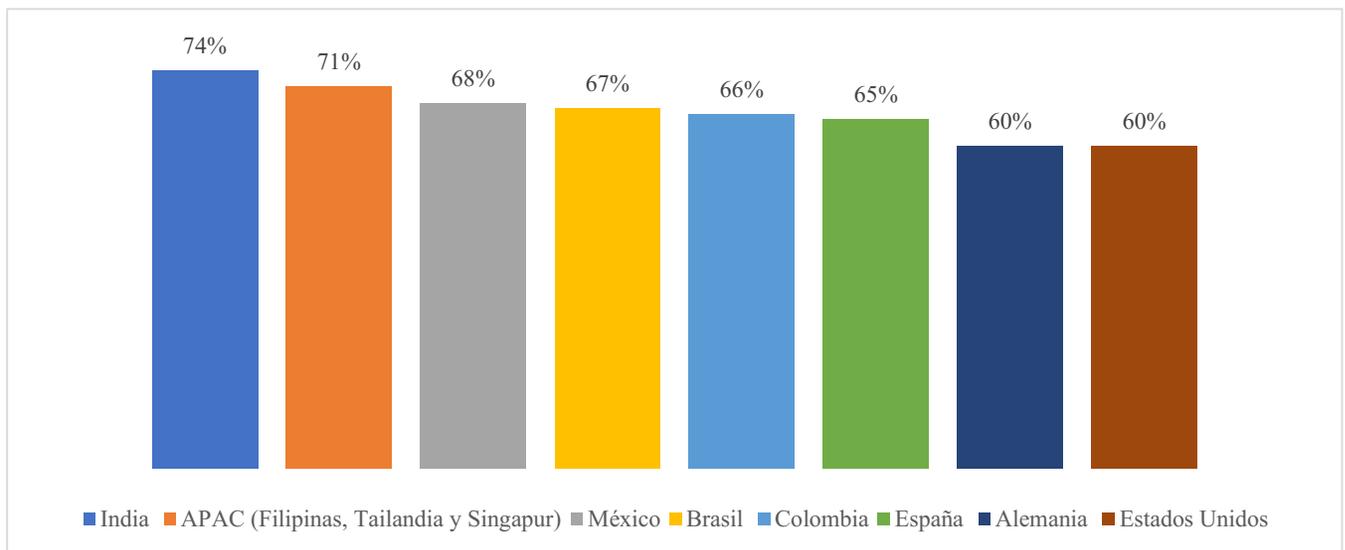


Figura 17. Resultados *digital index*- Observatorio sobre digitalización de GoDaddy 2023. Tercera oleada: tecnología y digital index (Calvo, 2023).

Dentro de las estrategias utilizadas por las pymes colombianas encuestadas, se encuentran:

Tabla 16.

Tipos de estrategias digitales usadas por las pymes colombianas encuestadas- Observatorio Digital GoDaddy 2023

Tipo de estrategias	Resultado
Uso de CMR	43%
Adopción de herramientas digitales para atención al cliente	62%
Smartphone como herramienta	83%
PC como herramienta	68%
Probabilidad de inversión de marketing digital	90%
Implementación de E-commerce	53%
Presencia en redes sociales	61%
Implementación de herramientas de seguridad digital	65%

Nota. Elaboración propia tomada de Observatorio sobre digitalización de GoDaddy 2023. Tercera Oleada: Tecnología y Digital Index (Calvo, 2023)

La experiencia de compra al cliente, se ha convertido en un aspecto importante para las pymes colombianas, las cuales buscan adopción de herramientas digitales para alcanzar esa satisfacción. Según cifras del Observatorio Digital GoDaddy 2023, el 62% de las pymes encuestadas adoptaron herramientas digitales para la atención al cliente y 21% planean implementarlo en 2023. Entre las herramientas digitales se encuentra: implementación de facturación electrónica (67%), notificaciones vía correo electrónico (65%) y la aceptación de pagos digitales (62%).

Recuperación del sector comercio con respecto a la COVID-19

De acuerdo con cifras del DANE, el comercio al por mayor y menor se ubicó como la segunda actividad económica de 2022 con un crecimiento en el PIB de 8,1% (Figura 18).

