



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Marketing (MM)

Guía de eBusiness plan para las medianas empresas en Colombia

Presentado por:

Edith Marcela Cuca Cruz

Bogotá, D.C. 7 de diciembre de 2025



**Universidad del
Rosario**

Escuela de Administración

Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Administración (MBA)

Guía de eBusiness plan para las medianas empresas en Colombia

Modalidad: Solución a Problemática Empresarial

Presentado por:

Edith Marcela Cuca Cruz

Bajo la dirección de:

Cristina Montes Pardo

Bogotá, D.C. 7 de diciembre de 2025

CONTENIDO

Agradecimientos	4
Dedicatoria	5
Declaración de Originalidad y Autonomía	6
Declaración de Exoneración de Responsabilidad	7
Abreviaturas	8
Glosario	9
Resumen Ejecutivo	11
Palabras clave	12
Abstract	13
Keywords	14
Introducción	15
Descripción de la Situación Organizacional	17
Descripción del Método para Resolver la Problemática Organizacional	20
Descripción de la Problemática Empresarial	22
Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones	23
Análisis PESTEL	24
Panorama empresarial en la adopción digital	27
Haan SAS	28
Alimentos SAS S.A.S.	31
Alternativas de solución	34
Guía de eBusiness Plan para medianas empresas	36
KPIs de medición	40
Plan y recomendaciones para la implementación de la solución	41
Gestión de riesgos	41
Recomendaciones prácticas durante la implementación	42
Conclusiones	43
Referencias	45

Agradecimientos

Gracias, a mi esposo e hija, quienes fueron un apoyo incondicional en el transcurso de esta etapa de mi vida.

Edith Marcela Cuca Cruz

Dedicatoria

Me dedico este proceso a mí, a Marcela, que tomó la iniciativa de seguir aprendiendo y desaprendiendo, de crecer profundamente como persona y ser humano, y de asumir esta etapa con valentía y profundo respeto.

A mis pequeños grandes esfuerzos: el cansancio, las madrugadas, y la búsqueda constante de equilibrio entre ser mamá, esposa, profesional y mujer. A la resiliencia que me acompañó en cada paso.

Hoy puedo decir que estoy orgullosa de mi logro, que culminó con gratitud, humildad y con el más profundo amor.

Edith Marcela Cuca Cruz

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Reto Estratégico en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este Reto Estratégico no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Edith Marcela Cuca Cruz

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de diciembre de 2025

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Edith Cuca Cruz', written over a horizontal line.

Edith Marcela Cuca Cruz

Firmado en Bogotá, D.C. el 7 de diciembre de 2025

Abreviaturas

ANDI – Asociación Nacional de Empresas de Colombia

CINTEL – Centro de Investigación y desarrollo en Tecnologías de Información y Comunicación.

END – Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023- 2026

IMD – Índice de Competitividad Digital

MinTIC – Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Mypymes – Macro, Pequeñas y Medianas Empresas

OMS – Organización Mundial de la Salud

PESTEL – Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico/Ambiental y Legal

PNID – Plan Nacional de Infraestructura de Datos

Glosario

Big Data – Se refiere a conjuntos de datos cuyo tamaño, complejidad y velocidad de generación exceden la capacidad de las herramientas tradicionales de gestión y análisis de datos, requiriendo tecnologías avanzadas para su almacenamiento, procesamiento y análisis. (McAfee, A., & Brynjolfsson, E. 2012)

eBusiness – Se refiere al uso de la tecnología digital para ejecutar los principales procesos de negocio de una empresa. (Laudon y Laudon, 2012.p.56)

eCommerce – Es un concepto emergente que describe el proceso de compra, venta o intercambio de productos, servicios e información a través de redes informáticas, incluyendo Internet. (S.K. Mourya., Shalu Gupta 2015).

Inteligencia Artificial – Es el resultado de tres procesos: **percepción, análisis y reacción**. Como resultado de las múltiples formas en que la inteligencia artificial ha mejorado la existencia humana, este campo de la ciencia de la computación está ganando popularidad rápidamente (Sagiroglu y Sinanc, 2013).

Marketing Digital – Es la aplicación de los principios del marketing mediante tecnologías digitales y conectividad avanzada para crear, comunicar y entregar valor al cliente, integrando canales online y offline y colocando al consumidor en el centro de la estrategia,

apoyado en datos, automatización y tecnología para construir relaciones significativas y sostenibles. (Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. 2021).

Transformación digital – Es un proceso de cambio que busca facilitar las tareas en las organizaciones. No es una simple renovación de infraestructura tecnológica, es involucrar a toda la organización, incluso cambiar la manera en que se realizan las cosas, es un medio de ayuda para agilizar respuestas, procesar datos y optimización resultados. (Rozas, 2019).

Resumen Ejecutivo

Guía de eBusiness plan para las medianas empresas en Colombia

El presente documento fortalece el concepto de que la transformación digital es un motor importante para las organizaciones en especial para las medianas empresas en Colombia.

Según el estudio de Cintel (2023), únicamente el 7% de las empresas cuentan con una estrategia de transformación digital implementada.

En un entorno caracterizado por la rapidez tecnológica y creciente ola competitiva, la implementación de una guía de eBusiness Plan se convierte en un habilitador estructural que permite avanzar hacia modelos de negocio más resilientes, sostenibles y orientados al crecimiento.

Entre las principales brechas se destacan: la falta de cultura digital y talento especializado, baja inversión en innovación, deficiencias en infraestructura tecnológica, escasa automatización de procesos y limitada adopción de metodologías ágiles. (IMD, 2024).

Este estudio aportará un marco analítico que identifica factores clave como la cultura digital, la innovación y la gobernanza organizacional, considerados habilitadores fundamentales para el éxito de la transformación digital.

Contemplando procesos como la Big Data, Inteligencia Artificial y eCommerce que permiten que las organizaciones tengan una ligera adopción digital.

La relevancia de este trabajo radica en que, pese a que solo el 7% de las organizaciones colombianas han iniciado su estrategia digital y de ellas, el 39% han debido reformularla, existe una oportunidad para ofrecer una guía integral que permita a las empresas adoptar un enfoque más holístico (Cintel, 2023).

Desde la Pandemia que inicia en 2020, el Marketing Digital se fortalece, algunas organizaciones ya contaban con una planeación previa sobre la transformación digital, lo que les permitió adaptarse rápidamente a la nueva realidad. Sin embargo, esta no fue la generalidad, especialmente para las medianas empresas que enfrentaron retos significativos.

