

**Metodología de transformación digital apoyada en comercio electrónico B2C para el fortalecimiento y sostenibilidad económica en pymes del sector textil**

Jonathan Duran Pamplona

Asesor

Mariano Esteban Romero Torres

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD  
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería ECBTI  
Maestría en Gestión en Tecnología de la Información

2024

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

### **Dedicatoria**

A mi querida madre Patricia Eugenia quien con su consejo y guía ha permitido consolidar mi presente e inspirar mi futuro, a mi esposa Dayana Irene y a mis pequeñas Ariana, Julieta y Celeste mujeres que dan un sentido a mi razón de ser en este mundo complejo y cambiante, sino fuera por ustedes la vida no tendría un sentido tan hermoso y armónico.

### **Agradecimientos**

Agradezco a Dios todo poderoso y a la divina providencia por permitir conservar un espíritu inquebrantable de superación, a todos los que de manera directa e indirecta inspiraron y guiaron la realización del presente proyecto.

## Resumen

El cambio en el modelo de negocio es crucial para las PYMES del sector textil, ya que muchas han quedado rezagadas en dinámicas tradicionales, perdiendo así posibles clientes. La incorporación de avances tecnológicos, impulsada por la emergencia sanitaria mundial, ha generado un nuevo y atractivo campo para las generaciones digitalmente comprometidas.

El proceso de cambio debe seguir una metodología lógica. Inicialmente, se destaca la importancia del diagnóstico, que abarca la revisión de la situación financiera, posición de mercado, satisfacción del cliente y competencia. Se enfatiza la necesidad de caracterizar a los nuevos potenciales clientes y evaluar factores como objetivos estratégicos, misión, visión, valores y stakeholders. La identificación de la madurez organizacional también se considera crucial, evaluando aspectos como la situación financiera, la estructura organizativa, la capacidad de innovación y la satisfacción del cliente.

Luego, se detallan procesos adicionales que complementan la propuesta de cambio, como la capacidad de cambio, la edad media de los empleados, la capacidad innovadora, la capacidad de servicio del producto y la dependencia del mundo físico del modelo de negocio. Se destaca la importancia de analizar el entorno, comprender el mercado, realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter, un análisis SWOT, una matriz de urgencia y un plan financiero.

En el plan financiero, se resalta la necesidad de demostrar la necesidad de inversiones y proyecciones de tiempo, utilizando el estado de flujo de efectivo. La elaboración de un plan financiero no solo es vital para nuevos emprendimientos, sino también para procesos de expansión, reduciendo errores e incertidumbres.

En cuanto al plan de negocio, se propone la implementación de un modelo de negocio Canvas, que abarca nueve categorías relacionadas con la viabilidad y sostenibilidad de la empresa. Estas categorías incluyen propuestas de valor, segmento de mercado, canales, relación con el cliente, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos.

**Palabras clave:** Metodología B2C, PYMES, sector textil, diagnóstico, madurez organizacional, Canvas, transformación digital, comercio electrónico, modelos de negocio, plan financiero, plan de negocio, implementación, espacios virtuales, redes sociales, resiliencia empresarial.

## **Abstract**

The change in the business model is crucial for SMEs in the textile sector, since many have been left behind in traditional dynamics, thus losing potential clients. The incorporation of technological advances, driven by the global health emergency, has generated a new and attractive field for digitally engaged generations.

The change process must follow a logical methodology. Initially, the importance of the diagnosis is highlighted, which covers the review of the financial situation, market position, customer satisfaction and competition. The need to characterize new potential clients and evaluate factors such as strategic objectives, mission, vision, values and stakeholders is emphasized.

The identification of organizational maturity is also considered crucial, evaluating aspects such as financial situation, organizational structure, innovation capacity and customer satisfaction. Then, additional processes that complement the change proposal are detailed, such as the capacity for change, the average age of employees, the innovative capacity, the service capacity of the product and the dependence on the physical world of the business model. The importance of analyzing the environment, understanding the market, carrying out a Porter's 5 forces analysis, a SWOT analysis, an urgency matrix and a financial plan are highlighted.

In the financial plan, the need to demonstrate the need for investments and time projections is highlighted, using the cash flow statement. The development of a financial plan is not only vital for new ventures, but also for expansion processes, reducing errors and uncertainties.

Regarding the business plan, the implementation of a Canvas business model is proposed, which covers nine categories related to the viability and sustainability of the company. These categories

include value propositions, market segment, channels, customer relationship, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships, and cost structure.

**Keywords:** B2C methodology, SMEs, textile sector, diagnosis, organizational maturity, Canvas, digital transformation, e-commerce, business models, financial plan, business plan, implementation, virtual spaces, social networks, business resilience.

## Tabla de Contenido

Introducción	13
Definición del Problema	15
Planteamiento del Problema	15
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos	19
Justificación	20
Marco de Referencia	27
Antecedentes internacionales	27
Antecedentes nacionales	31
Marco Teórico	36
Comercio Electrónico	36
PYMES	42
Marco contextual	46
Marco Legal	48
Metodología	50
Metodología del trabajo	50
Diseño metodológico	51

	10
Nivel de la investigación	52
Alcance investigativo	53
Técnicas e instrumentos de recolección de datos	53
Estado y caracterización PYMES del sector textil	56
Descripción del Estado de las PYMES del Sector Textil	56
Caracterización de los Elementos B2C del Comercio Electrónico	62
Diseño de la metodología B2C en PYMES del sector textil	76
Resultados esperados	89
Conclusiones	91
Recomendaciones	93
Referencias	94

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Tabla De Asignación de Actividades por Objetivo</i> .....	55
<b>Tabla 2</b> <i>Diseño de Modelo Canvas de Transformación Digital para la Industria Textil</i> .....	86

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Caracterización de Elementos B2C del Comercio Electrónico</i> -----	62
<b>Figura 2</b> <i>Metodología Implementación B2C en las PYMES del Sector Textil</i> -----	76
<b>Figura 3</b> <i>Ejemplo Modelo de Madurez</i> .....	79

## **Introducción**

El sector textil en Colombia representa una fuente importante de crecimiento económico para la nación y sus habitantes, ya que provee de empleo a una cantidad importante de personas, sin embargo, los diferentes tratados de libre comercio celebrados a lo largo del desarrollo del país han ocasionado un descenso importante en sus índices de crecimiento económico, a eso se le suman otros factores como el contrabando, y el surgimiento de empresas extranjeras que se han apropiado del mercado internacional por sus altos índices productivos y sus precios accesibles, ocasionando que el sector presente una incertidumbre acerca de su futuro, y en muchas ocasiones ha causado el abandono de este sector. Adicional a esto, se adiciona las consecuencias ocasionadas por las medidas de prevención contra el covid-19, lo que ocasionó que las dinámicas comerciales migraran drásticamente de lo tradicional a lo virtual, cambio que muchas micro, pequeñas y medianas empresas no estaban listas para asumir, trayendo como consecuencia su cierre total.

Estos cambios del paradigma comercial tradicional propiciaron un incremento importante en los índices de pobreza y desempleo, desmejorando la condición de vida de muchos ciudadanos, por esta razón es de gran importancia que se establezcan estudios que permitan establecer planes, modelos y bases para fomentar un cambio de paradigma que integre el desarrollo del comercio desde la perspectiva digital. Esta modalidad comercial surgió desde los años 80 sin embargo el exponencial desarrollo de la tecnología de la comunicación ha permitido que estos procesos ocurran de forma más rápida y segura por lo que ha ganado terreno frente al modelo comercial tradicional.

Muchos estudios sugieren que existen múltiples factores que ocurren desde el potencial cliente que pueden ayudar a concretar la venta exitosa de un producto, y de igual manera existen factores que actúan como irruptores de este proceso, razón por la cual resulta importante tenerlos presentes a fin de diseñar estrategias de integración digital con una probabilidad de éxito mayor. Dentro de estos modelos se puede destacar el comercio electrónico de tipo B2C, el cual permite a las empresas comercializar sus productos de forma directa con sus clientes, eliminando la necesidad de incorporar terceros o intermediarios que elevan los costos de los productos ofertados, dando a los clientes un beneficio en la reducción de los precios y la posibilidad a las empresas de incrementar la calidad de sus productos.

Desde esta perspectiva, el propósito de la presente investigación radica en un estudio documental donde se establezcan las bases de la evolución del comercio de la industria textil en Colombia, así como las bases del comercio electrónico de tipo B2C, para así poder establecer un modelo de integración guía que las empresas MiPymes pueden seguir a fin de generar una transición más ordenada y con objetivos claros.

Para esto se presentará en el capítulo 1 el planteamiento del problema, los objetivos a desarrollar y la justificación del mismo; en el capítulo 2 se esbozarán los antecedentes investigativos y el marco teórico; en el capítulo 3 se expondrán todos los lineamientos metodológicos que le den validez investigativa al presente documento; en el capítulo 4 se presentaran los resultados obtenidos de la investigación que den respuesta a los objetivos plasmados; por último, en el capítulo 5 se plantearan las conclusiones a las que se llegaron del proceso investigativo y en el capítulo 6 la recomendaciones a tener en cuenta para futuras investigaciones.

## **Definición del Problema**

### **Planteamiento del Problema**

El constante cambio y evolución de los modelos financieros y de negocio han hecho necesario que las empresas se planteen procesos de renovación y actualización de sus recursos tecnológicos, productivos y comerciales. Factores como la pandemia por COVID-19 y sus consecuencias han tenido un gran impacto en la forma en cómo se ejerce el comercio global, destacando y posicionando al comercio electrónico como una alternativa que, si bien es capaz de subsistir por cuenta propia, es, al tiempo, capaz de hacer frente a situaciones extraordinarias como la crisis sanitaria. Aunque las consecuencias de la pandemia han sido notables, y no se descarta una nueva situación de similares consecuencias, muchas empresas aún no han hallado la forma de abandonar los modelos de comercialización y marketing tradicional, lo que las ubica en una posición de vulnerabilidad y debilidad competitiva en un mercado ya altamente impregnado de las facilidades de las transacciones comerciales virtuales.

Es evidente e indudable el cambio tecnológico tan acelerado que ha venido ocurriendo en la sociedad contemporánea. Este avance tecnológico, especialmente aquel asociado con el desarrollo de internet ha permeado todas las capas sociales a tal punto que se ha convertido casi en un requisito fundamental para muchas de nuestras actividades cotidianas. Esto puede ejemplificarse tanto desde una perspectiva de interacción y relacionamiento social a través de la red por medio de las denominadas ‘redes sociales’, como desde una de producción y comercialización de todo tipo de productos y servicios, sin olvidar, además, que la actividad política también se ubica en procesos de transformación organizacional y operacional derivados

de la implementación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en sus procesos administrativos y de gestión (Vargas Díaz, 2011).

Según Chavarro et al. (2008), el valor que se le asocia a la tecnología está relacionado tanto con su nivel de inserción como de aceptación en la sociedad, dependiendo de cómo aquella pueda ser utilizada como una herramienta útil para las diferentes actividades humanas. En este sentido, “esta inserción generadora de valor está determinada por el grado de desarrollo que ha alcanzado la sociedad para poder participar de las oportunidades y beneficiarse de las ventajas de una sociedad de la información” (Chavarro et al., 2008, p. 28). Lo anterior se dirige a señalar la necesidad de las sociedades contemporáneas de acoger las TIC<sup>1</sup> para fomentar, capacitar y proyectar el uso de la tecnología como vértice o epicentro de desarrollo social, este último ligado a todos aquellos procesos relacionados con la búsqueda y ampliación del bienestar y las perspectivas de desarrollo de los individuos. Para este trabajo, el avance y la adopción de la tecnología se tendrá como pilar importante y fundamental en la medida en que es a través de ella como se puede pensar y desarrollar alternativas de marketing y comercialización mediadas por la tecnología y desplegadas en lo que se ha denominado comercio electrónico.

América Latina y el Caribe está posicionada en un nivel de desarrollo intermedio respecto a otras regiones del mundo en términos de desarrollo de su ecosistema digital. Con un índice de 49,9215 (en una escala de 0 a 100), la región está en una posición más avanzada

---

<sup>1</sup> Sociedades e-preparadas: “Definimos una sociedad e-preparada como aquella donde existen planes actuales o futuros) para fomentar la equidad en el acceso, los programas de capacitación, los contenidos localmente pertinentes y la articulación entre TIC y distintos proyectos sociales (productivos, de salud, de educación, de administración municipal, de comercio). Estos planes deben estar enfocados a permitir a los integrantes de la comunidad generar, consumir, compartir, interpretar y utilizar información de diversos tipos, de tal manera que les ayude a solucionar problemas en diversos ámbitos y amplíe sus posibilidades de libertad desde un entorno local a uno global” (Chavarro et al., 2008, p. 29)

respecto a África (35,05) y Asia Pacífico (49,16). Sin embargo, a pesar de los avances significativos de los últimos quince años, América Latina y el Caribe todavía muestra un rezago respecto a Europa Occidental (con un índice de 71,06), América del Norte (80,85), Europa del Este (52,90) y los Estados Árabes agrupados en torno al acrónimo MENA<sup>2</sup> (55,54) (Katz et al., 2020)

El impacto de la pandemia por COVID-19 dejó en evidencia la necesidad de implementar la tecnología para soportar los cambios en las dinámicas sociales derivados de las medidas restrictivas y de confinamiento impuestas por los gobiernos. Esto se hace especialmente importante para el sector comercial en tanto que el consumo tradicional en tiendas y espacios físicos se vio limitado por la crisis, lo que redundó en pérdidas económicas y cierres de empresas. La transición hacia estrategias y mecanismos de comercialización digital se posiciona como importante en la medida en que permita adoptar los avances tecnológicos e implementarlos en los modelos de negocio, al tiempo que permite generar alternativas de comercialización capaces de soportar situaciones extraordinarias de restricción y confinamiento.