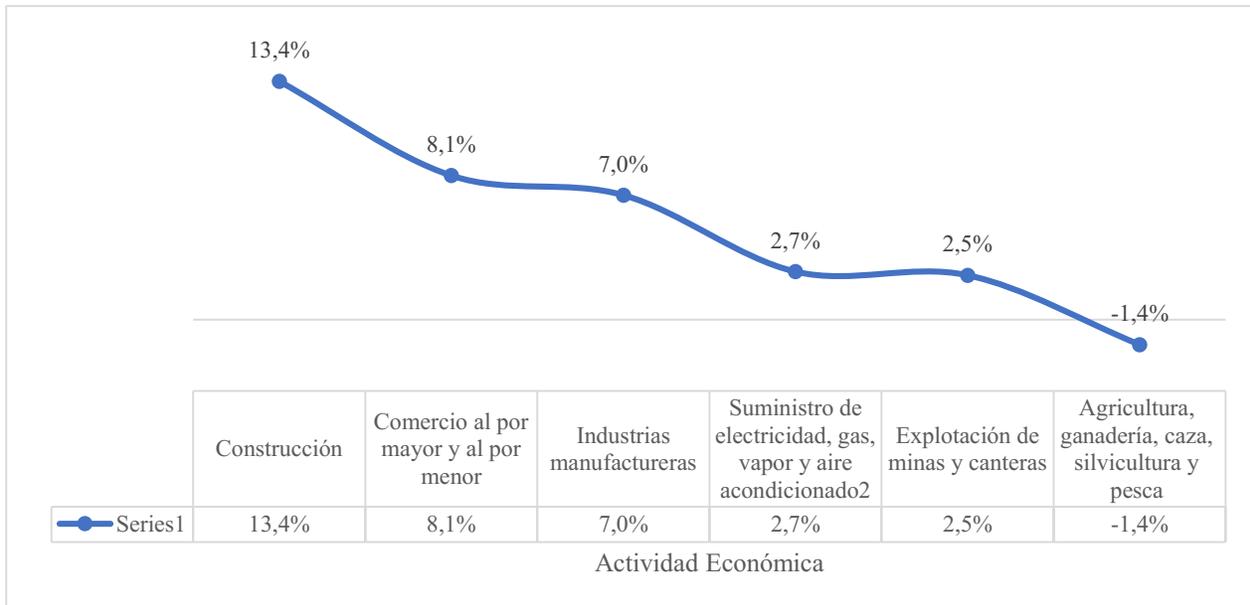


Figura 18. Tasa de crecimiento PIB por actividad económica III trimestre, Colombia 2022. Nota. Cuentas nacionales DANE

De acuerdo con los resultados obtenidos de la Encuesta de desempeño empresarial de mipymes ACOPI tercer trimestre del 2022, en respuesta a la superación de la crisis COVID-19, sólo el 19,4 % de las mipymes confirmaron volver a estar en los niveles económicos pre pandemia, manifestando en su mayoría que les falta entre 10% y 50% para alcanzar estos niveles (Figura 19).

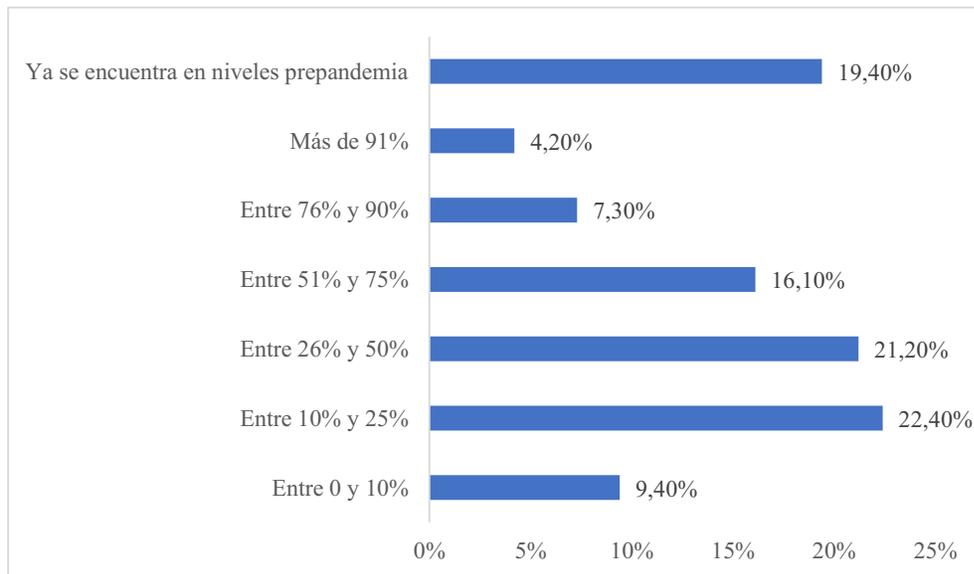


Figura 19. Percepción de recuperación post-COVID-19 de las mipymes del sector comercio. Colombia, III Trimestre 2022. Encuesta de desempeño empresarial mipyme (ACOPI, 2022)

Tabla 17.