Las medianas empresas en Colombia representan el 91,8% y generan alrededor del 80% de los empleos formales. (Latinpyme, 2024).

En conclusión, la implementación de una guía de eBusiness Plan, apoyado en Big Data, Inteligencia Artificial, eCommerce y Marketing Digital, ofrece a las medianas empresas colombianas una ruta clara y estructurada para enfrentar los desafíos del entorno, capturar nuevas oportunidades de mercado y consolidar ventajas competitivas sostenibles en la economía digital.

Palabras clave

Big Data, , eBusiness, eCommerce, Inteligencia Artificial, Marketing Digital, Mapa del recorrido del cliente, Transformación digital

Abstract

eBusiness Plan Guide for Medium-sized companies in Colombia

The present document reinforces the concept that digital transformations is a key driver for organizations, especially for medium-sized enterprises in Colombia. Implemented a digital transformation strategy.

In an environment characterized by technological speed and a growing competitive wave, the implementation of an eBusiness Plan guide becomes a structural enabler that allows organizations to advance toward more resilient, sustainable, and growth – oriented business models.

Among the main gaps are lack of digital culture and specialized talent, low investment in innovation, deficiencies in technological infrastructure, limited process automation, and scarce adoption of agile methodologies (IMD,2024).

This study will provide an analytical framework that identifies key factors such as digital culture, innovation, and organizational governance, considered fundamental enablers for the success of digital transformation.

It considers processes such as Big Data, Artificial Intelligence, and eCommerce, which enable organization to achieve a modest level of digital adoption.

The relevance of this work lies in the fact that, although only 7% of Colombian organizations have initiated their digital strategy and of these, 39% have had to reformulate it there is an opportunity to offer a comprehensive guide that allows companies to adopt a more holistic approach. (Cintel, 2023).

Since the pandemic began in 2020, Digital Marketing has strengthened. Some organizations already had prior planning regarding digital transformation, which allowed them to

adapt quickly to the new reality. However, this was not the general case, specially form medium-sized enterprises that faced significant challenges.

Medium-sized enterprises in Colombia represent 91.8% of businesses and generate around 80% of formal employment (Latimpyme, 2024).

In conclusion, the implementation of an eBusiness Plan, supported by Big Data, Artificial Intelligence, eCommerce, and Digital Marketing, provides medium-sized enterprises in Colombia with a clear and structured pathway to face environmental challenges, capture new market opportunities, and consolidate sustainable competitive advantages in the digital economy.

Keywords

Artificial Intelligence, Big Data, Customer Joruney Map, Digital Marketing, Digital Transformation, eBusiness, eCommerce

Introducción

La transformación digital se ha consolidado como un motor esencial para la competitividad de las organizaciones a nivel global. En un entorno económico cada vez más dinámico, la adopción de tecnologías digitales no solo redefine los modelos de negocio, sino que también impulsa la innovación, la eficiencia y la capacidad de anticiparse a los cambios del mercado. Sin embargo, este proceso no avanza de manera homogénea en todas las regiones ni sectores, generando brechas significativas que deben ser atendidas.

En Colombia, el panorama evidencia un reto considerable. Según el estudio de Cintel (2023), únicamente el 7% de las empresas cuentan con una estrategia de transformación digital implementada. El índice de madurez digital nacional alcanza el 51,5%, con sectores como alimentos (57%), construcción (55%), hidrocarburos (55%) y comercio (53%) por encima del promedio, mientras que comunicaciones (50%), transporte-logística y textiles (39%) se sitúan por debajo.

A nivel regional, Chile lidera la competitividad digital en Latinoamérica con un 61% (puesto 42 global), seguido de Brasil (48,8%, puesto 57) y Colombia (48,1%, puesto 58), de acuerdo con el Ranking Mundial de Competitividad Digital del IMD (2024). Este mismo informe posiciona a Asia-Pacífico, Europa y Norteamérica como las regiones más avanzadas en la adopción tecnológica, con Singapur, Suiza y Estados Unidos en los primeros lugares.

Pese a estos avances, las organizaciones colombianas enfrentan vacíos estructurales que limitan su progreso digital. Entre las principales brechas se destacan: la falta de cultura digital y talento especializado, baja inversión en innovación, deficiencias en infraestructura tecnológica, escasa automatización de procesos y limitada adopción de metodologías ágiles. A ello se suman

desafíos como la conectividad insuficiente, la resistencia al cambio organizacional, la ausencia de una ruta estratégica clara, la dificultad para medir el impacto de las iniciativas digitales y el manejo ineficiente de los datos (IMD, 2024).

Ante este contexto, surge la necesidad de una solución concreta que oriente a las organizaciones en su proceso de transformación digital. El propósito de este trabajo es diseñar un plan de eBusiness que sirva como guía práctica para las empresas interesadas en iniciar o fortalecer su estrategia digital, asegurando que los pasos y requerimientos estén alineados con las necesidades del negocio y con las tendencias globales. El alcance se centra en las MiPymes, particularmente en las medianas empresas con más de 200 empleados, dado su papel estratégico en la economía colombiana.

Este estudio aportará un marco analítico que identifica factores clave como la cultura digital, la innovación y la gobernanza organizacional, considerados habilitadores fundamentales para el éxito de la transformación digital.

Asimismo, se integrarán definiciones conceptuales relevantes: para Laudon y Laudon (2012), *el eBusiness implica el uso de la tecnología digital en los principales procesos de negocio*; mientras que StanfordSmith y Kidd (2000) *lo conciben como un concepto amplio que impacta estrategias, procesos y relaciones externas*.

De manera complementaria, Rozas (2019) *enfatiza que la transformación digital no es solo infraestructura tecnológica, sino un cambio cultural que redefine la forma de trabajar y gestionar datos*.

La relevancia de este trabajo radica en que, pese a que solo el 7% de las organizaciones colombianas han iniciado su estrategia digital y de ellas, el 39% han debido reformularla, existe

una oportunidad para ofrecer una guía integral que permita a las empresas adoptar un enfoque más holístico (Cintel, 2023).

El análisis se apoyará en casos prácticos de empresas colombianas, combinando datos cuantitativos y cualitativos para evaluar el impacto real de la transformación digital en su desempeño.

En conclusión, este documento busca demostrar cómo una estrategia digital bien diseñada puede generar ventajas competitivas, mejorar la eficiencia, fortalecer la experiencia del cliente y abrir nuevas oportunidades de negocio.