Las pérdidas económicas en los distintos sectores como consecuencia de las medidas restrictivas derivadas de la pandemia del COVID-19 han hecho que muchos establecimientos de comercio se planteen una reestructuración en sus estrategias de intercambio comercial, apuntando a la promoción e implementación de alternativas comerciales y de marketing tales que permitan llegar a los consumidores digitales de una manera más fácil y ajustada a la realidad. Así, con el desarrollo del proyecto investigativo propuesto se plantea desarrollar una

---

<sup>2</sup> Middle East and North of Africa

metodología que permita adquirir nuevos conocimientos e implementar estrategias de transición en organizaciones PYMES de comercio textil hacia modalidades de comercio electrónico, todo ello dirigido a favorecer el sostenimiento comercial, laboral y financiero de dichas organizaciones. Bajo este paradigma se establece como pregunta de investigación ¿Cómo desarrollar una metodología de transformación digital apoyada en comercio electrónico B2C para el sostenimiento de condiciones económicas en pymes del sector textil?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar una metodología de transformación digital apoyada en comercio electrónico B2C para el fortalecimiento y la sostenibilidad económica en PYMES del sector textil.

### **Objetivos Específicos**

Describir el estado previo y posterior a la pandemia del COVID-19 de las PYMES del sector textil en el país

Caracterizar los elementos esenciales y constitutivos del comercio electrónico en la modalidad B2C

Plantear una metodología de transformación digital para la implementación del comercio electrónico B2C para PYMES del sector textil

### **Justificación**

La pandemia derivada de la crisis sanitaria por COVID-19 significó una oportunidad de crecimiento para el comercio electrónico. Gran parte de las empresas que implementaron y/o se beneficiaron de esta modalidad de comercio virtual durante la pandemia estaban relacionadas, en su mayoría, al sector tecnológico (Heredia & Villarreal, 2022).

Durante la crisis, el comercio electrónico se posicionó como un “herramienta de resiliencia económica” mediante la cual las empresas lograron “enfrentar la crisis, mantener sus niveles de producción y distribución para seguir compitiendo en el mercado” (Robayo et al., 2022, p. 9). Evidentemente, no todas las organizaciones contaron con la capacidad tecnológica y de recursos financieros para posibilitar una transición hacia la comercialización a través de internet. Sin embargo, esto no impidió que el comercio electrónico tomara un fuerte impulso que lo posicionó como un eje fundamental para la satisfacción de servicios y necesidades básicas de los individuos durante la pandemia. Por ejemplo, en “Colombia el aislamiento social ha disparado las ventas en el comercio electrónico y el confinamiento empujó a cientos de miles de colombianos a cambiar sus hábitos de consumo” (Robayo et al., 2022, p. 9). De alguna manera, esta situación extraordinaria de restricción por causa de las medidas de control sanitario ha desembocado en un escenario en el cual el comercio electrónico se ha estabilizado tanto como proveedor central para muchos consumidores, como una plataforma de impulso a modelos y proyectos de emprendimiento. Tal y como lo señalan Robayo et al. (2022) en su estudio: Cabe resaltar que 81% de los consumidores manifiestan que, cuando todas las actividades regresen a la normalidad y se haya superado la pandemia, continuarán haciendo compras *online*; igualmente, se pudo establecer que 89% de los consumidores consideran que la pandemia por

Covid-19 ha impulsado el emprendimiento en la región a través de los medios electrónicos. (p. 14)

Puede decirse que este escenario de estabilización y expansión es uno positivo para el comercio electrónico, pero es importante señalar que también supone algunos retos importantes para las empresas que lo adoptan. Dentro de ellos se encuentra el factor de la confianza y la reputación de la marca, así como la capacidad de respuesta y agilidad logística y organizacional de las empresas para satisfacer todos los pedidos (Robayo et al., 2022). Si bien pueden considerarse y analizarse por separado cada uno de estos factores, es indispensable no dejar de pensarlos como un entramado íntimamente ligado en donde cada elemento es importante y relevante para el funcionamiento satisfactorio de toda la cadena productiva, de marketing y de comercialización. Un buen índice de relación y coordinación de estos factores repercute directamente en la credibilidad empresarial y, por tanto, en la probabilidad de venta de los productos o servicios (Barra et al., 2022).

La posición de relevancia que ha adquirido el comercio electrónico en el escenario comercial global se debe, en gran medida, al auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La crisis sanitaria derivada del COVID-19 se convirtió en un detonante que aceleró aún más el crecimiento del comercio electrónico. “En la pandemia esta modalidad de negociación fue el complemento para que de esta forma las industrias permanezcan y crezcan en el mercado [...]” (Heredia & Villarreal, 2022, p. 4) Igualmente, el desarrollo y crecimiento de instituciones financieras virtuales ha permitido que el despliegue del comercio electrónico se haga alrededor de un marco institucional generalmente regulado por instituciones de orden económico-político. Organismos como el Banco Mundial (BM), el Fondo Monetario

Internacional (FMI), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la Organización Mundial de Comercio (OMC) son ejemplos de ello (Heredia & Villarreal, 2022)

El distanciamiento físico, el cual se ha podido identificar como un elemento característico del comercio electrónico en tanto que las relaciones y transacciones comerciales se llevan a cabo a través de internet, redundan en un escenario de construcción de confianza con el usuario diferente al escenario físico tradicional. Es normal que aparezcan sentimientos de duda e incertidumbre en el usuario en relación con su incursión y con el despliegue de transacciones comerciales a través de internet. Ello se asocia a una reducción o dificultad del usuario para controlar todos aquellos aspectos relacionados con su producto o servicio, aspectos que van desde la elección hasta la recepción, reclamos y devolución. Esto se menciona ya que es importante señalar la importancia de un diseño y una ejecución de plataformas virtuales capaces de generar confianza en el cliente a partir de criterios de inclusión y facilidad en la exploración, manejo y adquisición de la información relacionada con los bienes o servicios deseados por el usuario (Barra et al., 2022)

Así, la confianza es crucial en este contexto, pues contribuye a superar las sensaciones de incertidumbre y riesgo, traduciéndose en la participación de interacciones con los proveedores web y cobrando un mayor significado en el ecommerce, dado sus características atribuibles al desconocimiento. (Barra et al., 2022, p. 34)

Esta reestructuración de la interacción entre el usuario y el comercializador a través de las plataformas de comercio electrónico también debe tener en cuenta que los escenarios de relacionamiento pueden ser cambiantes. Es decir, en un contexto de pandemia los usuarios se inclinaban por un uso más utilitario que hedonista, lo que no implica que tal condición pueda

cambiar en situaciones diferentes (Barra et al., 2022). Sin embargo, sí es útil señalar esta tendencia hacia la eficiencia y la facilidad de uso que los usuarios prefieren en los escenarios virtuales de comercialización, pues ello indica un sector o terreno de especial cuidado para las empresas que quieran actualizar o incursionar en modelos de comercio electrónico.

A partir de lo anterior, pueden señalarse algunas características básicas que pueden utilizarse para satisfacer, al menos en un nivel básico, la necesidad de mejorar la experiencia de compra y de construcción de confianza en el usuario a partir de la usabilidad y la eficiencia del diseño web, características tales como “asistentes de compra, chats, solucionadores de problemas, FAQ’s (*Frequently Asked Questions* – Preguntas Frecuentes) y otras herramientas automatizadas, los cuales podrían ayudar a los consumidores a mejorar su experiencia de compra, al facilitar el proceso desde una perspectiva holística” (Barra et al., 2022, p. 43)

En un contexto de anormalidad, tal y como el período de restricción y confinamiento por causa del COVID-19, las empresas desarrollaron diferentes maneras de afrontar tal situación. Wenzel (2021), logró identificar cuatro formas de respuesta de las empresas frente a la crisis sanitaria, a saber: *retrenchment*, *persevering*, *innovating*, *exit* (recortar/reducir, perseverar, innovar, salir). La primera de ellas se refiere a la ejecución de planes de recorte y reducciones en costos, lo que redundaría en una disminución en el alcance de las actividades de la empresa. Sin embargo, es posible entender esta estrategia como una forma de concentrarse en ciertas actividades empresariales fundamentales reduciendo la complejidad del entramado organizacional y operativo, lo que podría generar algún aire de renovación. La segunda forma de respuesta identificada señala a la perseverancia organizacional como una forma de mantener las actividades empresariales intentando sostener el *statu quo* la mayor cantidad de tiempo posible.

Por su parte, la innovación se entiende como la apertura y la renovación estratégica de nuevos espacios de participación empresarial, bien sea en términos organizacionales, productivos, comerciales, entre otros. Por último, se encuentra la salida de las empresas del escenario productivo y comercial. Esta última medida se presenta, fundamentalmente, cuando ninguna medida anterior ha podido hacer frente, de manera sostenida y sostenible, a los efectos de la crisis. Esta decisión de retirada, si bien puede considerarse como un último recurso, también debe ser valorada como una alternativa posible antes de caer en escenarios de pérdidas y deudas imposibles de asumir (Wenzel et al., 2021)

La situación de anormalidad derivada de la crisis sanitaria puso en evidencia que, para lograr cierto nivel de éxito empresarial a través del comercio electrónico, las organizaciones requieren adoptar algunas características fundamentales. El FMI señala las siguientes: 1) la consolidación de una estructura organizacional sólida capaz de hacer frente las situaciones cambiantes de su entorno; 2) implementar procesos de digitalización operativa, productiva y comercial; 3) establecer lazos y canales de comunicación y cooperación entre instituciones afines. Igualmente, el comercio electrónico posee unas ventajas y características que permiten, además de la optimización de costos, la modificación en los canales de comunicación entre el proveedor y el consumidor, lo cual involucra, también, la posibilidad de derribar barreras asociadas a las distancias físicas entre uno y otro agente (Heredia & Villarreal, 2022)

El estudio presentado por Puig et al. (2022) identifica las respuestas que tuvo el sector textil español frente a la crisis por Covid-19 identificando que, si bien la mayoría de respuestas de las empresas españolas se dirigieron hacia procesos de recortes, algunas otras, especialmente aquellas situadas en la comunidad valenciana, presentaron estrategias de innovación que

resultaron ser más efectivas y de respuesta más ágil y rápida frente a la situación extraordinaria derivada de la pandemia, siendo especialmente significativo la creación de *clusters*, el apoyo interinstitucional y la misma tradición local relacionada con la producción de textiles (Puig et al., 2022).

La participación del consumidor como figura importante del comercio electrónico ha ido en aumento. Si bien se señala que el sector del comercio electrónico centrado en los consumidores (ventas al menudeo, por ejemplo) no es la porción más grande y relevante del total de las transacciones en comercio electrónico, sí es cierto que hay tendencias de crecimiento. Igualmente, la tipología de comercio B2C presenta proyecciones de crecimiento incluyendo la comercialización y prestación de servicios públicos y de transporte (OCDE, 2019)

Es evidente que la participación de los consumidores en el comercio electrónico continúa en aumento. [...] para el 2018, el porcentaje de personas en los países de la OCDE que habían participado en compras en línea durante los últimos 12 meses incrementó en aproximadamente un 61% en comparación con 2009 (del 35% al 57%). Al menos tres cuartas partes de las personas compraron recientemente por Internet en Dinamarca (84%), el Reino Unido (83%), los Países Bajos (80%), Noruega (79%), Suecia (78%), Suiza (77%), Alemania (77%) e Islandia (75%). De aquellos países de los que se cuenta con datos, sólo México (13%) y Colombia (8%) registraron una participación inferior al 15%. (OCDE, 2019, p. 53)

En relación con el sector textil y el comercio electrónico en América Latina, Duana et al. (2021) señala que, para el caso mexicano, la pandemia provocó muchos cierres de tiendas por causa de las medidas restrictivas, lo que repercutió directamente en el consumo y la producción del sector textil. Esta situación hizo que sólo las empresas que contaban con un buen

posicionamiento en la comercialización física y virtual de los productos pudieran hacer frente a la situación y mantenerse en el mercado.

Considerando lo anterior, la relevancia del estudio aquí plasmado se sustenta en la adaptación de la actividad comercial de PYMES del sector textil colombiano a un modelo de comercialización digital que permita llegar a nuevos usuarios y mantener los ya establecidos, generando, con ello, una nueva alternativa que permita solvencia y sostenibilidad financiera, así como que garantice alternativas de sostenibilidad empresarial en situaciones y contextos extraordinarios.

## **Marco de Referencia**

### **Antecedentes Internacionales**

Las investigaciones acerca de la adopción del comercio electrónico como una plataforma de negocio viable para el desarrollo de la industria han sido importantes para el progreso de las nuevas modalidades a nivel comercial, en especial durante y después de los sucesos de la pandemia global a causa del covid-19. Considerando que estas investigaciones marcan un punto importante de referencia, resulta pertinente indagar cuales han sido las últimas tendencias investigativas en esta materia y a su vez conocer cuáles han sido los resultados que han surgido de las mismas.

Desde esta perspectiva, Toapanta (2020) llevó a cabo un trabajo de investigación titulado, Factores determinantes para la adopción del comercio electrónico (B2C) en mercado de consumo masivo en canal tradicional del Distrito Metropolitano de Quito, en donde se propuso como objetivo principal el “analizar la influencia de los factores que determinan la adopción del comercio electrónico (B2C) en el mercado de consumo masivo en canal tradicional del Distrito Metropolitano de Quito” en vista de que se considera que todos los integrantes de la cadena productiva han aprovechado el acelerado y ágil desarrollo de la economía en un espacio netamente virtual, si bien el acceso al internet en Ecuador, acorde al autor, se establece que de cada diez ecuatoriano solo cinco poseen acceso a este medio, no obstante el acceso a las redes sociales, como Facebook permite que existan los emprendimientos digitales en plataformas que son accedidas por una gran cantidad de ciudadanos ecuatorianos.