Comparativo variación ventas y margen comercial pre, durante y post COVID 19- Sector comercio

Años	Enero- Diciembre Variación ventas %	
	Comercio Minorista (Ventas)	Comercio mayorista Margen Comercial (Ventas- Costos)
2019-2018 (Pre-COVID 19)	6,5%	-
2020-2019 (Durante COVID 19)	-7,8%	3,6%
2021-2020 (Durante COVID 19)	17,8%	25,5%
2022-2021 (Post COVI 19)	10,2%	11,2%

Nota. Elaboración propia tomada de (DANE, 2019-2022)

Las ventas del sector comercio minorista en 2019, tuvieron una tendencia al alza de 6,5% frente a 2018. También se puede identificar que después de la caída en las ventas durante 2020, en 2021 se obtuvo una recuperación de 17,8%. En 2022, continuó la recuperación y alza en las ventas siendo éstas un 10,2% mayor que las de 2021.

Respecto al comercio mayorista, la medición es realizada bajo el margen comercial (ventas-costos) a partir de 2020. A diferencia del comercio minorista, no se tuvo un margen comercial negativo durante la pandemia, por el contrario, se presentó un alza debido al aumento del margen en las materias primas agropecuarias, alimentos, bebidas, artículos domésticos y productos farmacéuticos. Este mismo comportamiento se mantuvo en 2022, con un margen positivo de 11,2%.

El efecto de la pandemia sobre el comercio electrónico fue positivo, gracias a su contribución en el abastecimiento de mercado y artículos para los hogares, dando cumplimiento a las medidas de distanciamiento social. La COVID -19 a pesar de generar incertidumbre económica, representó una oportunidad para que esta herramienta digital se implementara con más fuerza y crecieran sus ventas.

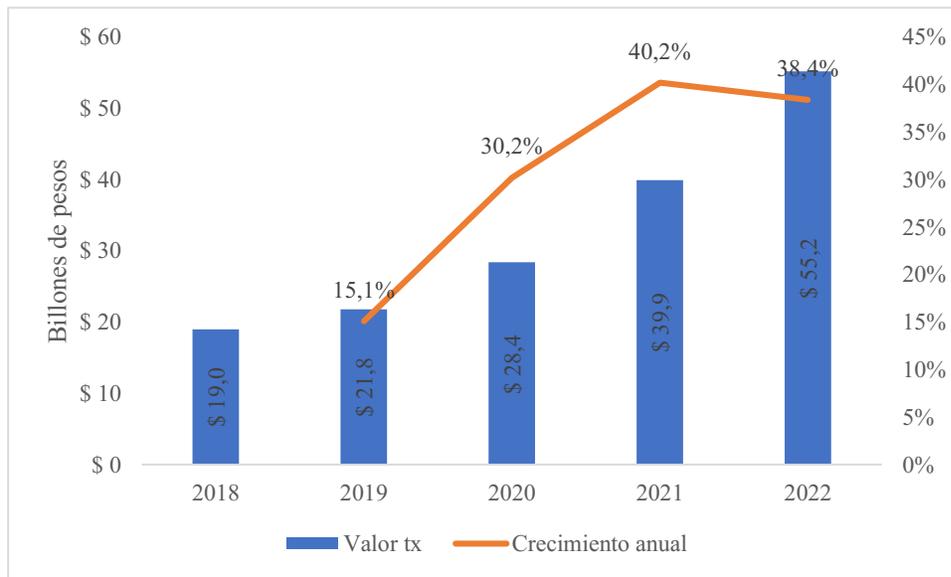


Figura 20. Valor ventas en línea del comercio electrónico. Colombia 2018-2022. Valor en billones de pesos. Cuentas nacionales DANE

En 2019, se registraron 21,8 billones de pesos en ventas en línea, representando un crecimiento de 15,1% respecto a 2018. Para este año, las mipymes aun presentaban resistencia al cambio, entre estas la implementación del *e-commerce* como estrategia de negocio, debido a los retos que requiere su implementación (confianza en las plataformas de pago y falta de presencia de negocios en la web para compras en línea) (Castro Gomez,S (Dir), 2019). Ahora bien, durante la pandemia COVID-19 el comercio electrónico tuvo un crecimiento acelerado (30,2% en 2020 y 40,2% en 2021). Durante estos años, las mipymes se vieron obligadas a buscar estrategias de venta digital, entre éstas el *e-commerce*. Para 2022 se tuvo un crecimiento de 38,4% en las ventas en línea, respecto al año anterior, lo cual demuestra que el comercio electrónico sigue en crecimiento acelerado, convirtiéndose en una herramienta esencial para la competitividad de las mipymes.