El plan de eBusiness propuesto no solo mostrará el estado actual de las organizaciones, sino que también brindará recomendaciones aplicables en el mediano y largo plazo. Entre sus aportes se incluye una matriz de evaluación de madurez digital, que permitirá a las empresas identificar áreas de oportunidad y consolidar su proceso de transformación de manera sostenible.

Descripción de la Situación Organizacional

Actualmente, las empresas han tenido que redefinir sus procesos organizacionales, lo que trajo consigo una nueva configuración en el ámbito de los negocios desde el 30 de enero de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró la emergencia de salud pública internacional. Sectores como la aviación y el turismo se estancaron, mientras que las ventas minoristas en línea experimentaron un crecimiento acelerado.

Con lo anterior, se puede afirmar que la pandemia se constituyó en un factor clave de aceleración de la transformación digital, impulsando a las organizaciones a poner a prueba nuevas tecnologías emergentes dentro de sus procesos organizacionales. Este fenómeno global

marcó un punto de inflexión en la forma de operar, generando la necesidad de adoptar modelos laborales remotos, digitalizar procesos y redefinir estrategias de negocio para garantizar la continuidad y competitividad.

En Colombia, algunas organizaciones ya contaban con una planeación previa sobre la transformación digital, lo que les permitió adaptarse rápidamente a la nueva realidad. Sin embargo, esta no fue la generalidad, especialmente para las medianas empresas que enfrentaron retos significativos: la necesidad inmediata de un cambio cultural, la incertidumbre frente a nuevos modelos de operación, la baja eficiencia tecnológica y la ausencia de líderes con visión digital.

Las medianas empresas no disponían de herramientas tecnológicas suficientes para garantizar la conectividad de sus empleados, lo que evidenció la falta de preparación para operar en entornos remotos. Tras cinco años de cambios sociales y económicos, surgen cuestionamientos clave sobre el verdadero impacto.

Se habilitaron nuevos roles digitales, se adoptaron modelos laborales híbridos y se digitalizaron procesos, redefiniendo las formas de operar en todos los sectores económicos.

La relevancia de las MiPymes en este contexto es indiscutible: representan el 91,8% de las empresas en el país y generan alrededor del 80% de los empleos formales (Latinpyme, 2024). Además, las medianas empresas poseen un peso económico crítico, con ingresos que pueden superar los 2.160.692 UVT anuales en el sector comercio, según la clasificación oficial (BBVA Research, 2024). Su capacidad de escalar y de integrarse en cadenas de valor las convierte en actores estratégicos para la competitividad nacional (DNP, 2024).

Con relación a lo anterior, las empresas intentaron trazar rutas de transformación digital, pero con una baja tasa de éxito global estimada entre el 20% y el 30%. En Colombia, el progreso

es aún más limitado: solo el 7% de las organizaciones han implementado una estrategia digital (Cintel, 2023). Esto plantea interrogantes sobre el nivel de madurez alcanzado, la existencia de métricas claras y las barreras que impiden la consolidación digital.

De acuerdo con el *Think Digital Report* (2024), las empresas colombianas enfrentan desafíos estructurales que desaceleran su avance: falta de habilidades digitales, escasez de talento humano y resistencia cultural. Cada vez es más difícil ignorar el impacto que tienen las organizaciones al no tener una estrategia digital definida, lo que abarca desde la pérdida de competitividad, la baja innovación, la vigencia de la organización en el mercado nacional e internacional, hasta la dificultad de construir una cultura digital orientada a la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo.

En este sentido, la ANDI (2024) señala que la transformación digital dependerá de seis ejes estratégicos liderazgo, cultura, tecnología, optimización de procesos, talento y regulación y se articula en cinco pilares fundamentales: ecosistema digital, economía digital, conectividad digital, gobierno y talento digitales. Estos lineamientos buscan fortalecer la productividad y competitividad empresarial, ofreciendo un marco de referencia para superar las brechas actuales.

La ausencia de una hoja de ruta clara y adaptada a las realidades de las medianas empresas explica, en gran medida, la baja efectividad de estas iniciativas.

Esto plantea una oportunidad clave: impulsar la transformación digital sustentada en una guía práctica de eBusiness que active y acelere los factores críticos dentro de la organización, como el desarrollo del talento, la inversión en tecnologías emergentes y un cambio de visión estratégica.

Descripción del Método para Resolver la Problemática Organizacional

Para comenzar, se llevó a cabo la implementación del modelo PESTEL (acrónimo en inglés de: Political, Economic, Social, Technological, Environmental, and Legal). Según ESIC University (2023), este instrumento analítico permite determinar los factores externos que inciden en la evolución digital en Colombia y que se relacionan con el desarrollo de la guía del plan eBusiness para las medianas organizaciones. El análisis PESTEL se utilizó como diagnóstico contextual, no como herramienta de evaluación interna, ya que su propósito es comprender el entorno en el que operan las empresas y cómo este condiciona sus procesos de transformación digital (EAE Business School Barcelona, 2024).

En ese sentido, se analizaron cada una de las dimensiones del modelo PESTEL con base en fuentes oficiales como el Ministerio TIC, la ANDI y la **Cámara de Comercio** Electrónico de Colombia, validando datos actualizados:

- Política: políticas públicas y regulaciones en el avance digital.
- Económica: productividad empresarial, adopción digital.
- Social: cambios en el comportamiento del consumidor.
- Tecnológica: Acceso a infraestructuras y herramientas enfocado en la inteligencia artificial.
- Ecológica: impacto a la sostenibilidad.
- Legal: normativas enfocadas en la transformación digital.

Para robustecer la metodología se seleccionaron dos empresas con el objetivo de identificar el panorama actual en la transformación digital en el enfoque empresarial. La selección se realizó bajo criterios específicos:

- Ser mediana empresa, según la clasificación oficial en Colombia.
- Contar con 200 empleados o menos, lo que asegura comparabilidad en términos de estructura organizacional y capacidad operativa.
- Pertenecer a un mismo sector económico.

Con base en estos criterios, se seleccionaron las empresas Haas SAS y Alimentos SAS S.A.S., ambas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas. Este sector es altamente relevante para las medianas empresas en Colombia, pues representa cerca del 3% del PIB nacional y facturó 87,7 billones de pesos en 2023, consolidándose como uno de los motores de la economía y con capacidad de escalar hacia mercados internacionales (FoodNewsLatam, 2024).

El trabajo se desarrolló como un modelo descriptivo, apoyado en datos cuantitativos y cualitativos para facilitar la validación. Se recolectó información pública disponible de cada empresa (reportes, comunicados, sitios web, redes sociales y bases de datos oficiales).