En vista de esto, el autor fundamenta su investigación desde la base de dos teorías, como lo es la teoría fundamental, en donde se exponen múltiples facetas empresariales, como la

intensidad competitiva, el dinamismo y el entorno o los desafíos que existen entre empresas.

Como segunda teoría, se trata la teoría de Comportamiento Planificado, el cual lidia con la conducta de los individuos, trabajando sobre la base de la correlación de las creencias, actitudes, intenciones y comportamientos.

Dicho estudio fue manejado desde un enfoque mixto bajo un diseño no experimental de corte transversal con un alcance de tipo correlacional-causal, con el fin de conocer cuáles son los factores que influyen y determinan la decisión de adopción o no de un comercio virtual desde la modalidad (B2C) obteniendo como resultados que existe, por parte de las empresas dedicadas al consumo masivo, un alto grado de desconocimiento para poder implementar un comercio virtual B2C, adicional a esto se observó que la empresas continúan dedicando esfuerzos y recursos en la apertura de un mayor número de puntos de venta descartando o descuidando los espacios virtuales.

En un estudio similar, Sorto (2021) se propuso indagar cuáles son las decisiones financieras que deben asumir las empresas de Costa Rica pertenecientes al sector de alimentos y bebidas para poder ingresar al comercio electrónico, para ello realizó un estudio titulado, Decisiones financieras que las PYMES del sector de alimentos y bebidas de San José pueden adoptar en temas de comercio electrónico a partir de la pandemia en el 2021. Tomando en consideración que el camino evolutivo de los diferentes medios tecnológicos ha creado nuevos espacios que, por lo general, son mayormente frecuentados por los individuos que los establecidos en las dinámicas de comercio tradicional. Sin embargo, las PYMES tiene la característica de tratar de seguir los caminos establecidos por los medios tradicionales, dejando de lado las nuevas dinámicas comerciales y de mercadeo.

No obstante, con la llegada de la pandemia del virus Covid-19 y con las medidas de protección instauradas para reducir los niveles de contagio y exposición poblacional al virus, muchos de los esquemas tradicionales resultaron imposibles de emplear, forzando a muchas empresas a tomar decisiones de innovación o cierre. Tal como menciona el autor, la pandemia del Covid-19 forzó a que muchos consumidores optaran por la realización de las compras por medio de canales virtuales, generando un crecimiento exponencial en este tipo de tecnologías modificando el panorama de las operaciones normales de comercio.

Para llevar a cabo esta investigación cuyo objetivo principal consiste en generar un análisis situacional de las PYMES del sector de alimentos y bebidas en relación con el comercio electrónico, el autor se basó en el diseño de la investigación con alcance descriptivo bajo una estructura propia de la metodología cuantitativa, obteniendo como resultados que la mayoría de las empresas de este sector operan bajo una modalidad mixta, es decir poseen un espacio físico y uno electrónico. Así mismo se registra que, a pesar de que la gran mayoría han migrado a un sistema dual de comercio, todavía existe mucho desconocimiento acerca del uso de las plataformas virtuales, no obstante, se han llegado a registrar importantes ganancias económicas desde el momento de la aplicación de las plataformas virtuales de comercio.

Continuando con esta línea de investigación, Talledo (2022) realizó un trabajo de investigación titulado, Análisis del comercio electrónico en tiempos de pandemia en una empresa de servicios, Lima 2021. Considerando que, para Talledo, el Perú posee una alta tasa de comercio informal, el cual puede verse reducido en gran medida por el comercio electrónico, sin embargo, más de la mitad de los peruanos poseen la creencia que al realizar compras bajo una modalidad virtual, los datos concernientes a sus tarjetas o su información privada se verá

vulnerada, razón por la que no se concebía la integración de esta plataforma al comercio tradicional, sin embargo, la llegada de la pandemia global forzó su inclusión, y como era de esperarse, la gran mayoría de estas empresas no se encontraban preparadas para la era digital.

Bajo estos argumentos, el autor se propuso a indagar cuál es el impacto que ha tenido el comercio electrónico en una empresa de servicios y a su vez determinar cuáles son los modelos de negocios aplicados en las empresas de servicio, cuáles son los medios de pago mayormente empleados y, por último, qué tipo de publicidad emplean desde la modalidad de comercio electrónico.

Para ello el autor se basó en las teorías de comercio internacional, argumentando que bajo esta teoría se crea una plataforma en la que se eliminan las barreras físicas, posibilitando las transacciones de bienes y servicios sin obstáculos. Desde este punto de vista, se puede referir que el comercio electrónico es una vertiente de esta teoría, en especial al considerar que la web 2.0 en la que está fundamentada, permite que ya no se necesite de espacios físicos para llevar a cabo las transacciones, es decir, es una transacción sin barreras.

Para llevar a cabo su investigación, Talledo empleó una metodología basada en el estudio de caso empleando técnicas de recolección de datos propias de las investigaciones cualitativas, como la entrevista, en este particular a personas expertas en el tema, obteniendo como resultados que los tipos de comercios electrónicos mayormente empleados y desarrollados son los concernientes a las modalidades B2B y B2C, a su vez se logró establecer que los medio de pago de compras virtuales mayormente usados corresponden a las transacciones interbancarias, por último se concluye que si bien existen múltiples herramientas disponibles para realizar mercadeo digital, estas dependerán en gran medida de las características propias del tipo de negocio, bien o

servicio ofrecido, sin embargo se ha reportado que las herramientas empleadas en la mayoría de los casos es el emailing, las redes sociales y los anuncios web.

### ***Antecedentes nacionales***

Tal como se ha mencionado en el anterior apartado, el desarrollo de las plataformas digitales y a su vez, los impedimentos causados por las medidas sanitarias producto de la pandemia global por el virus del Covid-19 han propulsado de forma importante el desarrollo de metodologías comerciales enfocadas principalmente en la virtualidad, permitiendo el intercambio de bienes y servicios empleados medios virtuales no solo de ofrecimiento, publicidad y accesibilidad, sino que a su vez se han robustecido los medios de pagos para hacer estas transacciones lo más seguras y eficientes posibles, no obstante estos avances no solo pertenecen a ámbitos internacionales.

En este sentido, Suárez (2022) indica en su trabajo titulado El comercio electrónico B2C como estrategia innovadora para las organizaciones en el siglo XXI, que para las empresas, el comercio electrónico representa una forma y una estrategia de posicionamiento y afianzamiento en el mercado, esto se debe en gran medida al potencial que está marcado por el desarrollo tecnológico, la disponibilidad de tiempo, su acceso y cobertura que permiten mantener una comunicación constante y permanente con los compradores. Bajo esta visión, Suárez estableció como objetivo principal de su investigación el analizar los aportes que provee el comercio electrónico de tipo B2C como una estrategia de innovación para las organizaciones del siglo XXI.

Al respecto, el autor se refiere al comercio B2C como un modelo en donde se llevan a cabo los intercambios comerciales entre una compañía y un consumidor final, renovando el

concepto de venta por catálogo, esto en vista que la empresa emplea medios digitales para que no solo se puedan reducir costos operativos asociados a un espacio físico, sino que se permite que el comprador pueda conocer el catálogo completo de servicios y productos que la misma ofrece. Así mismo se puede decir que la aplicación de modelos de comercio digital basados en la modalidad B2C pueden resultar incentivadores para los potenciales compradores, pues se reduce la presencia de mediadores o intermediarios entre las empresas y los consumidores, es decir, elementos que últimas terminarían por elevar los precios, reduciendo el atractivo de adquirir el producto o servicio.

Bajo estos argumentos, Suárez concluye que el comercio electrónico representa en sí una actividad que genera innovación e integración de todos los componentes que hacen parte del desarrollo de una actividad comercial, no solo en los aspectos tecnológicos, sino que a su vez propicia la modificación de los procesos, hábitos y cultura de compra de la población, exaltando su aspecto más importante, la flexibilidad. Aspecto que permite afrontar no solo las situaciones que puedan ocurrir, como la experimentada por la pandemia global de covid-19, sino que establece las posibilidades de expansión empresarial a niveles de comercio exterior.

En una línea investigativa similar, Avendaño et al (2022) establecen en su trabajo de investigación titulado, *Pandemia, el acelerador del comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia*, que la pandemia ha establecido un cambio permanente en los hábitos de consumo de la sociedad, por ende, la creación de alternativas para llevar a cabo las compras, pagos, estudios y trabajos se convirtió en una prioridad. Desde esta perspectiva, las MiPymes debieron realizar cambios importantes en su estructura organizativa y comercial, a fin de poder suplir las nuevas necesidades sociales.

Por ello, se dieron a la tarea de indagar y comprender los procesos de transformación de las Mipymes colombianas bajo la implementación de los medios y canales digitales de venta como una forma de supervivencia en el panorama de la pandemia, y de igual manera como ha sido su aceptación post pandemia. De esta investigación, se estableció que, si bien muchas empresas MiPymes cerraron a causa de la situación extrema en la que se sumió el mundo, muchas otras surgieron con un cambio organizacional con miras al uso de la tecnología como manejo de las necesidades de los consumidores.

También se estableció que el método de mercadeo y canal de venta más usado provino del uso de las redes sociales y sistemas de comunicación digitales como WhatsApp, sin embargo, estos medios son empleados mayormente por las MiPymes que manejan pocos recursos o poseen pocos conocimientos en la materia. Por el contrario, las MiPymes que cuentan con un mayor nivel de conocimiento en el uso de las plataformas virtuales y que a su vez poseen una mayor cantidad de recursos a su disposición, deciden optar por la creación de páginas web que les permita aplicar una gran cantidad de estrategias comerciales sin restricciones de algún tipo, dando a entender que para los futuros empresarios que busquen integrar sus prácticas comerciales al comercio digital deberán considerar estos aspectos ya que los mismos pueden influenciar en gran medida el desempeño comercial de la empresa.

De igual manera, Linares et al (2023) llevó a cabo un estudio titulado Impacto de la Pandemia en el comportamiento del comercio B2C en Colombia cuyo principal objetivo resultó en analizar todos los aspectos relacionados al comercio electrónico que permitió el desarrollo de las actividades económicas de tipo B2C durante la pandemia y a su vez dilucidar los efectos que se generaron a raíz de esto.

Partiendo de una revisión documental se encontró que el comercio electrónico en Colombia se posiciona en el puesto número cuatro en cuanto a su grado de importancia en la región, sin embargo, los autores consideran que este se encuentra muy lejos de poder alcanzar su máximo potencial, esto debido a que existen problemas relacionados con la baja bancarización y el pobre acceso a las plataformas digitales en algunas partes del país. Por ende, se puede decir que existe una correlación entre el uso del comercio digital y el desarrollo de una ciudad.

Si bien el camino evolutivo y de desarrollo del comercio electrónico y por consecuente del desarrollo de las ciudades, es un proceso relativamente lento, la pandemia ocasionada por el virus del covid-19 promovió un desarrollo exponencial de esta actividad, forzando su integración incluso cuando la sociedad y en particular las empresas y negocios no se encontraban en condiciones de realizar la migración de un esquema tradicional de comercio a uno netamente virtual.

Sin embargo, tal como aclaran Linares et al, en Colombia este suceso logró generar cambios favorables en cuanto a la implementación del comercio electrónico como un elemento de competitividad empresarial y a su vez ayudó a fortalecer aspectos y normativas que ayudan a dar un marco de trabajo y protección para las partes, logrando establecer cifras como un incremento del 119% de pedidos exitosos realizados a través de las diversas plataformas digitales.

Desde esta perspectiva, Linares et al concluyen que las medidas adoptadas por el estado colombiano permitieron establecer al comercio electrónico como una alternativa viable de comercialización en una situación extrema, lo que permitió dinamizar la economía del país. Esto permitió eliminar la presencia de intermediarios y propiciar la reducción de la cadena logística al

permitir establecer un sitio de fácil accesibilidad en donde se le entregue toda la información de los productos, bienes y servicios, además de facilitar los procesos de selección, entrega y canales de pago.

Sin embargo, los autores aclaran que para que las empresas puedan tener éxito, las mismas deben “responder a los requisitos cambiantes en el marco de la versatilidad empresarial” es decir debe existir un proceso continuo de reflexión, revisión y transformación en donde se estudien las herramientas técnicas, la sinergia en los equipos y la reacción antes los cambios de manera que al presentarse situaciones de emergencia, como la ocurrida por la pandemia, estas se encuentren en la capacidad de adaptarse y poder atender los deseos y necesidades de los consumidores.

## **Marco Teórico**

### **Comercio Electrónico**

Hablar de comercio electrónico implica preguntarse, primero, por aquello que lo constituye. Algunos autores lo definen como una innovación desplegada y permitida a partir del avance y desarrollo de la tecnología que involucra la interacción de recursos no físicos y electrónicos, y a partir de los cuales las diferentes organizaciones comerciales establecen otros tipos de escenarios y relaciones con sus clientes y proveedores (Okorie et al., 2012). También se reconoce en el comercio electrónico una alternativa de incursión en el mercado para las empresas en tanto que, en principio, no requiere de grandes inversiones de capital (Vásquez, 2019)

La historia de creación y desarrollo del comercio electrónico está ligada al desarrollo de Internet, el cual, a su vez, se encuentra ligado a un escenario de investigación militar en un contexto de guerra fría. Posteriormente, y con la creación del código “www”, se desarrollarían los buscadores y exploradores, quienes proporcionaron las primeras herramientas capaces de convertir en compradores a todos sus usuarios. Esto daría nacimiento a plataformas como Yahoo, Amazon, eBay, etc.