Conclusiones

En respuesta al objetivo general de este trabajo: *analizar los efectos de la transformación digital en el posicionamiento de mercado (nacional e internacional), de las mipymes colombianas del sector comercio*, se identificaron las ventajas que trae consigo su implementación (accesos a nuevos mercados, optimización de procesos para mejorar eficiencia y productividad, mejora en la experiencia del cliente), teniendo en cuenta que la resistencia al cambio y las brechas en la implementación, han ido disminuyendo. Sin embargo, aún existen mipymes con dificultades al respecto, por desconocimiento o falta de interés. Es allí donde entidades del sistema nacional de apoyo a las mipymes colombianas, intervienen para incentivar y brindar recursos con el fin de facilitar la adopción a nuevas tecnologías.

Entre las teorías más importantes que soportaron el objetivo del trabajo, están: *teoría de las capacidades dinámicas empresariales*, basada adaptabilidad de las empresas como respuesta ante cambios del entorno; *teoría de marketing digital con el uso de plataformas y herramientas digitales* como canal de venta para promocionar productos en busca de obtener presencia en línea, que permita potencializar clientes y llegar a nuevos mercados. Dentro de la revisión de literatura se destaca la investigación de Larrota, León, & Nieto (2021), quienes analizan las brechas existentes en la transformación digital de las mipymes colombianas; Chamoro & Nieto (2022) con su diagnóstico del desarrollo de la transformación digital en las mipymes, proponiendo una cultura de innovación.

A nivel internacional, se destaca que en 2020 el 85% de mipymes en la Unión Europea tenían fuerte presencia en el sector comercio, especialmente en países como Italia, España Francia, Polonia y Países bajos. En América Latina y el Caribe, el sector comercio se ubica como la tercera actividad en el PIB regional, y Colombia se encuentra como el cuarto país, con una participación de 6,16%. A nivel interno del país, las mipymes del sector comercio representan 99,95% del sector, destacándose las microempresas con una participación del 98,29% en 2021 (1.136.177 empresas). Además, se identificó un crecimiento significativo de las micro y pequeñas empresas durante la pandemia COVID -19, en contraste con las medianas y grandes que disminuyeron su participación.

En términos concretos, las ventas del sector comercio se concentran en Bogotá (35,2%), Antioquia (15,9%) y Valle del Cauca (9,7%). Respecto al comercio electrónico, Colombia experimentó un fuerte crecimiento en 2021, con ventas cercanas a 40 billones de pesos siendo éste el más alto en los últimos 6 años (en 2022 alcanzó un record histórico de 54 billones de pesos). En

relación con comercio exterior, según resultados de la Encuesta mipyme ANIF del segundo semestre de 2021, sólo el 30% de las mipymes del sector comercio, realizaron exportaciones, siendo las medianas empresas las que más exportaron. Pese a ello, las mipymes muestran interés en expandir su negocio y entrar en nuevos mercados.

En marco de la pandemia COVID-19, durante el tercer trimestre de 2020, el sector comercio en Colombia experimento una disminución en sus operaciones debido a las restricciones de movilidad y reducción del consumo de bienes. Las ventas del sector fueron volátiles durante y después de la pandemia (equipos de informática y productos de aseo para el hogar, tuvieron un crecimiento debido a la necesidad de conectividad y protección contra el virus).

Las pymes a nivel mundial han optado por la transformación digital como una estrategia clave para adaptarse a los cambios provocados por COVID -19. La implementación de pagos digitales, *e-commerce*, marketing digital y optimización de datos, han sido fundamentales para mejorar la visibilidad, toma de decisiones y productividad de las empresas.

En relación con las estrategias tradicionales de las mipymes del sector comercio antes de pandemia COVID-19, según estudio realizado por Pacheco (2013), éstas se inclinan hacia el servicio al cliente (53,6% mipymes encuestadas), mediante un servicio presencial, seguido de la reducción de costos y en menor proporción innovación y tecnología. De acuerdo con resultados de la encuesta de mipymes ANIF II semestre 2021, las mipymes han empezado a implementar el marketing digital como estrategia de servicio al cliente por medio de páginas web como canal de venta, seguido de banca electrónica implementada, a través del mejoramiento de los procesos financieros con implementación de servicios *fintech* en un 38%.

La recuperación del sector comercio post – COVID 19, ha sido alentadora pero no al ritmo que se espera. Sin embargo, de acuerdo a cifras del DANE el sector fue la segunda actividad económica con mayor crecimiento del PIB en 2022 con 8,1%. A pesar de este crecimiento, según la encuesta de desempeño de mipymes ACOPI tercer trimestre de 2022, las mipymes aún no han logrado recuperarse por completo de los efectos de la crisis, necesitando entre 10% y 50% para volver a los niveles económicos previos a la pandemia.