- **La comparación se realizó a partir de:**
 - Datos cuantitativos: ventas, número de empleados, roles digitales identificados.
 - Datos cualitativos: Innovación, prácticas de gestión y presencia en el ecosistema digital.

Este enfoque asegura un análisis integral y objetivo del desempeño de las medianas empresas en el mercado colombiano, conectando con la metodología de Cintel (2023).

- **El modelo descriptivo:**

Permitirá observar y contrastar las empresas a partir de variables relacionadas con:

- Objetivos de transformación digital: optimizar eficiencia operacional, desarrollar cultura y talento digital, incrementar generación de valor.

- Alcance de la transformación digital: mejorar lo actual, crecimiento exponencial y disruptivo, potencializar nuevos negocios digitales.
- Habilitadores: compromiso de alta gerencia, nivel de gobernanza digital, adopción de procesos operativos digitalizados y automatizados con IA.
- Tecnología: uso de tecnologías emergentes, generación de impacto y resultados.

Estos componentes funcionan como categorías de análisis y alimentan directamente la estructura de la guía eBusiness, que integrará objetivos, alcance y habilitadores estratégicos.

Descripción de la Problemática Empresarial

Aunque Colombia ha tenido un gran avance tecnológico, las organizaciones enfrentan grandes desafíos para abordar la transformación digital. La baja adopción se evidencia en los diferentes sectores macroeconómicos.

Las MiPymes son relevantes para la economía colombiana. Sin embargo, en su gran mayoría no han logrado incorporar procesos y tecnologías clave dentro de su operación. Las principales barreras han sido la inversión y la cultura organizacional.

De acuerdo con el *Think Digital Report (2024)*, “la falta de habilidades digitales y la cultura actual de la empresa siguen siendo los principales obstáculos que encuentran las empresas colombianas a la hora de iniciar su transformación digital”.

La transformación digital no solo implica el avance tecnológico. También abarca aspectos estructurales de la organización que son esenciales para identificar el primer punto de partida. Esta limitación hace que la baja adopción digital en las medianas empresas en Colombia no sea consistente o, en muchos casos, ni siquiera se haya iniciado.

Otro aspecto relevante es casi inexistente la medición de madurez digital.

Las empresas no conocen que existen diferentes variables para hacerlo, aunque puede ser un proceso no tan fácil de inferir, y no todos son una medida estándar, fácil y adaptable a este tipo de organizaciones.

La problemática empresarial que abordará este estudio es la falta de una guía estratégica que funcione como hoja de ruta, por consiguiente, se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo pueden las medianas empresas en Colombia estructurar un proceso de transformación digital que sea viable, medible y alineado a su realidad organizacional?

En este sentido, el concepto de eBusiness Plan resulta fundamental. Según Chaffey (2019), un eBusiness Plan es un marco estratégico que integra procesos digitales, objetivos de negocio y tecnologías emergentes, con el fin de guiar a las organizaciones en la adopción de iniciativas digitales de manera estructurada y medible.

La ausencia de este tipo de guía explica, en gran medida, la baja efectividad de las iniciativas digitales en las medianas empresas colombianas.

Una solución a la baja adopción de la transformación digital en las medianas empresas colombianas tendría impactos positivos:

- Mejorar la productividad.
- Incrementar la competitividad.
- Formar personal capacitado en habilidades digitales.

Descripción de las Alternativas, Estrategias y/o Acciones

El modelo PESTEL se implementó para examinar de manera estructurada los factores externos que influyen en la transformación digital de las medianas empresas en

Colombia. Este análisis proporciona un marco integral para comprender cómo dichos factores impactan en la adopción digital.

El objetivo es establecer un diagnóstico sólido que sirva como base para la elaboración de la guía del eBusiness Plan, conectando los hallazgos del entorno externo con las estrategias internas de las medianas empresas y permitiendo orientar sus iniciativas de transformación digital de manera eficiente y sostenible (ESIC University, 2023; EAE Business School Barcelona, 2024).

Análisis PESTEL

- **Dimensión Política**

En Colombia existen políticas públicas que promueven la transformación digital del país, incluidas en la Estrategia Nacional Digital de Colombia (END, 2023–2026). Se destaca que “Colombia es uno de los países en la región de América Latina y el Caribe que más ha avanzado en esta ruta hacia la digitalización” (Banco Mundial, 2023).

La Estrategia Nacional Digital de Colombia brinda un entendimiento holístico de la transformación digital como una de las premisas del gobierno actual. Su principal objetivo consiste en generar el potencial de la transformación digital y avanzar hacia un desarrollo centrado en el ser humano, que aproveche la digitalización para contribuir a la prosperidad económica, el bienestar social y la sostenibilidad ambiental. (END, 2023–2026)

No obstante, persisten brechas significativas entre áreas rurales y grandes ciudades, lo que evidencia que el desarrollo del eBusiness Plan debe considerar estrategias diferenciadas según el mercado en el que participe la organización.

- **Dimensión Económica**

El auge del internet ha sido uno de los principales catalizadores de la transformación digital y del impacto económico en el país.

La END (2023–2026) define la economía digital como un pilar fundamental, promoviendo la adopción tecnológica, el emprendimiento digital y el comercio electrónico.

Las transacciones en línea se consolidan, según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2025), las ventas en línea han mantenido un crecimiento sostenido desde 2019, alcanzando un incremento anual del 16,4% en el primer trimestre de 2025, con un 63% de las operaciones realizadas mediante tarjeta débito.

Asimismo, las billeteras digitales como Nequi y Daviplata, desarrolladas por los principales bancos del país, han permitido formalizar transacciones financieras. Según el DANE (2025), más del 57% de la población colombiana se encuentra en el sector informal, lo que resalta la relevancia de estas soluciones digitales para la inclusión financiera.

- **Dimensión Social**

La transformación digital ha generado nuevos comportamientos en los consumidores, quienes exigen que las empresas interactúen tanto en canales físicos como digitales. Según Cintel (2023), el teléfono móvil es el dispositivo más utilizado para acceder a internet, y las principales aplicaciones se relacionan con entretenimiento, audio y video. En el ámbito laboral, las actividades más frecuentes incluyen trámites en línea, adquisición de productos y reuniones virtuales.

Desde la pandemia, muchas empresas transformaron su forma de operar, aunque no todos los sectores económicos lograron adaptarse. En los últimos cinco años, se consolidaron modalidades laborales como el teletrabajo y los esquemas híbridos. Para las medianas empresas, estos cambios en los comportamientos laborales y la transición generacional se convierten en pilares competitivos para la oferta y retención de talento.