Los avances tecnológicos han impulsado la creación de mecanismos cada vez más sofisticados por parte de la industria para ejecutar sus actividades comerciales. El nacimiento de las punto.com fue una proeza dentro del mercado nacional e internacional que atravesó varias fases hasta lograr el equilibrio en el mercado que hoy conocemos (Heredia & Villarreal, 2022, p. 8)

El desarrollo incesante en el terreno virtual dio entrada a las denominadas ‘redes sociales’, las cuales se han posicionado como plataformas indispensables para procesos de marketing y comercialización digital. Esta implementación de las redes sociales ha generado una

reformulación de tales procesos en tanto que su despliegue ha planteado escenarios y alternativas diferentes en relación con los medios de comercialización y marketing tradicionales. Se subraya el hecho de que las redes sociales han permitido abaratar costos relacionados con la publicidad de los productos (Heredia & Villarreal, 2022)

A modo de balance general, la incursión de Internet en el mundo registraba, para el año 2017, un aumento de usuarios que rondaba el 51.8% de la población mundial. Como primera impresión, este dato implica a reconocer la importancia e influencia de internet en el mundo. Además, esto también permite señalarlo como una herramienta capaz de potenciar nuevos y variados modelos de negocio que sean capaces de recoger las cualidades de esta tecnología para la implementación de estrategias productivas y comerciales que redunden en éxito organizacional. En este sentido, se pueden mencionar, como modelos de negocio más representativos gracias al despliegue y la preeminencia de internet, los negocios electrónicos, el comercio electrónico y el marketing digital (Perdigón et al., 2018).

Una de las ventajas del comercio electrónico radica en la comodidad de utilización para el usuario, pues sólo requiere el acceso a un dispositivo móvil capaz de satisfacer los requisitos tecnológicos necesarios para su despliegue. Gran parte de la población mundial tiene la capacidad de acceso y uso de las tecnologías necesarias para incursionar en él (Heredia & Villarreal, 2022)

El comercio electrónico se desarrolla a partir de diferentes maneras relacionadas con el tipo de relación y actores involucrados. En este sentido, pueden señalarse transacciones de tipo *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C), *consumer to consumer* (C2C), *business to government* (B2G) y *government to consumer* (G2C). Igualmente, el comercio electrónico

presenta dinámicas relacionadas con la generación de plataformas digitales o aplicaciones que muchas veces van asociadas con estrategias de fidelización y modelos de negocio por suscripción (Heredia & Villarreal, 2022). La OCDE (2019) señala, precisamente, este escenario en donde el comercio electrónico está estrechamente vinculado con las plataformas y aplicaciones virtuales, señalándolas como mediadoras y proveedoras, y que cuentan con la capacidad de generar diferentes tipos de interacciones entre los actores involucrados. “En el contexto del comercio electrónico, las plataformas en línea suelen reunir a compradores y vendedores para la compraventa de productos digitales o físicos, un fenómeno que se conoce como mercado multilateral.” (OCDE, 2019, p. 81)

Uno de los pilares del comercio electrónico es el manejo e intercambio de dinero en línea de manera segura y regulada. De esta manera, los mecanismos de pago en línea son fundamentales para el despliegue de cualquier actividad comercial en línea. La OCDE indica que “muchos mecanismos de pago en línea están estrechamente relacionados con el auge del comercio electrónico”, señalando que, justamente, plataformas como Paypal, y eBay, nacieron “para permitir los pagos en línea seguros entre pares” (OCDE, 2019, p. 101)

Al principio de la implementación del comercio electrónico, las principales ventajas que se identificaban eran aquellas relacionadas con la eficiencia en la gestión de las transacciones, servicios y suministros, al tiempo que establecían al comercio electrónico como una herramienta capaz de ampliar y mejorar el acceso a la información para todos los usuarios. Igualmente, el comercio electrónico se proyectaba como un elemento capaz de recortar los intermediadores del proceso comercial, y de ser un impulsor de la participación comercial activa tanto de las empresas como de los usuarios a partir de la reducción de costos y las barreras de entrada.

Además, el comercio electrónico se perfilaba como un elemento de descentralización comercial al que no le afectaban demasiado las fronteras nacionales y geográficas. Sin embargo, sí era importante solucionar aspectos relativos al acceso, la confianza y la logística (OCDE, 2019).

La OCDE (2019) subraya que, en un principio, el comercio electrónico fue desarrollado para soportar transacciones B2B las cuales se desplegaban a través de redes cerradas y privadas entre las empresas. Citando, “el comercio electrónico se desarrolló para las transacciones B2B, como las operaciones de la cadena de suministro en el sector manufacturero, debido a que la necesidad de documentar las transacciones recurrentes justificaba los costos de configurar una red privada” (OCDE, 2019, p. 19). Sin embargo, la adopción de protocolos abiertos derivados de la expansión de internet a la mayor cantidad de usuarios posible desencadenó la creciente participación de otros actores en el comercio electrónico, tales como las personas naturales y las MiPYMES (Micro, Pequeñas y Medianas Empresas) (OCDE, 2019)

De manera general, el comercio electrónico se define a partir del establecimiento de sistemas de operaciones y transacciones comerciales por medio de canales electrónicos generalmente desplegados a través de internet. La OCDE (2019) indicaba que el comercio electrónico debe definirse, no por las características del producto, las partes implicadas y sus formas de distribución, sino por el método del pedido, esto es, “cualquier tipo de red informática” (p. 19).

Tal y como lo señalan Robayo et al. (2022), el comercio electrónico debe considerarse como una revolución en tanto que, impulsada por el desarrollo, despliegue y crecimiento de las TIC, ha permitido a las empresas y organizaciones la ampliación de su público objetivo y la identificación de potenciales nuevos consumidores. Sin embargo, en contextos de países

subdesarrollados o en economías emergentes, esta modalidad comercial no se ha posicionado, aún, como un eje central de intercambio y transacción comercial, pues todavía existe una brecha que necesita ser satisfecha en cuanto a, primero, la construcción y consolidación de canales transaccionales y de comunicación confiables y seguros y, segundo, la alfabetización digital de los usuarios para que ellos tengan el criterio y la capacidad suficiente para transitar por modelos y plataformas de comercio electrónico. Estudios recientes han hecho evidente que la relación entre la confianza y la capacidad técnica del usuario es un factor fundamental que influye en la intención de utilizar internet y adoptar - o no - el comercio electrónico como alternativa de consumo (Meléndez et al., 2018)

Igualmente, el comercio electrónico posibilita que los consumidores hagan sus compras desde cualquier parte del planeta lo que, si bien señala una facilidad y posibilidad nunca vista en relación con la amplitud y variedad de productos a su disposición, también implica la consideración de los costes de transporte internacional e impuestos aduaneros. Ello ha desembocado en que las empresas de comercialización busquen e implementen redes transnacionales de ubicación estratégica de sucursales o centros de operación (González & Zamora, 2020)

El comercio y consumo contemporáneo se ha venido caracterizando por una alta posibilidad de personalización de los productos con miras a satisfacer las demandas de los consumidores. Esta característica, expresada como una herramienta de diferenciación para el consumidor y que se destaca como una opción preeminente en la modalidad del comercio electrónico, es generada gracias a la posibilidad que abre internet en relación con la gestión de los datos e información de los clientes. En este sentido, un pilar esencial del comercio

electrónico se fundamenta en lo que se ha denominado CRM (*Customer Relationship Management* – Administración de relaciones con el cliente), el cual se define como una estrategia de comunicación y atención dirigida y personalizada para el consumidor (C. H. González & Zamora, 2020)

Esta relación entre el comercio electrónico y la gestión de cierta cantidad de información personal de los consumidores implica considerar el aspecto de la seguridad en los escenarios virtuales, lo cual dirige al establecimiento de medidas de privacidad y confidencialidad que limiten el acceso y el uso indiscriminado de los datos de los usuarios. Este elemento de seguridad de la información permite establecer relaciones de confianza entre las partes involucradas en la transacción comercial (Barra et al., 2022)

El caso colombiano ha ido en desarrollo, pues, tal y como lo muestra Robayo (2022), para el año 2019 el comercio electrónico movía alrededor de 7.6 millones de dólares, lo que significaba un crecimiento del 22% en relación con el año anterior, posicionando al país como uno de los casos más significativos de la región en relación con el crecimiento en la implementación y uso del comercio electrónico. Factores como el acceso a internet y la bancarización de los usuarios han sido fundamentales para el logro de estas cifras (Robayo et al., 2022).

## **PYMES**

Las PYME se pueden definir, de manera amplia y general, como “una unidad económica productora de bienes y servicios, dirigida por su propietario, de una forma personalizada y autónoma, de pequeña dimensión en cuanto a número de trabajadores y cobertura de mercado” (Cardozo et al., 2012, p. 3). Para América, este tipo de organización empresarial representa la mayoría de las organizaciones existentes siendo, además, un formato en permanente crecimiento debido, en parte, tanto a la vertiginosa velocidad de la sociedad contemporánea como a su estructura organizacional reducida y, por tanto, más fácilmente moldeable. Una de las características de las PYMES es, justamente, su capacidad y posibilidad de ajustarse y adaptarse a las particularidades locales y globales en relación con su actividad productiva y/o comercial, así como la capacidad de generar procesos de innovación y diversificación (Cardozo et al., 2012)

En su estudio, Lechuga y Hernández (2020) hacen un análisis que les permite considerar al comercio electrónico como una gran herramienta que potencia el crecimiento y la expansión de las PYMES a través de las facilidades de internet para traspasar fronteras y llegar, así, a nuevos públicos. Esto lo dicen remarcando el hecho del crecimiento significativo del comercio electrónico en América Latina. Países como México, Perú, Colombia y Chile son los que presentan las mejores tasas de crecimiento. Igualmente, señalan que, para este sector de PYMES, el impacto de la pandemia se vio agravado sobre aquellas organizaciones que no habían llevado a cabo procesos de implementación y transición hacia el comercio electrónico. Esta falencia organizacional la justifican a partir de varios elementos, a saber: “la incertidumbre, la falta de capacitación, el confinamiento y la desaceleración económica en el mundo” (p. 12), además de factores relacionados con la capacidad organizacional y financiera para soportar dicha

implementación y transición. Como es evidente, muchas PYMES cerraron sus puertas durante la pandemia (Lechuga & Hernández, 2020).

Por otro lado, se abre una oportunidad para las que han llevado a cabo estrategias para sobrevivir, una de ellas es la incursión en el comercio electrónico, a través de la apertura de sus propios portales electrónicos o la venta mediante aplicaciones digitales. Los anterior les ha permitido acceder a una nueva oportunidad o modelo de negocio mediante la venta en línea. (Lechuga & Hernández, 2020, p. 13)

La capacidad de implementar medidas de transición y ajuste estructural y operativo para integrarse al comercio electrónico debe tener en cuenta varios factores importantes tales como el tamaño de la organización, las dinámicas del mercado y la competencia, los tipos de productos a comercializar, los canales de producción y comercialización, entre otros.

Tal y como lo señalan Frasquet et al. (2012), la adopción del comercio electrónico está condicionado por factores “demográficos, económicos, tecnológicos, socioculturales y legales”, los cuales pueden afectar tanto la oferta como la demanda de los productos. Por el lado de la demanda, afectan los hábitos de compra y el grado de uso del comercio electrónico por parte de los consumidores”, mientras que la oferta determina y condiciona “las posibilidades de una empresa de implantar esta tecnología” (Frasquet et al., 2012, p. 104). Curiosamente, tanto los aspectos relacionados con la antigüedad de la empresa, así como aquellos aspectos ligados a la localización geográfica de la empresa u organización, no parecen tener mucha relevancia para la implementación del comercio electrónico (Frasquet et al., 2012). Sin embargo, sí es importante señalar que, en países como Colombia, en donde la posición geográfica condiciona la calidad de los servicios públicos y, por tanto, la capacidad de acceso a Internet, así como de transporte y

distribución de productos y materias primas, la posición geográfica sigue condicionando este tipo de decisiones administrativas, lo que puede ser un elemento crítico para evaluar y considerar al momento de implementar procesos de transición hacia la virtualidad.

La implementación de herramientas virtuales para el marketing y la comercialización de productos debe de considerar la generación de plataformas web capaces de generar relaciones sólidas y confiables con el cliente, de manera que repercuta tanto en las ventas exitosas, como en la frecuencia de visitas al portal o plataforma virtual (Perdigón et al., 2018). De la misma manera, la consideración de medidas de transición hacia lo virtual también remite a considerar la conjunción entre el marketing y la comercialización física tradicional y aquellas estrategias desplegadas a través de internet (Frasquet et al., 2012). Esta integración puede entenderse como una estrategia sensata para las empresas que cuentan con un espacio físico y un posicionamiento y reputación en el mercado más o menos estabilizado.

La combinación de estrategias de comercialización física y virtual puede posicionarse como una decisión administrativa inteligente en tanto que la adopción del comercio electrónico supone explorar nuevos terrenos para la organización y su desempeño comercial. Esta diferencia entre los modelos físicos tradicionales y la comercialización a través de internet se hace evidente en la medida en que tanto el espacio físico como el contacto directo entre el vendedor y el consumidor desaparece, lo que implica, también, que la oferta del producto o servicio deberá ser modificada y ajustada a escenarios virtuales. Igualmente, la recepción de quejas y reclamos varía. Estas consideraciones pueden presentarse o asumirse, bien como oportunidades de innovación organizacional o como barreras de implementación de estrategias de incursión al comercio electrónico.