En cuanto al comercio electrónico, este ha presentado un crecimiento acelerado desde niveles pre- pandémicos, tomando fuerza durante la pandemia, debido al cambio en los hábitos de compra, que obligaron a una adaptación hacia a las herramientas digitales. De acuerdo a resultados del Observatorio digital GoDaddy 2023, Colombia se ubicó como el tercer país latinoamericano con

mejores niveles de transformación digital en 511 pequeñas empresas encuestadas (66%) según el *digital index*. Dentro de las estrategias digitales utilizadas actualmente por las pymes objeto de estudio, se encuentran: adopción de herramientas digitales para la atención al cliente como facturación electrónica, uso de correo electrónico y aceptación de pagos digitales, uso de *e-commerce*, CMR y presencia en redes sociales.

Finalmente, dentro de las limitaciones presentadas en el desarrollo del trabajo, se encuentran: no acceso a las encuestas anuales de comercio 2022 y 2023 del DANE, porque aún o han sido publicadas. Éstas cuentan con variables de ventas en valores por actividad económica y por tamaño de empresa, a diferencia de la encuesta mensual de comercio que sólo cuenta con porcentajes de variación sin valores exactos. A partir de la publicación de estas encuestas, se podría continuar con el análisis de las mipymes del sector comercio en pos pandemia.

Referencias bibliográficas

- Acevedo, L., & Albornoz, N. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas empresariales. *Pensamiento & Gestión*(46), 262-283. Recuperado de: <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- ACOPI. (2020). Encuesta de desempeño empresarial tercer trimestre de 2020. (15), 9-11. Recuperado de: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2020/11/ENCUESTA-DE-DESEMPE%C3%91O-EMPRESARIAL-TERCER-TRIMESTRE-2020.pdf>
- ACOPI. (2022). Encuesta de Desempeño Empresarial Tercer Trimestre 2022. 49-51. Recuperado de: https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2022/12/ENCUESTA-DE-DESEMPENO-EMPRESARIAL-2022-3.pdf?vgo_ee=HvbPrcyF24bpa8nVtZCsRHU%2FMaPUwe5j5Zh8SodzA9Y5%2BHdUFyVN%2FObiA1FkQLW3%2F0LhVg%3D%3D%3ACMAms34U6SxF0idAU4SYf9QYSg0jFnvU
- ACOPI. (2023). Encuesta de desempeño empresarial segundo trimestre de 2023. 29-31. Recuperado de: <https://www.acopi.org.co/wp-content/uploads/2023/08/ENCUESTA-DE-DESEMPENO-EMPRESARIAL-2023-2.pdf>
- Actualícese. (05 de 01 de 2023). *Actualícese*. Así operará la clasificación de empresas por tamaño en 2023. Recuperado de: <https://actualicese.com/asi-operara-la-clasificacion-de-empresas-por-tamano-en-2023/>
- Alderete, M. V., Jones, C., & Motta, J. (2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en Mipymes de Córdoba, Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 4-13. Recuperado de: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.12.003>
- Alvarado Molina, D. A. (2017). *Plexo: Outsourcing de Ecommerce y estrategia digital para pymes del sector comercio en Colombia y Mexico (Trabajo de grado Universidad de La Salle)*. Recuperado de: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/324
- Amador, S., Robayo, E., & Valero, J. (2022). *Las pymes en Colombia y su inversión en tecnología (Ensayo Universidad Piloto de Colombia)*. Recuperado de: <http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/12088>
- ANIF. (2021). *Encuesta Mipyme ANIF - Informe de resultados segundo semestre de 2021*. Recuperado de: <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/encuesta-mipyme-anif/>
- Arango, I. (2021). Oportunidades para la transformación digital de la cadena de suministro del sector bananero basado en software con inteligencia artificial. *Revista Politécnica*, 17(33), 47-63. Recuperado de: <https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n33a4>