- **Dimensión Tecnológica**

Los avances en inteligencia artificial (IA) se consolidan como una herramienta clave para la transformación digital en Colombia. La END (2023–2026) establece como objetivo la democratización de la IA y otras tecnologías emergentes, con principios éticos, gestión de riesgos y protección de derechos humanos.

La IA se considera una apuesta estratégica para la innovación y la productividad en la toma de decisiones. Sin embargo, persisten retos relacionados con el fortalecimiento de la infraestructura, el desarrollo del talento digital, la gobernanza y la innovación. El ritmo de adopción tecnológica sigue siendo un desafío para las medianas empresas, que requieren habilitar una cultura digital y transformar procesos estructurales para aprovechar plenamente estas herramientas.

- **Dimensión Ecológica**

La transformación digital puede generar ventajas competitivas, eficiencia y reducción de costos. No obstante, requiere inversiones significativas en tecnología, formación y cambio de procesos.

La END (2023–2026) resalta que la digitalización representa una mayor eficiencia energética y un impacto positivo en la disminución de residuos. Además, promueve una sociedad digital que estimule la sostenibilidad y contribuya a la reducción de la huella ecológica.

- **Dimensión Legal**

Existen diferentes normativas relacionadas con la transformación digital en Colombia:

- **Resolución 640 de 2022:** establece el Plan Nacional de Infraestructura de Datos (PNID), promoviendo el acceso y aprovechamiento de datos (MinTIC, 2022).
- **Ley 1672 de 2013:** regula la gestión ambiental en el contexto tecnológico.
- **Ley 1581 de 2012:** regula el manejo de datos personales en entornos físicos y digitales, sirviendo de marco para big data, IA, marketing digital y comercio electrónico.
- **Ley 1221 de 2008:** regula el teletrabajo como modalidad laboral apoyada en tecnologías de la información.

Panorama empresarial en la adopción digital

Se eligieron las siguientes empresas Haan SAS y Alimentos SAS S.A.S., pertenecientes al mismo sector macroeconómico, garantizando que estas a su vez representan apropiadamente el perfil de medianas organizaciones en el país.

Este enfoque permitirá realizar un análisis objetivo, evaluando la adopción digital de las dos organizaciones, que habilite un contraste de prácticas implementadas enfocadas en la transformación digital, por consiguiente, no hace parte de una comparación exhaustiva.

Haan SAS: fundada en 2018.

Alimentos SAS S.A.S.: fundada en 1981.

El sector perteneciente presenta un índice de transformación digital del 57%, siendo uno de los sectores más avanzados en el país, según la medición de Cintel (2023).

Haan SAS

Razón social de la empresa colombiana que anteriormente representaba la marca Why Not, ahora conocida como Paranice. Tiene sede en Bogotá y se identifica como una compañía de alimentos y bebidas con una propuesta de “indulgencia saludable”. Cuenta con entre 51 y 200 empleados y lleva 7 años en el mercado colombiano.

La empresa inició su proceso de internacionalización, lo que evidencia que la digitalización del negocio y la presencia global son relevantes.

Recientemente realizó un cambio de branding y registro de marca, habilitando su capitalización en mercados internacionales, lo cual requiere componentes digitales. Aunque se podría considerar una organización naciente digitalmente, no se encontró información pública que detalle su madurez digital.

De acuerdo con reportes financieros públicos de EMIS (2024); Haan SAS reportó un ingreso neto de 64,31% en 2024. Sus activos totales crecieron 76,31% y su margen aumentó 4,35%.

Los hallazgos sugieren que la rentabilidad operativa (EBIT) puede ofrecer indicios sobre la capacidad de las empresas para sostener procesos de innovación y eficiencia: En el caso de Haan SAS, su ganancia operacional en los últimos dos años (2023–2024) fue positiva y a triple dígito (179,89%).

Esto permite inferir que una ganancia operacional positiva puede estar asociada con mayor estabilidad para generar innovación, procesos de automatización y aumento de productividad sin comprometer la operación.

- Ventas:

Haan SAS presentó un crecimiento a doble dígito (64%) en el último año.

- **Evidencia pública y presencia digital.**

- o Perfil en LinkedIn con descripción en inglés, reflejando su aspiración de internacionalización y posicionamiento en el sector de alimentos y bebidas.
- o Cuenta con 155 empleados asociados en LinkedIn, con roles vinculados a la transformación digital entre los cuales se encuentran:
 - Paid Media
 - PR
 - People & Culture Strategy Lead
 - Mid Audiovisual
 - Content Editor
 - Diseñador
 - CEO.
- o En LinkedIn, Paralice tiene 9.517 seguidores y un crecimiento de contratación del 11% en los últimos tres años (Paralice, s.f.).
- o Presencia online robusta:
 - Página web

- eCommerce
 - Blogs de recetas,
 - Integración con Rappi
 - Chatbot
 - PQRs.
- o Redes sociales:
 - Instagram con 294K seguidores con 320 publicaciones desde enero de 2020.
 - TikTok con 108.5K seguidores y 2.7M de “me gusta” desde marzo de 2021.
- **Hallazgos cualitativos**
 - o La empresa ha desarrollado una cultura digital sólida, con roles especializados y gobernanza desde la alta gerencia.
 - o Se evidencia de innovación en branding, internacionalización y capitalización de mercados digitales.
 - o Cuenta con un crecimiento acelerado de ingresos operativos (de \$5.282 en 2021 a \$24.464 en 2024, multiplicándose 4,6 veces).
 - o Uso de herramientas digitales como IA, analítica predictiva y Customer Journey Map.
- **Alternativas/acciones para Haan SAS**
 1. Consolidar un sistema formal de medición de madurez digital.

Sugieren que Haan SAS ha logrado consolidar una estrategia digital exitosa, con crecimiento financiero y presencia internacional,

Alimentos SAS S.A.S.

Empresa productora de alimentos a base de frutas, con sede en Bogotá y 36 años en el mercado.

Está enfocada en la producción y comercialización de pulpas y concentrados de frutas, con altos estándares de calidad y exportación. No se encontraron documentos públicos que evidencien programas de transformación digital integrados.

El sector en el que participa usualmente incorpora procesos robustos de trazabilidad, digitalización de la producción y cadena de suministros. La empresa se encuentra certificada, lo que implica un nivel de digitalización.

Alimentos SAS S.A.S. reportó una caída de ingresos netos de 1,98% en 2024. Sus activos totales descendieron 10,28% y su margen neto cayó 1,33%.