El tamaño de la empresa también ha sido identificado como un elemento de relevancia para la implementación del comercio electrónico y los diferentes escenarios asociados a la posventa, como las quejas, reclamos, devoluciones, etc. (Vásquez, 2019). Las empresas de mayor tamaño se establecen como más capacitadas, en términos de logística y madurez organizacional, para enfrentar estrategias de transición hacia el comercio electrónico (Vásquez, 2019). Igualmente, las empresas de mayor tamaño están acompañadas de una mejor y mayor capacidad de sus recursos, lo que les facilita la adopción del comercio electrónico como alternativa viable para comercializar y distribuir sus productos (Frasquet et al., 2012)

Si bien para las PYMES el trabajo de transición hacia el comercio electrónico puede tornarse más complejo, no por ello debe tenerse como una tarea imposible. Es importante, por tanto, que las PYMES tengan en consideración que, más allá de la implementación de la tecnología y alfabetización necesaria para la implementación del comercio a través de internet, existen otros frentes que deben ser abordados, tales como las características propias de la organización, de su público objetivo y de sus productos, así como aquellos elementos relacionados con las estrategias de marketing y publicidad (Vásquez, 2019).

## Marco Contextual

A través de la historia, el comercio textil en Colombia ha tenido un carácter representativo respecto a los demás países del continente. Los inicios de este sector en el país datan de 1870 con la aparición de pequeños comercios y talleres, lo que repercutiría, años más tarde, en la creación de Coltejer (1907), empresa de gran renombre y recorrido que cuenta actualmente con más de 110 años de actividad productiva y económica (González, 2016). En la actualidad, el país cuenta con más de medio millón de empresas dedicadas al sector textil, empleando alrededor de 450.000 personas. Estas cifras destacan la importancia y el peso del sector textil en el país lo que, de alguna manera, ha desembocado en una constante actualización de propuestas productivas y comerciales a su alrededor. Sin embargo, la crisis sanitaria por causa de la pandemia del COVID-19 ha afectado significativamente el sector, poniendo sobre la mesa la necesidad de implementar estrategias de transición digital que permitan a las empresas apropiarse de las ventajas tecnológicas, así como sortear posibles escenarios de restricción y limitaciones similares a los experimentados durante la pandemia.

El tipo de comercio B2C se encuentra en aumento en el mundo. El 2018 ha significado un año de crecimiento para este tipo de transacción, pues hubo un incremento del 61% en el número de personas participantes del comercio en línea durante todo el año, tomando como referencia el estimado de entre 35% y 57% del año 2009 (OCDE, 2019) Según datos de la OCDE, el consumo de productos asociados al sector textil, tales como la ropa, el calzado y los artículos deportivos, es el que presenta mayor demanda en el comercio electrónico. Esto es especialmente cierto en Corea, en donde se registra que “el 83% de compradores en línea han adquirido ropa y calzado, y en Europa, en donde se estima que en “2018, alrededor del 64% de

las personas que compraron en línea en la UE28<sup>3</sup> lo hizo en la categoría de ropa, calzado y artículos deportivos” (OCDE, 2019, p. 58)

En relación con las PYMES puede decirse que, gracias a que la modalidad B2C ha crecido con rapidez, el crecimiento de este sector se ha visto fortalecido pues han podido ampliar su capacidad en términos de alcance de sus productos tanto en un nivel comercial, gracias a las exportaciones, como en uno de marketing, gracias al alcance global de las redes virtuales. América Latina, al igual que Oriente Medio y África del Norte, se posicionan como regiones con tasas de crecimiento importante en relación con la implementación del comercio electrónico (OCDE, 2019)

---

<sup>3</sup> Los 28 países pertenecientes a la Unión Europea

### **Marco Legal**

- ✓ Constitución política de Colombia 1991
- ✓ Ley 67 del 26 de diciembre de 1979 “Por el cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el presidente de la República para fomentar las exportaciones a través de las sociedades de comercialización internacional y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior.”
- ✓ Ley 633 de 2000, Artículo 91. Todas las páginas Web y sitios de Internet de origen colombiano que operan en el Internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberán inscribirse en el Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN la información de transacciones económicas en los términos que esta entidad lo requiera.
- ✓ Ley 590 del 10 de Julio de 2000 reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010, "Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa".
- ✓ Ley 905 del 2 de agosto de 2004 por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Decreto 957 de 05 junio 2019 por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1, de la Parte 2 del Libro 2, del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011.

- ✓ Ley 2069 del 31 de diciembre de 202 "Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia".
- ✓ Ley 1780 del 2 de mayo de 2016 "Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones".
- ✓ Ley 1429 de 29 de diciembre de 2010 "Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo".

## **Metodología**

### **Metodología del Trabajo**

Con el desarrollo de la presente investigación se pretende, primero; indagar los antecedentes del comercio electrónico, sus fundamentos generales y las condiciones y elementos necesarios de operación y despliegue en entornos de PYMES. Segundo; a partir de la identificación de los elementos y condiciones necesarias para la implementación y el desenvolvimiento del comercio electrónico, desarrollar una metodología de transformación digital apoyada en comercio electrónico de tipo B2C para el sostenimiento, mejoramiento y ampliación del panorama económico de las PYMES del sector textil.

Desde esta perspectiva se puede decir que la presente investigación se enmarca en el paradigma de la investigación cualitativa, puesto que se pretende estudiar, y recopilar información pertinente a la investigación sin realizar mediciones numéricas, además se pretende esclarecer las características que hacen parte del desarrollo del fenómeno objeto de estudio, es decir, tal como lo indica Hernández et al (2014), los estudios enfocados en la metodología cualitativa pretenden observar y analizar los fenómenos como un todo, sin fragmentarlo en partes, a fin de poder estudiarlo tal como se observa y percibe por todos los involucrados.

## **Diseño Metodológico**

Con respecto al diseño, Hernández et al indican que existen dos tipos principales de estudios, los estudios considerados como experimentales, los cuales son empleados mayormente desde la visión metodológica propia del positivismo o cuantitativa, cuyo propósito principal radica en generar o replicar situaciones en donde se puedan observar o medir sus efectos sobre otros, es decir, busca la manipulación de variables de forma intencional. Los estudios enmarcados desde la perspectiva no experimental son aquellos en los que no se pretende realizar la manipulación de variables de forma intencional, principalmente debido a que lo que se desea es poder observar el fenómeno en su contexto natural, para así percibir de forma orgánica la sucesión de los eventos y sus posibles afectaciones a su entorno.

De esto se deduce que la presente investigación se desarrolla considerando un plan investigativo enmarcado desde lo no experimental principalmente debido a que se pretende conocer la evolución pre y post pandemia de las MiPymes del sector textil y a su vez lograr dilucidar las características que existen o deberían de existir dentro de estas empresas para integrar políticas y plataformas virtuales que faciliten el comercio electrónico bajo la modalidad B2C.

### **Nivel de la Investigación**

Considerando que la presente investigación tiene como propósito llevar a cabo una descripción exhaustiva de la situación de las MiPymes del sector textil en el país durante un periodo de tiempo previo y posterior a la pandemia que permita esclarecer las características y los elementos pertinentes que permitan la integración de las metodologías de comercio electrónico bajo la forma B2C y, a su vez, permita diseñar una metodología que promueva una integración del comercio electrónico B2C en estas empresas. Se puede deducir que esta se encuentra en dos niveles investigativos.

Tal como indica Hurtado (2005) una investigación que pretende describir un fenómeno se encuentra situada en un nivel perceptual, el cual se ocupa solo de poner en manifiesto lo más evidente y observable de las características de dicho fenómeno evitando en gran manera las interpretaciones propias del investigador; por otro lado, las investigaciones que buscan generar propuestas se encuentran situadas en el nivel comprensivo, en donde se deja de lado las percepciones básicas y busca establecer conexiones entre diversas características del fenómeno que permita establecer explicaciones, planificaciones o desarrollar propuestas de transformación.

### **Alcance Investigativo**

En cuanto al alcance, y considerando los niveles investigativos señalados en el anterior apartado se puede indicar que la presente investigación consta de dos tipos de alcance; en un primer momento, la investigación se enmarca dentro de los estudios de tipo descriptivo, al respecto, Hernández et al (2014) señalan que las investigaciones de este tipo se caracterizan por buscar especificar los rasgos más importante, sus características o propiedades del evento o fenómeno objeto de interés investigativo, por ende solo se enfocan en recopilar información.

Por otro lado se obtiene una segunda fase investigativa en la que la investigación se enmarca en lo explicativo, de esto, Hernández et al indican que estas investigaciones van más allá de la simple descripción y su propósito radica en el establecimiento de las causas del fenómeno objeto de estudio y en general, establecer explicaciones de la ocurrencia de los fenómenos y sus características, de esta forma generar conocimiento suficiente para establecer propuestas y caminos de mejoramiento a situaciones que puedan resultar problemáticas.

### **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para llevar a cabo estos objetivos, la investigación se plantea como una revisión de literatura y bibliografía académica asociada al desarrollo, evolución y actualidad del comercio electrónico, tal que permita identificar los elementos y las condiciones necesarias y suficientes para el desarrollo de estrategias y propuestas de comercialización y marketing digital en entornos de PYMES.

En este sentido, la investigación se plantea, en un primer momento, como una revisión bibliográfica que se dirige a la especificación de las características y propiedades más fundamentales de un objeto, siendo, para este caso, el comercio electrónico. Esta revisión

bibliográfica también deberá entenderse como una descripción y análisis de la situación actual de las PYMES en el país en relación con su capacidad tecnológica y estrategias operativas y organizacionales necesarias para la implementación del comercio electrónico. Posteriormente, y a partir de la identificación y descripción anteriormente planteada, la investigación se dirige hacia un proceso de creación de una metodología o instructivo que permita implementar el comercio electrónico de tipo B2C en PYMES del sector textil en el país tal como se evidencia en la tabla 1.

**Tabla 1***Tabla de Asignación de Actividades por Objetivo*

Objetivo	Tareas	Estrategias empleadas	Producto esperado
Describir el estado previo y posterior a la pandemia del COVID-19 de las PYMES del sector textil en el país	Investigación bibliográfica de la evolución de las PYMES del sector textil antes y después de la pandemia	Revisión de la literatura	Compendio de características y estadísticos sobre la evolución de las PYMES del sector textil antes y después de la pandemia
Caracterizar los elementos esenciales y constitutivos del comercio electrónico en la modalidad B2C	Investigación bibliográfica de las características más importantes del comercio B2C	Revisión de la literatura	Compendio de las características más importantes del comercio electrónico B2C
Diseñar una metodología de transformación digital para la implementación del comercio electrónico B2C para PYMES del sector textil	Análisis de las características del comercio electrónico B2C. Análisis de la situación previa y actual de las PYMES del sector textil en Colombia Investigación acerca de los puntos más importantes que den razón del cambio o impacto en el cambio.	Revisión de la literatura	Propuesta metodológica de integración de comercio electrónico B2C para PYMES del sector textil

*Nota.* Esta tabla muestra las diferentes actividades trazadas por objetivo para el proyecto de investigación:

Jonathan Duran

## Estado y Caracterización PYMES Del Sector Textil Descripción del Estado de las PYMES del Sector Textil

La industria textil Colombia ha sido considerada como un sector que destaca y genere mucho interés dentro del mercado internacional, esto principalmente por ser una cadena de producción que cuenta con más de 100 años de experiencia, lo que ha consolidado su posición y calidad en la región, siendo vista como una parte integral del tejido económico de la nación, llegando a alcanzar más de 1333 empresas que se dedican a la exportación, tal como indica Pineda (2019)

Dicho sector está compuesto en un 90% en micro, pequeñas y medias industrias, las cuales se encuentran distribuidas a lo largo del territorio colombiano, no obstante López, Gutiérrez y Torres (2020) señalan que en la actualidad existen alrededor de 108223 empresas entre pequeñas y medianas a nivel nacional y a su vez estas se encuentran mayormente concentradas tanto en Bogotá, con un 43.6% y Antioquia con un 16.9%

Sin embargo, este sector industrial ha presentado una serie de particularidades que han marcado su desarrollo, tal como lo indican Acosta, Guerrero y Rodríguez (2008) durante los años 60 hasta 1992 la industria textil solo se caracterizaba por su capacidad de exportar algodón, sosteniendo cifras de 41257 toneladas de material exportado, sin embargo en el año 1993 se experimenta una disminución importante, presentando cifras de exportación de tan solo 6850 toneladas, mientras que la importación de algodón presenta un aumento significativo, pasando de 599 toneladas de algodón importado a 28081 toneladas, estas cifras continúan este comportamiento entrado el año 2005 en donde la exportación de algodón registró un total de

1335 toneladas, mientras que la importación sufrió un incremento significativo a 38742 toneladas.

Al respecto de este comportamiento del sector, los autores previamente mencionados indicaron que Colombia paso de ser un exportador de alto nivel de materia prima, para convertirse en un importador de esta materia prima principalmente a que se priorizó una menor producción del insumo para dar prioridad a la compra de algodón subsidiado proveniente del territorio norteamericano a causa de los efectos que se generaron a partir de la apertura económica.

Un factor importante que los autores denotan es que, durante el periodo de la disminución de la exportación de materia prima, el subsector de las confecciones presentó un comportamiento adverso, es decir, experimento un importante crecimiento a una tasa anual del 11%. Dicha tendencia es atribuida al aumento de las exportaciones de productos terminados de este sector con una tasa promedio de 12% anualmente, pasando de 250 millones de dólares en 1992 a 507 millones de dólares en 2005.