- Arbeláez, M. A., Fernández, C., & Hernández, D. (27 de Septiembre de 2021). Plataformas digitales y contribuciones a seguridad social. El caso de Colombia antes y después de la pandemia. *Fedesarrollo*, *LI*, 81-114. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11445/4159>
- Barón, J., & Forero, L. (Marzo de 2022). Análisis de las Fintech y su aporte a la inclusión financiera en Colombia. *Revista Estrategia Organizacional*, *11*(2), 145-164. Recuperado de: <https://doi.org/10.22490/25392786.6118>
- Blackship. (2022). *Reporte de industria; El Ecommerce en Colombia 2021-2022*. Recuperado de: https://content.blackship.com/hubfs/Reporte%20de%20industria%20Colombia%202021%20-%202022.pdf?utm_campaign=ReporteIndustria_21_CO&utm_medium=email&_hsmi=204109300&_hsenc=p2ANqtz-_f2_nkgQynXRTbiJb8q-hh_oy2YtwK8RquQ8VnIlGsiAXEcHLUm1obNBBif_3pJied57KBE__dL41n
- Bullemore Campbell, J., & Cristobál Fransi, E. (Febrero de 2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*, *32*(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>
- Calvo, L. (24 de Octubre de 2023). *Observatorio sobre digitalización de GoDaddy 2023. Tercera oleada: tecnología y Digital Index*. Recuperado de: <https://www.godaddy.com/resources/es/godaddy/observatorio-digitalizacion-2023-tecnologia>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2013). Teorías de internacionalización. *Revista Panorama*, *3*(1), 13-14. Recuperado de: <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Castro Gomez, S. (Dir). (2 de Diciembre de 2019). *E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia*. Asobancaria: Recuperado de: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>
- CCCE. (2023). *Informe trimestral del comportamiento electrónico en Colombia primer trimestre 2023 - Bogotá D.C.* Camara Colombiana de Comercio Electrónico: Recuperado de: <https://ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/1Q-INFORME-TRIMESTRAL-DEL-COMERCIO-CCCE-1.pdf>
- Centro de estudios economicos ANIF. (02 de 2023). Recuperado de: <https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/encuesta-mipyme-anif/>
- CEPAL. (2022). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2022*. CEPALSTAT: Recuperado de: <https://statistics.cepal.org/yearbook/2022/statistics.html?lang=es&theme=economicas>
- Chamorro, C., & Nieto, V. (Abril de 2022). *Estrategias de transformación Digital de las Pymes Colombianas, enmarcadas en tiempos de pandemia*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia: Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48566>

- Chuya, J., Condo, K. D., Uriguen, P. A., & León, L. A. (2021). Economía digital, herramienta para mejorar la competitividad y productividad en las PYMES Caso: Machala-Ecuador. *Digital Publisher*, 6(3), 76-86. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896329>
- Comercionista.com. (17 de Marzo de 2020). *¿Qué es un mayorista y qué tipos existen?* Comercionista.com: Recuperado de: <https://www.comercionista.com/compras/que-es-un-mayorista-tipos/>
- Comisión Europea, Dirección General de Mercado Interior, Industria, Emprendimiento y Pymes. (2015). *Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme*. Unión Europea: Recuperado de: <https://data.europa.eu/doi/10.2873/871404>
- Cordina, C. (Abril de 2024). *Las pequeñas y medianas empresas*. Parlamento Europeo: Recuperado de: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/es/sheet/63/las-pequenas-y-medianas-empresas>
- DANE. (27 de 12 de 2019). *Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en empresas*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2018.pdf
- DANE. (2019-2022). *Encuesta mensual de comercio*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc/encuesta-mensual-de-comercio-emc-historicos>
- DANE. (Marzo de 2020). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev 4 A.C*. Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/sen/nomenclatura/ciiu/CIIU_Rev_4_AC2020.pdf
- DANE. (2021). *Directorio estadístico de empresas y sector público 2020-2021* Recuperado de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/Presentaci%C3%B3n_R_ELAB_may_22.pdf
- DANE. (2021). *Encuesta Anual de comercio 2021*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EAC/bol-EAC-2021.pdf>
- DANE. (2021). *Encuesta Conteo de Unidades Económicas*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/censo-economico/info-tecnica/presentacion-cnue-2021.pdf>
- DANE. (2023). *Encuesta mensual de comercio julio 2023*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EMC/bol-EMC-jul2023.pdf>
- DANE. (20 de octubre de 2023). *Importaciones agosto 2023*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-ago2023.pdf>
- DANE. (19 de Septiembre de 2023). *Importaciones julio 2023*. Recuperado de: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-jul2023.pdf>