- **Hallazgos sobre innovación y desempeño**
 - o Los hallazgos sugieren que la rentabilidad operativa (EBIT) puede ofrecer indicios sobre la capacidad de las empresas para sostener procesos de innovación y eficiencia.
 - o Presentó una ganancia operacional negativa (-36,28%) en el mismo periodo.
 - o Un resultado negativo refleja ineficiencias y sugiere que la transformación digital puede ser una alternativa para mejorar la eficiencia operacional y la rentabilidad.
 - o En síntesis, la innovación digital se convierte en recuperar eficiencia y sostenibilidad financiera.

- Ventas:

Aunque sus ventas son tres veces mayores que las de Haan SAS, reportó una caída del -2% en el último año.

- **Evidencia pública y presencia digital**
 - o Perfil en LinkedIn con descripción enfocada en experiencia de mercado, tecnología utilizada y liderazgo sectorial.
 - o Cuenta con 95 empleados asociados en LinkedIn, con roles vinculados a gestión y calidad: (Alimentos SAS, s.f.).
 - Jefe de desarrollo.
 - Bienestar y comunicaciones
 - Director de recursos humanos
 - Directora de calidad
 - o Presencia Online:
 - Página web informativa con opción de compra, aunque con deficiencias en experiencia de usuario (problemas de carga).
 - o Redes sociales:
 - Facebook con 5.1K seguidores,
 - X con 210 seguidores desde 2013 (bajas interacciones),
 - Instagram con 1.067 seguidores con 287 publicaciones desde noviembre de 2018.

- **Hallazgos cualitativos**

No se identifican roles digitales especializados, lo que refleja una baja cultura digital. Su Margen neto descendió de 15,18% en 2022 a 0,25% en 2024, evidenciando pérdida de valor.

Inversiones digitales fragmentadas y sin retorno claro, lo que sugiere ausencia de una estrategia transversal y, por último, su infraestructura tecnológica tradicional, con baja automatización y limitada integración digital.

- **Alternativas para Alimentos SAS**

1. Diseñar un plan de gobernanza digital, liderado por la alta gerencia, que articule procesos y roles.
2. Optimizar la experiencia de usuario en canales digitales, mejorando la funcionalidad de la página web y aumentando la interacción en redes sociales.

Los hallazgos sugieren que Alimentos SAS S.A.S. enfrenta retos significativos en cultura digital y eficiencia operacional.

Este contraste evidencia la necesidad de una guía práctica de eBusiness Plan que permita a las medianas empresas colombianas estructurar sus procesos digitales de manera integral, sostenible y medible, superando la desintegración y asegurando resultados consistentes.

Es necesario que las medianas empresas comprendan que los modelos organizacionales jerárquicos y verticales ya no representan una estrategia de negocio efectiva.

Hoy en día, las organizaciones requieren estructuras más horizontales, con sinergias entre áreas y el uso de tecnologías actualizadas, para poder evolucionar, adaptarse a los cambios del mercado y fomentar la innovación.

La resistencia al cambio se puede considerar como uno de los aspectos más difíciles dentro de la transformación digital.

El cambio cultural debe darse primero: “primero es transformación y luego digital”, como menciona Rozas (2019).

La transformación digital parte de un beneficio de inversión y retorno, que se traduce en incremento de ganancias, mayor competitividad en el mercado y una amplia diversidad de mecanismos que abren nuevas oportunidades para la compañía.

Alternativas de solución

A partir del diagnóstico realizado mediante el modelo PESTEL y el análisis empresarial de Haas SAS y Alimentos SAS S.A.S. Se identifican las siguientes alternativas en las medianas empresas colombianas:

Alternativa 1: Fortalecimiento del talento y la cultura digital

Los hallazgos sugieren que la falta de talento especializado y la resistencia cultural son barreras críticas en las medianas empresas colombianas (Think Digital Report, 2024).

Impacto esperado: mejorar la retención de talento y formación continua en habilidades digitales.

Alternativa 2: Inversión progresiva en infraestructura tecnológica

Desarrollar planes de inversión escalonados en automatización de procesos, habilitando el uso de inteligencia artificial

El análisis muestra que Haan SAS, con resultados operativos positivos, tiene mayor capacidad de escalar mediante innovación digital, mientras que Alimentos SAS S.A.S., con resultados negativos, requiere fortalecer su eficiencia operacional.

Impacto esperado: mejorar la competitividad en el mercado.

Alternativa 3: Diseño e implementación de una guía de eBusiness Plan

Elaborar un plan estratégico digital que funcione como hoja de ruta estructurada y medible, integrando objetivos, alcance, habilitadores y tecnología.

Alternativa 4: Medición y seguimiento con indicadores de madurez digital

Facilitar la evaluación continua sobre el avance e implementación de la transformación digital en corto, mediano y largo plazo.

Alternativa 5 : Implementar el ecosistema digital necesario para el enfoque de su negocio.

Promover un ecosistema digital que responda a su modelo de negocio, enfocando en plataformas como comercio electrónico, Fintech y proveedores de soluciones digitales.

Los hallazgos muestran que Haan SAS ya capitaliza su presencia en Rappi y redes sociales, mientras que Alimentos SAS tiene baja interacción digital. Integrar la participación en el ecosistema digital puede cerrar brechas de visibilidad y acceso a mercados.

Impacto esperado: Ampliar canales de distribución, mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad.

Alternativa 6: Integración sectorial y benchmarking

Incorporar prácticas de benchmarking con otras empresas del sector que ya tengan procesos digitales avanzados.

El sector alimentos en Colombia tiene un índice de transformación digital del 57% (Cintel, 2023), lo que lo convierte en un referente para identificar buenas prácticas aplicables a medianas empresas.

Impacto esperado: Facilitar la transferencia de conocimiento, acelerar la adopción digital y reducir costos de aprendizaje.

Guía de eBusiness Plan para medianas empresas

Esta guía responde a una herramienta orientativa para iniciar o ajustar el proceso de transformación digital de las medianas empresas.

La necesidad reside en tener un proceso claro y práctico que optimice el proceso y fortalezca el crecimiento sostenido a través de la adopción digital.

Esta guía cuenta con 7 fases, que permiten llevar el proceso de manera más sencilla para las medianas empresas, adoptar las diferentes fases, garantiza tener una trazabilidad en el proceso de implementación de la transformación digital a lo largo de los 24 meses propuestos, como también ir evaluando la madurez digital obtenida a medida que se implementa las acciones sugeridas en cada fase.

Fase 1: Diagnóstico

Objetivo: Identificar brechas, capacidades actuales y prioridades.