Sin embargo, esta bonanza económica que experimentaba este sub sector de la industria textil experimento grandes problemas a partir del año 2005, ya que, tal como se ha mencionado previamente, las exportaciones y la producción habían experimentado un alza importante, en materia de los indicadores del mercado interno para este sector, se presentaron desviaciones considerables, atribuidas al aumento de las importaciones con un 50.8% de confecciones provenientes del gigante asiático, este hecho trajo consigo un estancamiento en los procesos de ventas con Estados Unidos.

Aunado a este declive, Duque y Camelo (2017) señalan que han existido dos crisis fuertes que han comprometido todo el sector, desde una afectación negativa en materia de ventas y generación de empleos hasta la disminución drástica de los precios, elementos que han producido el cierre permanente de muchas empresas y la pérdida de mercado frente a la competencia externa de muchas otras.

Una de estas crisis ocurre entre los años 2008 y 2009, en donde se genera una fuerte crisis financiera local y global, la cual propicia la recesión del sector a causa de la caída de la demanda internacional y las medidas de protección impuestas por muchos de los países compradores, adicional a esto, se pierde el puesto de proveedor primario en materia textil de Estados Unidos y Europa frente a China. La segunda crisis mencionada por los autores se genera en el año 2012 a causa del incremento del nivel de importaciones de origen asiático, principalmente las de bajo costo proveniente de China y Panamá, adicional a esto se presenta un alza importante en los índices de ingreso de productos de contrabando.

Con respecto al subsector textil de las confecciones, Duque y Camelo establecen que este sector procesa alrededor de 200000 toneladas al año sin embargo durante los años señalados en los que se presentaron las crisis anteriormente descritas, se registraron disminuciones importantes en las capacidades productivas, afectando todas las aristas del sector.

Acorde a las cifras presentadas por la cámara de comercio, tal como lo señala Pineda (2019), para el cuarto trimestre del año 2018, el sector textil, y en particular el subsector de confecciones, presentó un crecimiento en materia de producción del 2.5%, este crecimiento también se ve reflejado en el transcurso del año 2019, en donde se han registrado cifras de exportación que rondan los 332 millones de dólares para el sector de las confecciones mientras

que para el área textil se sitúa en los 148 millones de dólares, lo que se traduce en una participación del 1.24% y 0.55% respectivamente.

Con respecto a los índices de producción, Pineda indica que para el sector textil se registró, en el año 2018 un incremento del 2.6% lo que denota una recuperación productiva en comparación con los años anteriores donde se habían presentado disminuciones importantes en los índices productivos. De igual manera, el sector de las confecciones mostró un incremento en sus índices de productividad para el año 2018 del 1.3%, y de igual manera que para el sector textil, se evidenció una tasa de recuperación del sector, en vista de la importante disminución que se evidenció en el año anterior de un -9.3%.

Pineda establece que estos incrementos en los índices de productividad reportados para ambos sectores se deben en gran parte a la tendencia de fin de año y al Proyecto Sistema Moda propiciados por la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) el cual consistió en un proyecto de carácter educativo y de desarrollo empresarial dirigidos al sector textil con el propósito de fortalecer el crecimiento e impulsar el sector a estándares internacionales.

En cuanto al panorama de las exportaciones, pineda establece que para el año 2018 se obtuvo una variación importante del 6.1% con respecto al año anterior para el sector textil, mientras que para el sector de las confecciones se registró un comportamiento positivo con una variación del 7.1% con respecto al año 2017. Sin embargo, en el transcurso del año 2019 se obtuvo una recesión en las exportaciones, con una variación negativa del 3%, no obstante, el sector de las confecciones experimento un pequeño incremento del total de las exportaciones correspondiente aproximadamente al 1%, reflejando que a pesar de las medidas asumidas por el gobierno colombiano para fomentar el desarrollo del sector textil y por ende, todos los

subsectores involucrados, no se ha podido lograr un crecimiento sostenido generando un alto grado de incertidumbre para este sector.

Si bien se ha mencionado las crisis que han existido a lo largo del desarrollo industrial textil en Colombia, factores que han supuesto un gran reto para el gobierno y que han dejado una incertidumbre muy marcada acerca del futuro del sector. Existen otros factores que han afectado el desempeño evolutivo del sector textil. Sánchez (2021) al respecto, señala que entre los hechos que han perjudicado el desarrollo y crecimiento del sector se encuentra el contrabando y la importación desmedida de materias primas y productos terminados, las cuales ocasionan que se produzca un efecto de poca demanda de insumos y materiales producidos en el territorio, afectando el funcionamiento ordinario de las pymes, obligándolas a un cierre total de sus funciones u operaciones, propiciando un efecto en cadena que continuará afectando a las pymes nacionales.

Otro factor que es mencionado por Sánchez resulta de la pandemia global ocasionada por el virus del covid-19, principalmente por las medidas sanitarias de prevención asumidas a nivel mundial, forzando a la población a abandonar las instalaciones laborales para resguardar su salud. Dichas medidas, aunque procuraban prevenir el contagio y la propagación del virus, ocasionó que muchas empresas perdieran fuerza laboral para continuar ejerciendo sus funciones y obligaciones contractuales, por ende, propició el cierre masivo de muchas pequeñas y medianas industrias, afectando el motor principal de la economía colombiana.

Tal como señala Sánchez, durante el periodo de enero a noviembre se produjo el cierre de 21835 empresas a nivel nacional, de las cuales se indica que la gran mayoría se encontraban clasificadas entre empresas de nivel micro y pequeñas, con un 72% y 17% de afectación

respectivamente, destacando como principales obstáculos, la falta de demanda ocasionados por los confinamientos sanitarios presentados a nivel nacional, la disminución de los recursos tanto materiales como humanos causados por los altos índices de desempleo e informalidad y la poca distribución de materia prima y recursos materiales necesarios para sustentar la operación textil.

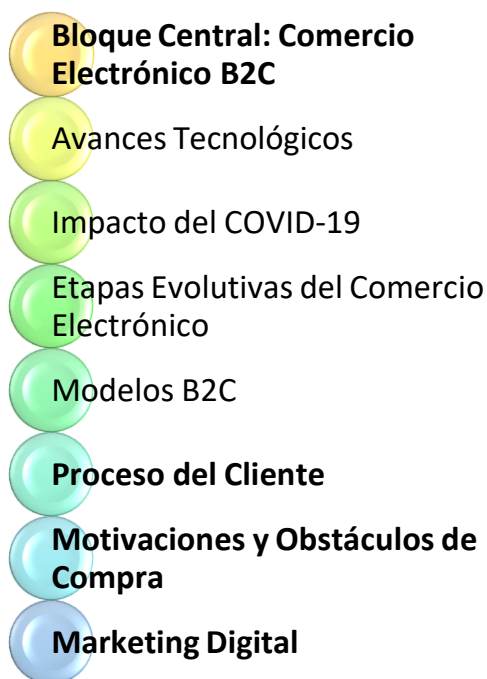
Desde esta visión, el autor concluye que si bien los obstáculos y las crisis que han afectado el desarrollo del sector textil son, en su mayoría, problemas que deben ser resueltos desde un nivel gubernamental, la empresas pueden ayudar a frenar el deterioro económico de dicho sector, particularmente desde la mejora de sus propuestas de venta, implementando soluciones modernas que permitan llevar a cabo los aspectos relacionados con el marketing y las ventas desde plataformas netamente virtuales que interconecten todos los actores involucrados en el desarrollo de las actividades comerciales.

## Caracterización de los Elementos B2C del Comercio Electrónico

Los avances tecnológicos, la facilidad en el acceso a los servicios en línea y la reducción de los costos de adquisición de aparatos tecnológicos han facilitado el desarrollo de la sociedad, habilitando la creación de nuevos espacios para llevar a cabo todos los aspectos sociales, este hecho se vio potenciado por la emergencia sanitaria ocasionada por el virus del covid-19, el cual obligó a muchos elementos de la sociedad a migrar a sistemas totalmente virtuales para poder continuar operativos frente a una situación en la que los procesos tradicionales estaban temporalmente suspendidos.

### *Figura 1*

*Caracterización de Elementos B2C del Comercio Electrónico*



*Nota.* Elaboración propia Jonathan Duran

Al respecto Ortiz y Ariza (2018) señala que la digitalización de los procesos comerciales permitió tanto a empresas como consumidores obtener acceso a miles de productos y servicios de forma virtual, cambiando drásticamente la forma en la que comercializan los productos y servicios, principalmente por medio de la optimización de los tiempos de servicio y la comodidad de poder adquirirlos. Desde esta perspectiva, se puede decir que el comercio electrónico dio paso a la creación de un nuevo tipo de economía denominada economía digital.

Sin embargo, Ortiz y Ariza indican que esta revolución comercial requirió de un cambio importante en la forma en la que se pueden ofertar los productos al público, pues, en la escena tradicional del comercio, estos eran exhibidos en espacios físicos designados para tal fin, ya sea en tiendas ubicadas en centros comerciales o en plazas acondicionadas para ejercer esta actividad, no obstante, la implicación de los procesos de prevención de contagio y propagación por el aislamiento obligatorio del virus del covid-19 forzó un cambio de idea. Permitiendo al comercio electrónico la creación de un mercado virtual, en donde se eliminan las barreras físicas que constituían un problema, ampliando en gran medida las capacidades del mercado permitiendo la generación de una mayor demanda de los bienes y servicios.

Por otro lado, el comercio electrónico ha permitido la reducción de costos asociados a los elementos de distribución y publicidad, esto se debe en gran medida a la integración de contenidos de tipo multimedia que generan un contacto más cercano y directo con el cliente, fomentando la autosegmentación y el autoposicionamiento en el mercado. Adicional a esto, el comercio electrónico permite obtener ingresos secundarios producto de la venta de espacios para publicidad la cual estará disponible las 24 horas del día.

Otro factor que resulta del comercio electrónico, mencionado por Ortiz y Ariza, resulta del incremento de la efectividad en los procesos administrativos y productivos, producto de la optimización inherente a la reducción de tiempo generada por la conexión directa entre el cliente y la empresa, además de proveer acceso a los comportamientos de consumo, lo que permitirá a las empresas relacionar cuales son los productos de mayor interés y por ende, mejorar los procesos productivos enfocados en la respuesta directa del mercado.

Si bien estos factores son producto del desarrollo tecnológico, muchas de sus estrategias de comercialización y venta surgen desde los primeros inicios del comercio electrónico desarrollado en el año 1980, tal como establece Gamarra (2023), en donde el comercio tradicional tomó un giro con las ventas realizadas por medio de catálogos y la comercialización a través de la televisión con las llamadas televentas.

No es hasta el año 1989 con el nacimiento de la World Wide Web que el comercio electrónico obtuvo un auge importante al aprovechar el desarrollo de un sistema de interconexión de tipo descentralizado, facilitando la transmisión de datos a través de la red global, lo que permitió conectar a los usuarios y entes de forma más rápida, cambiando efectivamente la forma de interactuar desde la perspectiva social y comercial.

Sin embargo, Gamarra señala que el gran paso para el fortalecimiento de este nuevo esquema comercial ocurre en el año 1995 con la reunión de los países pertenecientes al G7/G8, cuyo fin fue el de propiciar el nacimiento de un mercado global para PYMES, trayendo consigo la aplicación de una plataforma tecnológica que permitiera universalizar el comercio electrónico por medio de las organizaciones comerciales a lo largo del planeta. Surgiendo de esta manera el denominado E-Commerce 1.0 en donde las empresas empleaban los recursos digitales solo para

generar presencia digital y así poder ofertar los productos, no obstante, las compras eran finalizadas por medio de llamadas telefónicas o incluso en las tiendas físicas.

Sin embargo, debido al exponencial crecimiento tecnológico que ha surgido de las plataformas digitales, estas interacciones han sufrido grandes modificaciones, puesto que ahora el comercio electrónico se ha integrado como parte del ecosistema global de la economía, en donde se puede ofertar y adquirir productos o servicios a través de internet de una manera 100% basado en plataformas tecnológicas, eliminando la necesidad de contar con espacios físicos a los que los usuarios deben asistir para finalizar las compras.

En este sentido, Gamarra indica que las MiPymes han dado un paso importante en la integración de los nuevos medios de comunicación y comercio tecnológico, principalmente durante y después de la pandemia, al convertir plataformas digitales pensadas como medio de socialización en un Marketplace rentable, incorporando medios de pagos digitales y el uso de operadores logísticos de transporte de carga como elementos para completar el ciclo transaccional de manera formal, produciendo un efecto en cadena que genera valor y confianza en el cliente, asegurando su continuo uso y mejorando la experiencia general del proceso.

Tomando en consideración que este tipo de comercio permite generar enlaces entre múltiples actores, es decir, entre negocio y consumidor, entre negocios y entre consumidores, se generan características particulares para cada uno de los modelos que surgen de esta dinámica. Álvarez et al (2021) señala que una de las modalidades más comunes proviene de la interacción del negocio al consumidor o B2C, o como lo define el Murillo citado por Álvarez et al (2021);

Es la interacción que permite a las empresas vender sus productos y servicios a través de Internet para ofrecerlos a los consumidores finales, a través de una tienda virtual, con un sistema de medios de pago donde se facilita la realización de pedidos y transacciones comerciales (p.18).

Este modelo ofrece al cliente una cantidad de ventajas a la hora de realizar los procesos de compra bajo la modalidad B2C en línea, tal como establecen Alonso (2021) y Díaz y Trejos (2021). Una de estas ventajas proviene de la posibilidad de poder realizar las compras a distancia desde cualquier ubicación, permitiendo no solo la adquisición de productos provenientes de diversas ubicaciones lejos de su entorno, sino que posibilita completar los procesos de adquisición de bienes y servicios sin necesidad de desplazarse. Desde la perspectiva de la empresa, esta modalidad posibilita expandir su rango de alcance, dando a conocer sus productos o portafolios de servicios a nivel global.