- Diferenciador.com. (s.f). *Mayorista y Minorista*. Diferenciador - Descubre las diferencias y semejanza: Recuperado de: <https://www.diferenciador.com/mayorista-y-minorista/>
- Dini, M., Gligo, N., & Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes elementos para el diseño de políticas (Documentos de proyectos)LC/TS.2021/99*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/cda41fa9-3b00-41e7-9457-20cbe18510fa/content>
- Eurostat. (2020). *Eurostat Explorador de datos*. Facturación y volumen de ventas en el comercio mayorista y minorista - datos anuales: Recuperado de: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/STS_TRTU_A/default/table?lang=en
- Garza , R. (Octubre de 2000). Creación de pymes objetivo emprendedor. 3(9), 54-58. Recuperado de: http://eprints.uanl.mx/10027/1/9_Ricardo_Garza_Creacion_PYMES.pdf
- González, J. (2021). *Retos para la Transformación Digital de las PYMES: Competencia Organizacional para la Transformación Digital* . (Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid): Recuperado de: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/47767>
- González, X. (19 de 05 de 2023). Las transacciones a través del canal digital sumaron \$51,2 billones. *La Republica*. larepublica: Recuperado de: <https://www.larepublica.co/especiales/especial-ecommerce-julio-2019/las-transacciones-a-traves-del-canal-digital-sumaron-51-2-billones-2891033>
- GS1 México. (S.f). Beneficio de la tecnología para el crecimiento de PyMEs. *GS1 México*. Recuperado de: <https://blog.gs1mexico.org/el-beneficio-de-la-tecnologia-para-pymes#:~:text=Entre%20los%20beneficios%20de%20las,hacer%20sus%20compras%20por%20internet.>
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista, M. (2017). *Capitulo 4 . Definición del tipo de investigación a realizar: Basicamente exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Metodología de la investigación* . México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hoang, N. (2022). The role of marketing in the global supply chain management. *Ho Chi Minh City University of Food Industry*, 2(3), 336-345. Recuperado de: <https://doi.org/ISSN:2583-049X>
- Iberinform. (18 de 10 de 2021). *Iberinform*. Tipos de comercio (con ejemplos): Recuperado de: <https://www.iberinform.es/noticias/detalle/tipos-de-comercio>
- Icasuriaga, R. (07 de 06 de 2023). *Microsoft*. La Transformación Digital de las PyMEs en Latinoamérica: 4 hallazgos clave sobre su recorrido: Recuperado de: <https://news.microsoft.com/es-xl/la-transformacion-digital-de-las-pymes-en-latinoamerica-4-hallazgos-clave-sobre-su-recorrido/>

- Imaginamos. (02 de Junio de 2023). *Imaginamos*. Aceleración de la transformación digital y su impacto en las empresas: Recuperado de: <https://imaginamos.com/transformacion-digital-desafios-beneficios-ejemplos/>
- Jones, C., Motta, J., & Alderete, M. V. (01 de Diciembre de 2016). Gestión estratégica de tecnologías de información y comunicación y adopción del comercio electrónico en pymes de Cordoba y Argentina. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 04-13. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v32n138/v32n138a02.pdf>
- Kalmanovitz, S. (2015). *Breve Historia Económica de Colombia*. Recuperado de: https://www.utadeo.edu.co/files/node/publication/field_attached_file/pdf-_breve_historia_economica_de_colombia_ultimo_-_24-11-15.pdf
- Larrotta, J., León, R., & Nieto, W. (2021). Transformación digital y centros de desarrollo empresarial: revisión bibliográfica, análisis cualitativo y cuantitativo. *Conocimiento Global*, 6(S2), 273-288. Recuperado de: <https://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/226>
- López, E. (2020). *Marketing digital como herramienta de negocio para la mipyme en México. Casos de estudio*. (Tesis de Grado Licenciatura, Universidad Autónoma del Estado de México): Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.11799/109126>
- Martin, L. (2021). *Estrategia enfocada a la transformación digital para las pymes en la gestión y generación de contenido digital, propuesto por la agencia de publicidad LAM*. (Tesis de maestría, Universidad Jorge Tadeo Lozano): Recuperado de: <http://hdl.handle.net/20.500.12010/21880>
- Mejia O, & Mejia Y, Y. (13 de Septiembre de 2021). Madurez tecnológica de la generación Z: reto de la transformación digital en Colombia. *Revista CEA*, 8(16), 1-23. Recuperado de: <https://doi.org/10.22430/24223182.1913>
- Ministerio de Comercio industria y Turismo (MINCOMERCIO). (2004). *Consejos superiores mipymes Ley 905 de 2004*. MINCOMERCIO: Recuperado de: <https://www.mipymes.gov.co/politica-de-desarrollo-productivo/consejos-superiores-de-micro-empresa-consejos-pequ>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC). (23 de Marzo de 2021). *En dos años, Mipymes aumentan su participación en las exportaciones de Colombia*. MINTIC: Recuperado de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/comercio/mipymes-aumentan-participacion-en-la-exportacion#:~:text=Sin%20embargo%2C%20al%20mirar%20por,%2C%20a%20represent>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de Colombia (MINTIC). (Abril de 2023). *Indicadores de comercio electrónico 2022*. MINTIC: Recuperado de: https://observatorioecommerce.mintic.gov.co/797/articles-275625_recurso_1.pdf