Actividades: Autoevaluar cultura digital, innovación y gobernanza de la empresa.

Responsable sugerido: director general y junta directiva.

Entregable: Informe de diagnóstico.

Resultados esperados:

- o Identificar brechas existentes y proponer 2 acciones para mitigarlas
- o Número de áreas evaluadas y % de aporte en la brechas o impacto para mitigarlas.

Duración estimada: 3 meses.

Puntaje absoluto: 12.5

Fase 2: Panorama del negocio actual

Objetivo: Definir modelo de negocio y capacidades digitales.

Actividades: Revisar oferta actual, objetivos estratégicos, infraestructura digital y talento.

Responsable sugerido: director general, junta directiva y área de recursos humanos.

Entregable: Documento negocio actual.

Resultados esperados:

- o Objetivos de negocio
- o Número de procesos digitales a implementar.
- o Definir el alcance digital relacionado a los objetivos de negocio que determine

infraestructura y talento.

Duración estimada: 4 meses.

Puntaje absoluto: 16.7

Fase 3: Análisis del entorno sectorial

Objetivo: Análisis interno y externo (enfocado en clientes y competidores) enfocado en transformación digital.

Actividades: Identificar el ecosistema digital que permita capitalizar mejores resultados para la empresa.

Responsable sugerido: director general, junta directiva, área de finanzas, recursos humanos, comercial, marketing y tecnología. (áreas sujetas a las disponibles)

Entregable: Cuadro comparativo externo e interno.

Resultados esperados:

- o Número de procesos para automatizar.
- o Ecosistema digital identificado para la empresa.
- o Oportunidades y fortalezas para capitalizar mediante la transformación digital.

Duración estimada: 4 meses.

Puntuación absoluta: 16.7

Fase 4: Adopción de tecnológica y normativas (DNP). (2024).

Objetivo: Validar marcos nacionales y ecosistemas digitales seguros.

Actividades: Integrar IA, analítica, guía digital y conectividad.

Responsable sugerido: director general, junta directiva, área de finanzas, legal y tecnología.

Entregable: Estrategia digital alineada con normativas y herramientas necesarias para avanzar con la transformación digital.

Resultados esperados:

- o Número de herramientas digitales a implementar o reemplazar.
- o Cumplimiento de normativas digitales nacionales a adoptar y existentes.

Duración estimada: 4 meses.

Puntuación absoluta: 16.7

Fase 5: Retorno de resultados digitales al negocio

Objetivo: Estimar crecimiento de ventas mediante procesos digitales clave.

Actividades: Definir objetivos de transformación, alcance y factores de éxito.

Responsable sugerido: alta gerencia, marketing digital y área comercial.

Entregable: Plan de procesos digitales prioritarios y enfocados en retornos de inversión.

Resultados esperados:

- o Variación mensual de ventas digitales.
- o Número de Insights capitalizados de consumidores.
- o Número de procesos de innovación implementados.

Duración estimada: 5 meses.

Puntuación absoluta: 20.8

Fase 6: Talento humano enfocado en digital

Objetivo: Alcanzar madurez digital.

Actividades: Reformulación de roles y creación de nuevos roles digitales.

Responsable sugerido: Recursos humanos y alta gerencia.

Entregable: plataformas de formación y roles digitales definidos.

Resultados esperados:

- o Número de colaboradores capacitados en habilidades digitales.
- o Creación de roles especializados en transformación digital.

Duración estimada: 4 meses.

Puntuación absoluta: 16.7

Fase 7: Evaluación de la madurez digital

Objetivo: Monitorear resultados, reformular acciones y ajustar estrategia

Actividades: Evaluación mensual y trimestral de avances

Responsable sugerido: Alta gerencia y comité digital.

Entregable: Informe de seguimiento y plan de mejora.

Resultados esperados:

- Nivel de madurez digital alcanzado. Puntuación absoluta de 1 a 100.

Cada fase tiene un peso estimado acorde con los accionables y resultados esperados que se sugieren incluir como parte de la medición.

Duración estimada: 24 meses en total basado en todas las fases anteriores.

Para concluir, las fases se pueden realizar en paralelo a lo largo de la implementación de la guía de eBusiness.

Implementación total esperada se estima en 24 meses, con algunas apreciaciones:

- o No es necesario que se implemente el 100% de cada fase para seguir a la siguiente.
- o Se sugiere que se evalúe cada mes y trimestre

KPIs de medición

1. Variación mensual de ventas digitales. **Fase 5**
2. Reducción de tiempos operativos e incremento de eficiencia de procesos. **Fase 3**
3. Número de colaboradores capacitados en habilidades digitales. **Fase 6**
4. Creación de roles especializados en transformación digital. **Fase 6**
5. Cantidad de proyectos digitales implementados. **Fase 2**
6. Grado de integración tecnológica en la organización **Fase 4**

Plan y recomendaciones para la implementación de la solución

Se presentan seis alternativas de solución para enfrentar la baja adopción de la transformación digital en las medianas empresas colombianas y siete fases que contempla la guía de eBusiness Plan como proceso metodológico para implementar y llevar a cabo en las medianas empresas.

La transformación digital debe iniciar culturalmente dentro de la organización. Debido a que el proceso no es tan rápido y se puede inferir que los resultados en impactos positivos al negocio se verán reflejados en un promedio de 8 meses en adelante.

Es por esto por lo que se sugiere que la guía de plan eBusiness sea en gran medida liderada por el presidente general de la compañía. Además, la empresa debe destinar recursos específicos para activar acciones como nuevos roles, capacitaciones en habilidades digitales, cambio de cultura organizacional más flexible y efectivas e incorporación de tecnologías.

El seguimiento de la implementación se recomienda mediante reuniones mensuales de seguimiento de las fases y evaluaciones trimestrales de madurez digital.

Gestión de riesgos

- **Riesgos de no implementarlo**

1. Pérdida de competitividad
2. Ineficiencia operativa y aumento de costos.
3. Baja capacidad de innovación y pérdida de talento.
4. Limitación en acceso a mercados

- **Riesgos de implementación**

1. Resistencia cultural al cambio.

2. Sobrecostos por inversiones fragmentadas o mal planificadas identificadas en la fase 2 de la guía.
3. Falta de alineación entre áreas de la organización.
4. Brechas en infraestructura tecnológica y seguridad digital, fase 4 de la guía.

Recomendaciones prácticas durante la implementación

Iniciar con un cambio cultural liderado por la alta gerencia: “primero es transformación y luego digital” (Rozas, 2019).