Otra ventaja resulta en la posibilidad de poder establecer mecanismos de trazabilidad tanto para el pedido como para el producto, mientras que para las empresas se genera una matriz de información para uno de los usuarios que interactúen con los sitios de compra, lo que les permitirá recolectar datos de importancia para la mejora de la experiencia para cada usuario, esto con la finalidad de identificar patrones de consumo que dirijan a los clientes a los objetos de mayor interés de forma más eficiente.

Una ventaja de utilización de los medios digitales en los modelos B2C se genera de la implementación de información detallada del producto, ya sea por medio de catálogos, páginas, foros o comentarios, dando al cliente una base de información importante para poder tomar decisiones con respecto a la compra de los productos; por parte de las empresas, se puede

emplear esta matriz de opinión en conjunto con la información que suministra por la página web para poder crear estrategias de mercadeo adecuadas para los usuarios.

Adicional a las ventajas mencionadas anteriormente, Alonso (2021) señala que el modelo B2C en línea ofrece otras ventajas únicas para sus clientes, las cuales corresponden a la fácil comparación de precios y servicios entre empresas, además de facilitar el encontrar precios más bajos que los encontrados en los modelos de negocio tradicional, ya que la modalidad en línea permite eliminar los costos asociados a intermediarios. Una ventaja resultante de las operaciones financieras en su modalidad en línea proviene de la posibilidad de registrar las operaciones, lo que permite comprobar, comparar y llevar a cabo nuevos pedidos de forma más fácil, además de establecer la posibilidad de reducir los tiempos de entrega del producto ya que pasa a ser un servicio directo.

Al igual que las ventajas señaladas por Alonso, también existe un conjunto de ventajas propias para las empresas, tal como indican Díaz y Trejos (2021). Con respecto a las inversiones, existe la posibilidad de que las empresas no deban incurrir en gastos asociados a la adecuación de los espacios físicos para ejercer su actividad económica, en vista que la creación de sitios web o tiendas digitales no suponen ningún tipo de inversión, lo que posibilitará a la empresa abarcar una mayor posibilidad de alcance de potenciales consumidores.

Relacionado a esto, también se señala que existe un menor gasto de operación ya que, si bien los sitios web solo requieren, en algunos casos, una cuota de mantenimiento del sitio, estos gastos son mucho menores en comparación con los gastos generados por concepto de arriendo, servicios públicos, impuestos, y demás, las cuales resultan comunes en los espacios físicos. Esta

reducción se traduce en una mayor ganancia general por el ejercicio económico lo que permite hacer mayor inversión en otros aspectos claves de la operación.

Adicional a esto, los autores señalan que, a diferencia de los espacios físicos, estos pueden permanecer operativos 24 horas todos los días, lo que maximiza en gran medida las probabilidades de lograr concretar una venta sin tener restricciones de ningún tipo. Esto se interconecta con la capacidad de crecimiento orgánico de la empresa, es decir, por la implementación de un sistema de creación de contenido, ya sea por medio de entradas de blogs, foros, post en redes sociales y demás espacios donde los usuarios pueden señalar diversos aspectos relacionados con la actividad en cuestión, se permite generar una mayor interacción, y por ende, una mayor repercusión que puede funcionar como una campaña publicitaria no paga, lo que se puede traducir en un incremento en el número de visitantes y posibles compradores.

Si bien estas ventajas parecen indicar que se debería migrar de un modelo tradicional a uno enteramente digital, Díaz y Trejos (2021) señalan que también existen una serie de desventajas a considerar en lo que corresponde al modelo B2C en línea. Dichas desventajas resultan, en primer lugar, por la alta competencia, ya que al ser un espacio que permite la integración de cualquier persona, sin inversión, dentro del entorno económico, se tiende a sobresaturar el mercado con productos iguales o similares, ocasionando que sea la experiencia que se le brinda al usuario y posible comprador, lo que determine una compra exitosa en mayor grado que lo ofertado.

Otra desventaja importante señalada por los autores proviene de la desconfianza, principalmente por la falta aparente de seguridad y resguardo de los datos financieros de la persona, lo que genera un sentimiento de vulnerabilidad que se convierte en una barrera que

imposibilita la compra de los bienes o servicios ofertados, este factor se ve muy relacionado con los fraudes electrónicos.

Un aspecto que genera desventajas frente al modelo tradicional proviene de la posibilidad de conocer el producto físico, es decir, para muchas personas un factor determinante a la hora de poder realizar una compra surge de la inspección de la calidad del producto. Elementos como el acabado, el tipo de material u otras características que solo pueden ser observados bajo una inspección física, resultan imposibles de satisfacer por medios digitales, lo que imposibilitan que se pueda generar una compra exitosa bajo la modalidad virtual.

Una ventaja que se ha señalado previamente resulta de la posibilidad de poder enviar los productos de forma más rápida, sin embargo, este factor también se puede convertir en una desventaja, considerando que los procesos de envío pasan a manos de terceros, el cumplimiento de los tiempos de entrega puede o no ser cumplidos, lo que deja a la empresa dentro de un proceso el cual no puede ser controlado directamente y por ende no garantizado.

Por último, Díaz y Trejos señalan que, al tratarse de un proceso netamente digital, la conectividad puede representar una desventaja para toda la operación de ventas, si bien el desarrollo tecnológico ha logrado abarcar un número de personas, cada vez mayor, interconectadas por los servicios digitales, esto también supone un punto de falla importante, puesto que si llegase a presentarse fallas técnicas o caídas en las plataformas digitales y módulos de conexión, se puede imposibilitar toda la operación del sitio, significando una pérdida considerable de ventas o posibles ventas.

Bajo estas consideraciones, surgen diversos modelos basados en la venta en línea de tipo B2C, tal como indica Gamarra (2023) y van a acoplarse a los procesos de venta acorde a las

necesidades y ventajas que pueden ofrecer a sus usuarios, por este motivo, el autor señala la importancia que tiene para las empresas que ofrecen sus servicios y productos, el análisis de las actitudes y comportamientos de compra de sus posibles consumidores, esto a fin de generar un interés genuino que pueda conducir a una venta exitosa o incluso poder identificar nuevos segmentos de mercado que permitan ampliar el alcance del producto o servicio.

En este sentido, Gamarra establece que existen cinco tipos de modelos asociados a la filosofía de ventas en línea de tipo B2C, la cuales define de la siguiente manera:

1. Vendedores directos: Corresponde a un modelo de ventas en donde las personas o posibles consumidores, interactúan de forma directa con las tiendas digitales, teniendo libertad de poder indagar, comparar y seleccionar los servicios o productos que son de su interés o que desean adquirir. Esta modalidad es la más empleada en el panorama virtual, por lo que es usada tanto por grandes empresas como micro y pequeñas empresas, no obstante, esto implica que existe un entorno competitivo amplio.
2. Intermediarios en línea: Bajo esta modalidad, las empresas buscan juntar a múltiples ofertantes de servicios o productos dentro de una plataforma virtual, esto con el propósito de generar espacios más simples de búsqueda e información a lo que los usuarios puedan acceder y obtener toda la información necesaria en un solo sitio web o aplicativo que facilite la experiencia.
3. Basados en publicidad: Este modelo emplea el concepto de hacer atractivo el consumo de servicios o la compra de productos por medio de un alto índice de visitas, para ello emplea el uso de espacios web destinados para la colocación de publicidad de terceros.
4. Basados en la comunidad: Similar al modelo basado en publicidad, se emplea la construcción de grupos de comunidades en donde se compartan experiencias e información acerca

de un producto o servicio de interés para los posibles compradores, de igual manera se emplea el uso de publicaciones y anuncios para dirigir a los clientes a los sitios de compra.

5. Basados en una cuota: Esta modalidad se basa en el concepto de la suscripción a servicios, generalmente este tipo de modalidad es empleado en sitios y aplicaciones digitales donde su principal producto a ofertar sea información, videos o música, en donde se otorga un acceso limitado a fin de servir como vista previa a los beneficios que se ofertan, con el fin de generar interés y fidelizar a los posibles consumidores.

Un aspecto que ha sido mencionado reiterativamente a lo largo del presente escrito resulta de la importancia de los procesos que ocurren desde la perspectiva del potencial comprador para generar una compra exitosa, Lemon citado por Álvarez et al (2021) señala que existen tres procesos básicos dentro de lo que denomina el viaje del cliente para que se pueda generar la acción de compra deseada, dichos procesos son:

- Proceso de pre-compra: consiste en todas las interacciones que lleva a cabo el cliente con la marca antes de que se genere una decisión de compra, se puede decir que esta etapa surge desde la necesidad o impulso del potencial comprador por adquirir un producto hasta el punto en donde se crea la necesidad de suplir esta demanda por medio del proceso de compra.
- Proceso de compra: resulta de todas las interacciones que se generan entre el cliente y la marca, estas interacciones están divididas en tres subprocesos, elección; orden de compra y pago, siendo estas influenciadas por diversos aspectos como el mercadeo, la experiencia de compra, la confianza, el servicio al cliente, entre otras.

- Proceso poscompra: se resume en todos los procesos o interacciones que lleva a cabo la marca con su entorno, es decir, la integración de elementos como la experiencia de uso o consumo, devoluciones y servicio al cliente.

Por otra parte, Zuluaga et al (2020) señalan que el proceso de precompra es el más importante dentro del viaje del cliente ya que lidia en gran medida con el comportamiento del consumidor, a lo que definen como todas aquellas conductas que los consumidores revelan durante la búsqueda, compra, uso, evaluación y desecho de los productos. Dichos comportamientos de decisión se encuentran regidos por cuatro elementos, donde la cultura juega un rol principal, ya que la misma influye como un factor de aprendizaje progresivo el cual dictamina los comportamientos socialmente aceptados.

Los factores sociales a su vez relacionan los aspectos de interacción social con grupos de referencia de donde obtienen información de importancia acerca de los productos que les genera interés, se puede afirmar que esto genera una aprobación de las decisiones tomadas, lo que genera una disminución en la búsqueda de información y a su vez la evaluación del mismo. En tercer lugar, se encuentran todos los factores individuales, ya sean las características únicas que determinan a la persona, como el género, edad, personalidad o estilo de vida. Por último, se indican los factores psicológicos como la actitud, percepción, motivación y creencias, las cuales son empleadas como herramientas interaccionales para formular una base de opiniones y pensamientos acerca del producto objeto de interés.

Desde esta visión, los autores señalan que existen un conjunto de factores motivacionales que facilitan la realización de compras en línea, de las cuales destacan la comodidad y facilidad de uso; precios bajos y promociones; disponibilidad las 24 horas; variedad de productos;

comparación de ofertas; ahorro de tiempo; privacidad; seguridad y confianza, por lo que se puede decir que las estrategias de ventas por medio digitales deben enfocarse en su mayoría en la creación de diversidad de ofertas de productos, así como proveer de facilidades de acceso a la información.

Por otra parte, también existen factores que restringen la compra por parte de los clientes, como la baja seguridad en las transacciones; duda en cuanto a la privacidad de la información; falta de interacción con el producto; problemas logísticos; relaciones con el proveedor mínimas; falta de familiaridad con el uso de las herramientas digitales; bajas velocidades en los servicios de internet y la falta de confianza. Tal como se puede apreciar, los elementos que inhiben la culminación de los procesos de compra resultan en factores como la seguridad y confianza del manejo de los datos personales y financieros, y en segunda medida por la disponibilidad de la información de los productos ofertados.

Sin embargo, Alonso (2021) señala que existen diez razones por las que las personas deciden realizar compras en línea, y que, si bien esto dependerá en gran medida del sector económico a que pertenezca los que se desea adquirir. Dichas razones son:

1. Comodidad
2. Precios
3. Rapidez y ahorro de tiempo
4. Ofertas y promociones
5. Facilidad para comparar ofertas y obtener información
6. Variedad de productos y servicios
7. Único medio disponible

8. Rapidez en el suministro
9. Por recomendación de terceros
10. Por probar

De estas razones, Alonso indica que las tres primeras son las más importantes y que los modelos B2C deben enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de productos, servicios y plataformas enfocadas en sustentar y satisfacer estas razones a modo de poder potencializar las probabilidades de éxito en los procesos de compra/venta.

Un aspecto de relevancia que surge como necesidad debido al cambio de paradigma del comercio tradicional al comercio digital, proviene desde la perspectiva del mercadeo, tal como expresan Olaya et al (2022), los procesos tradicionales de mercadeo poseen una efectividad disminuida en cuanto se refiere a las actividades de comercio digital, no obstante el mercadeo enfocado en el área digital toma sus fundamentos del marketing tradicional, considerando que este busca llevar a cabo procesos en donde las compañías creen valor para sus clientes a fin de poder establecer relaciones sólidas que generen intercambio de valor. Como se puede observar, el fundamento general del mercadeo se mantiene, ya que este es independiente del medio en el cual sea ejecutado.

Bajo esta consideración, los autores señalan que el marketing digital es un proceso el cual se encuentra regido por todos los aspectos tecnológicos y digitales, en donde se emplean estrategias recursos y tácticas dirigidas a fomentar valor y relacionamiento con el cliente por medio del uso de las utilidades que ofrecen los diversos medios digitales. Gracias a esto, se ha elevado el posicionamiento de las empresas, de igual manera se han elevado los índices de competitividad y se ha expandido los alcances a nuevos mercados. Esto ha sido principalmente

un motor fundamental durante los tiempos de pandemia y postpandemia, ya que este recurso se convirtió en un eje vital para la comercialización de bienes y servicios en tiempos donde el acceso a espacios físicos se encontraba totalmente restringidos, sirviendo como elemento importante en la supervivencia de las empresas en el tiempo.