- Nguyen, H. (06 de Abril de 2022). The Role of Marketing in the Global Supply Chain Management. *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, 2(3), 336-345. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/361266329_The_Role_of_Marketing_in_the_Global_Supply_Chain_Management
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2008). *Recomendaciones internacionales sobre estadísticas del comercio de distribución 2008*. Naciones Unidas: Recuperado de: https://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/Seriesm_89s.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2019). *Informe sobre la economía digital 2019*. Recuperado de: Naciones Unidas: https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (ONU). (2023). *Antecedentes Mypyme*. Naciones Unidas: Recuperado de: [https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day#:~:text=Las%20microempresas%20y%20las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20\(MIPYME\)%20representan,el%2050%25%20del%20PIB%20mundial.](https://www.un.org/es/observances/micro-small-medium-businesses-day#:~:text=Las%20microempresas%20y%20las%20peque%C3%B1as%20y%20medianas%20empresas%20(MIPYME)%20representan,el%2050%25%20del%20PIB%20mundial.)
- Organización Mundial del Comercio. (2022). *La promesa de la tecnología comercial- Enfoques de política para encauzar la digitalización del comercio*. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/tradtechpolicyharddigit0422_s.pdf
- Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2019). *Panorama del comercio electrónico, Políticas, tendencias y modelos de negocio*. OCDE: Recuperado de: <https://www.oecd.org/sti/Panorama-del-comercio-electro%CC%81nico.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (03 de Febrero de 2021). *The Digital Transformation of SMEs*. OECD: Recuperado de: https://read.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/the-digital-transformation-of-smes_9816a98den#page21
- Pacheco, C. (01 de Abril de 2013). Estrategias empresariales más utilizadas por las pymes en Sincelejo. *Revista Económicas CUC*, 34(1), 183-202. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5085536>
- Páez, I., Sanabria, M., Gauthier, V., Méndez, R. A., & Rivera, L. (2022). *Transformación digital en las organizaciones*. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de: <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>
- Pineda, D. (2021). *Procesos de transformación digital para la gestión operativa de una pyme prestadora de servicios de salud*. (Tesis Maestría, Universidad EAFIT): Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/items/4ea948f6-d241-4c06-a0d3-f781fcd6b77>
- Reyes, K. (2021). *La implementación del marketing digital como herramienta de competitividad en pymes del sector comercio en Colombia*. (Trabajo de Investigación, Universidad La Salle): Recuperado de:

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1683&context=finanzas_comercio

- Ridge, B. (26 de Agosto de 2023). *El pionero detrás del marketing digital: La historia del creador del marketing digital*. Medium Multimedia: Recuperado de: <https://www.mediummultimedia.com/marketing/quien-fue-el-creador-del-marketing-digital/#:~:text=El%20marketing%20digital%20es%20una,en%20marketing%20a%20nivel%20mundial>.
- Rueda, M. P., Sigala, L. E., & Zapata, G. J. (2022). Teoría de capacidades dinámicas: aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium*, 25(38). Recuperado de: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>
- Saavedra, M., & Hernández, Y. (2008). Caracterización de las Mipymes en Latinoamérica: Un estudio Comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134. Recuperado de: <https://doi.org/https://www.redalyc.org/pdf/257/25711784011.pdf>
- Seong, C., Wan, B., Jung, E., & Ho, M. (31 de Octubre de 2008). Information technology maturity stages and enterprise benchmarking: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 108(9), 1200-1218. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/02635570810914892>
- Silva, J., & Rodriguez, V. (2020). *El e-commerce: potencializador de los negocios internacionales en las MiPymes*. (Tesis Pregrado, Uniagustiniana): Recuperado de: <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/1501>
- Striedinger, M. P. (14 de 12 de 2018). El marketing digital transforma la gestión de pymes en Colombia. *Universidad del Bosque*, 14(27). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409658132001>
- Valero, J., Robayo, E., & Amador, S. S. (2022). *Las pymes en Colombia y su inversión en tecnología*. (Ensayo, Universidad piloto de Colombia): Recuperado de: <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/12088/LAS%20PYMES%20EN%20COLOMBIA%20Y%20SU%20INVERSI%c3%93N%20EN%20TECNOLOG%c3%8dA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Yanes, V., Garcia, A., & Oreja, J. (20 de Julio de 2013). La importancia de las redes de comunicación con clientes o proveedores en función de la incertidumbre percibida del entorno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(1), 39-52. Recuperado de: <https://doi-org.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/10.1016/j.redee.2012.07.006>