Establecer un comité digital multifuncional que supervise avances y gestione riesgos a lo largo de la implementación, como también priorizar proyecto con impacto directo identificados a lo largo de la implementación de las fases de la guía de eBusiness. .

La hoja de ruta por fases, los indicadores de seguimiento, la gestión de riesgos y las recomendaciones prácticas garantizan que la transformación digital se realice de manera estructurada, sostenible y alineada con los objetivos estratégicos de las medianas empresas.

Se recomienda implementar la guía a lo largo de 24 meses, pero ir mapeando acciones necesarios para garantizar el éxito de la implementación.

Conclusiones

El presente proyecto confirma que la adopción de una guía de eBusiness Plan constituye un proceso clave para que las medianas empresas en Colombia avancen en estrategias digitales más sólidas, consistentes y bajo una metodología enfocando en su modelo de negocio, garantizando trazabilidad de las acciones y toma de decisiones más acertadas.

Se evidencia que la transformación digital debe abordarse desde una perspectiva integral. Así lo identificamos en los siguientes procesos mencionados por CINTEL, la ANDI y la Estrategia Nacional de Transformación Digital del MinTIC,

El eBusiness Plan permite articular de manera coherente los objetivos estratégicos del negocio con la adopción de soluciones digitales.

Uno de los principales hallazgos es que las medianas empresas si han logrado adaptar procesos digitales, no tan eficientes incluso aislados en las diferentes áreas, un poco más forzado por el cambio de hábito no solo desde el consumidor sino desde normativas y políticas públicas.

También podemos concluir que empresas que han logrado tener un proceso eficiente de implementación de tecnologías y recursos digitales enfocado en talento humano pueden aportar positivamente al negocio de manera sostenible como es el caso de Haan SAS.

Cabe resaltar que existen brechas relevantes en la adopción de la tecnología, acceso a internet, resistencia al cambio cultural, poca inversión y procesos de automatización bajos.

La ausencia de una hoja de ruta clara de transformación digital incrementa el riesgo de rezago competitivo y limita las oportunidades de crecimiento sostenible.

El análisis PESTEL realizado confirma la existencia de un entorno externo mayoritariamente favorable para la transformación digital de las medianas empresas.

La guía de eBusiness detallada en 7 fases prácticos y sencillos de implementar para las medianas empresas permite simplificar la complejidad en iniciar los procesos de transformación digital.

Este proyecto se enfoca en que las medianas empresas puedan implementar una guía de manera estructurada, adaptable a su modelo de negocio. La guía se concibe como un proceso sencillo, alcanzable y escalable, orientado a la transformación digital de forma ordenada y con trazabilidad, manteniendo un enfoque dinámico que contempla ajustes sobre la marcha y se alinea con las capacidades y limitaciones propias de las medianas empresas en Colombia.

Su implementación no solo contribuye al fortalecimiento del desarrollo digital del país, sino que también impacta positivamente la gobernanza, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación al cambio.

Finalmente, se concluye que la transformación digital, abordada desde un enfoque estratégico a través de una guía de eBusiness, debe entenderse como un proceso continuo y evolutivo, y no como un proyecto de corto plazo.

Las medianas empresas que adopten esta guía y su eBusiness Plan como un instrumento vivo de gestión estratégica estarán en una mejor posición para enfrentar los desafíos del entorno, capturar nuevas oportunidades de mercado y consolidar ventajas competitivas sostenibles.

Referencias

- Alimentos SAS. (s.f.). *Perfil corporativo*. LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/company/alimentos-sas/>
- ANDI. (2025). *Transformación digital*. <https://www.andi.com.co/home/pagina/19-transformacion-digital>
- Banco Mundial. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia (2023–2026)*.
- BBVA Research. (2024). *Una mirada a las mipymes en Colombia*.
https://www.bbvarsearch.com/wp-content/uploads/2024/02/202401_MiPymes_Colombia-1.pdf
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2025). *Informe trimestral 2025 – primer trimestre*. https://ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/V_2-Publica-Informe-Trimestral-2025-1-Mayo.pdf
- Chaffey, D. (2019). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.
- CINTEL. (2023). *Estudios sobre el uso del internet en Colombia y el índice de madurez de la transformación digital en Colombia*. <https://cintel.co/wp-content/uploads/2023/12/Informe-Indice-de-Madurez-de-Transformacion-Digital-Colombia-2023-VF.pdf>
- DANE. (2025). *Informe – primer trimestre*.
<https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIHEISS-ene-mar2025.pdf>
- DNP. (2024). *Micro, pequeña y mediana empresa*. <https://www.dnp.gov.co>

- EAE Business School Barcelona. (2024). *Análisis estratégico y modelos de diagnóstico empresarial*.
- EMIS. (2024). *Reportes financieros públicos de empresas colombianas*. EMIS Intelligence.
- ESIC University. (2023). *Herramientas estratégicas para la gestión empresarial*.
- FoodNewsLatam. (2024). *Sector de alimentos y bebidas en Colombia: Perspectivas 2024*.
<https://www.foodnewslatam.com/productos/25-bebidas/14507-sector-de-alimentos-y-bebidas-en-colombia-%C2%BFcu%C3%A1les-son-las-perspectivas-para-2024.html>
- Inesdi Business Techschool, & OBS Business School. (2024). *Think digital report* (4th ed.).
- Institute for Management Development. (2024). *IMD world digital competitiveness ranking 2024*. World Competitiveness Center. <https://www.imd.org/centers/wcc/world-competitiveness-center/rankings/world-digital-competitiveness-ranking/>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Latinpyme. (2024). *El impacto de las pymes en la economía colombiana*.
<https://latinpyme.com/el-impacto-de-las-pymes-en-la-economia-colombiana/>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 59–68.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Resolución 640 de 2022: Plan Nacional de Infraestructura de Datos*.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023–2026*. https://www.mintic.gov.co/portal/715/articulos-334120_recurso_1.pdf
- Mourya, S. K., & Gupta, S. (2015). *E-commerce*. Alpha Science International Limited.

Paranice. (s.f.). *Perfil corporativo*. LinkedIn.

<https://www.linkedin.com/company/welcometoparanice/>

Rozas, J. P. (2019). *La transformación digital no es digital: La guía definitiva para navegar en un mar de tecnologías disruptivas y en los nuevos modelos de negocio digitales* [Audiolibro].

Sagiroglu, S., & Sinanc, D. (2013). Big data: A review. En *Proceedings of the 2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems*.

Think digital report. (2024). *Fourth edition*. Deloitte Insights.