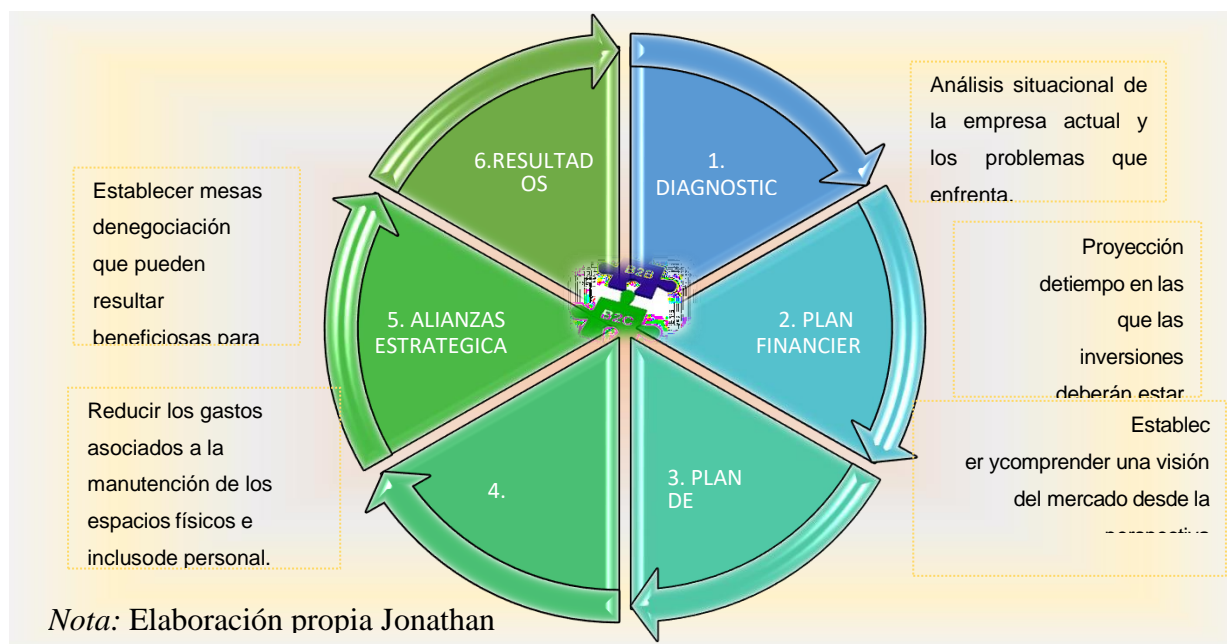
Díaz y Trejos (2021) establecen que existen una amplia variedad de opciones que permiten a las empresas obtener un mejor posicionamiento en el mercado digital como:

- Campañas SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) por medio del uso de redes sociales.
- Creación de contenido diario
- Dar respuestas rápidas a comentarios y solicitudes
- Formar alianzas estratégicas con marcas aliadas para crear contenido publicitario
- Integrar elementos diferenciadores frente a otras empresas del mismo sector
- Creación e integración de elementos multimedia en sitios web
- Generar campañas de E-mail marketing

## Diseño de la metodología B2C en PYMES del Sector Textil

**Figura 2**

*Metodología Implementación B2C en las PYMES del Sector Textil*



*Fuente.* Elaboración propia

Si bien el cambio de un diseño o modelo de negocios es una tarea considerada como un enorme reto para no solo personas emprendedoras iniciando dentro del mundo del comercio, sino que además para grandes empresas ya constituidas pero que se han quedado estancadas en dinámicas tradicionales que, en últimas instancias, genera una pérdida importante de posibles compradores, no quiere decir que no sea posible. Tomando esto en consideración, han surgido muchas técnicas que permiten generar un cambio en la dinámica empresarial sin causar una interrupción importante en las operaciones.

Como bien se ha mencionado en las líneas precedentes, la incorporación de las operaciones comerciales dentro de los avances tecnológicos que han surgido, no solo del surgimiento y mejoras de las tecnologías actuales, sino de la necesidad causada por la emergencia sanitaria a nivel mundial, establecen un campo nuevo y altamente atractivo para las generaciones cada vez más involucradas dentro de los aspectos digitales.

Bajo este argumento, cualquier metodología de cambio en el modelo de negocio debe surgir desde el seguimiento de una serie de pasos de orden lógico que permita ordenar y facilitar la transición del antiguo esquema laboral a uno más funcional adaptado a los nuevos tiempos y que a su vez este se adapte a las necesidades y capacidades de la empresa, por esta razón dos Santos et al. (2022) establecen que el primer paso que se debe seguir proviene de la aplicación de un proceso de diagnóstico, no solo de la empresa en cuestión, sino de su entorno y los clientes que manejan, y además resulta de alto valor, lograr establecer una caracterización de los nuevos potenciales clientes que se desean atraer.

### **Diagnóstico**

Al respecto se puede afirmar que el diagnóstico constituye un análisis de la situación actual de la empresa y los problemas que enfrenta, ya que esta incluye una revisión de la situación financiera, la posición de mercado, la satisfacción del cliente y la competencia. Al analizar la situación actual de la empresa, se pueden identificar las áreas que necesitan mejorar y los cambios necesarios para mantenerse competitivo.

Desde esta perspectiva, Rodríguez et al. (2016) señalan los factores relevantes a tener en cuenta para la elaboración del diagnóstico:

Objetivos estratégicos de la compañía, los cuales constituyen las metas a largo plazo que ayudan a definir la dirección y el propósito de la empresa, estos objetivos se basan en la visión y la misión y se utilizan para establecer planes y estrategias a largo plazo.

Misión, Visión y Valores: los cuales conforman los componentes clave de la identidad de la empresa, en este sentido, la misión describe el propósito fundamental de la empresa; la visión establece la imagen de lo que la empresa espera lograr en el futuro y, por último; los valores definen los principios y las creencias que guían el comportamiento y las decisiones de la empresa.

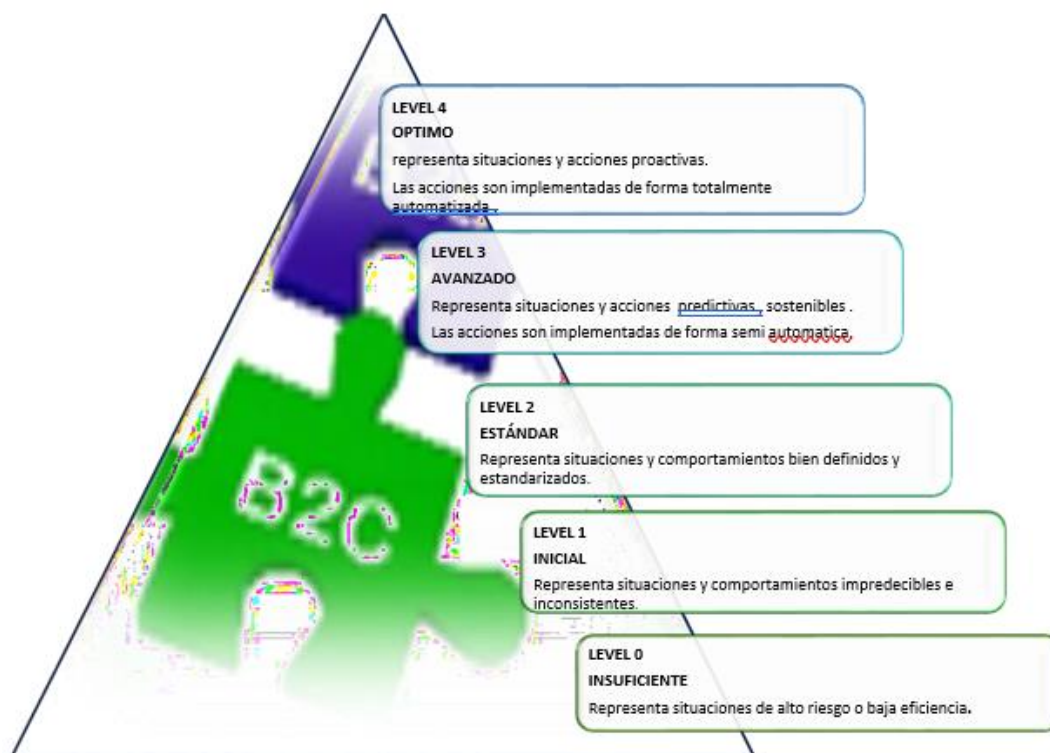
Stakeholders: catalogados entre oficiales y reales y son todas las partes interesadas en la empresa, incluidos los empleados, los clientes, los proveedores, los inversores y la comunidad en general. Los stakeholders oficiales son aquellos que tienen una relación formal con la empresa, como los empleados y los proveedores mientras que los stakeholders reales son todos aquellos que se ven afectados por las acciones de la empresa, como los clientes y la comunidad en general.

A su vez Rodríguez et al. (2016) señala que la necesidad de buscar la mejora continua y las prácticas empresariales más eficientes que permitan obtener un mayor beneficio a favor de los objetivos corporativos han derivado en la identificación de la madurez organizacional, definiendo esta como “el grado en el cual una organización, desarrolla, asimila e incrementa buenas prácticas en la dirección de proyectos, programas y portafolios, para ser competitiva, local y globalmente”, es decir, el diagnóstico de la madurez organizacional de la compañía permite evaluar el grado de desarrollo de la empresa y su capacidad para competir en el mercado. Se pueden tener en cuenta factores como la situación financiera, la estructura organizativa, la

capacidad de innovación, la calidad de los productos y servicios, la satisfacción del cliente, entre otros.

### Figura 3

*Ejemplo Modelo de Madurez*



*Nota. Tomado de, ISA Sección Española (2021)*

No obstante, Rodríguez et al. (2016) señalan que existen una gran diversidad de modelos de madurez en gerencia de proyectos, por lo que la elección de un modelo debe adherirse a las necesidades y capacidades de las empresas, para ello, los autores establecen que se deben evaluar 3 criterios de selección que permitan reducir la cantidad de modelos en una preselección viable para la empresa. Estos criterios son:

Aplicabilidad del modelo exclusivamente a la gerencia de proyectos

Alineación con el Project Management Institute (PMI)

Evaluación de la trayectoria y reconocimiento del autor y del modelo

Santos et al. (2022) señala que adicional a estos procesos previamente mencionados, se deben definir y analizar otros aspectos que complementan la propuesta de cambio de modelo de negocio a fin de establecer un panorama exhaustivo donde se expongan todos los factores y vertientes que afectan el desarrollo de las actividades económicas. Entre estos procesos, el autor menciona:

- Capacidad del cambio: capacidad que tiene la empresa para llevar a cabo cambios y adaptarse a las nuevas situaciones. Se pueden evaluar factores como la capacidad de liderazgo, la cultura organizacional, la capacidad de comunicación, la gestión del cambio, la formación y capacitación de los empleados, entre otros.
- Test de la edad media: Herramienta que permite conocer la edad promedio de los empleados de una empresa. Este dato puede ser relevante a la hora de analizar la cultura organizacional, la capacidad de innovación, la flexibilidad, entre otros factores.
- Capacidad innovadora: Es aquella que tiene la empresa para generar nuevas ideas, productos o servicios. Para evaluar esta capacidad se pueden tener en cuenta factores como la cultura organizacional, la inversión en investigación y desarrollo, la capacitación de los empleados, la gestión del conocimiento, entre otros.
- Capacidad de servicio del producto: Hace referencia a la cabida de la empresa para proporcionar un servicio de calidad alrededor del producto. Se pueden tener en cuenta

factores como la atención al cliente, la capacidad de personalización, la rapidez en la entrega, la calidad de la postventa, entre otros.

- **Dependencia del mundo físico del modelo de negocio:** Es la evaluación de la dependencia que tiene la empresa de los recursos físicos para su modelo de negocio. Se pueden tener en cuenta factores como la disponibilidad de recursos, la eficiencia en el uso de los recursos, la sostenibilidad, entre otros.
- **Medio Ambiente:** En el análisis se estudia el entorno en el que la empresa se desenvuelve, considerando aspectos sociales, culturales, políticos, económicos y tecnológicos. El objetivo es comprender cómo estos factores influyen en el desempeño de la empresa y cómo pueden afectar su viabilidad y rentabilidad.
- **Análisis del Ecosistema actual:** Busca comprender la dinámica del mercado en el que la empresa compite, considerando la oferta, la demanda, los proveedores, los competidores y los clientes. Se trata de evaluar las oportunidades y las amenazas que se presentan en el mercado y cómo la empresa puede aprovecharlas o mitigarlas.
- **Mapa de entorno:** Es una herramienta que permite visualizar la información recopilada en el análisis del ecosistema actual y el análisis del medio ambiente. Este mapa ayuda a la empresa a identificar las oportunidades y las amenazas del mercado, así como las fortalezas y las debilidades internas.
- **Análisis de las 5 fuerzas de Porter:** Es un instrumento que permite evaluar la intensidad de la competencia en el mercado. Se estudian cinco factores: la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre competidores

existentes. Este análisis ayuda a la empresa a entender su posición en el mercado y a definir su estrategia competitiva.

- *Análisis DOFA:* Es un mecanismo que permite evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Se trata de identificar los recursos internos de la empresa (fortalezas y debilidades) y cómo estos recursos pueden aprovecharse para responder a las oportunidades y amenazas del mercado.

- *Matriz de urgencia:* La matriz de urgencia permite evaluar el nivel de urgencia de implementar cambios en la empresa. Se consideran dos factores: la importancia del cambio y la urgencia de implementarlo. Esta herramienta ayuda a la empresa a priorizar los cambios necesarios y a definir un plan de acción.

### **Plan financiero**

Una vez realizados los procesos de diagnóstico de la situación actual de la empresa, resulta importante establecer el plan financiero, tal como señala Sanfelice (2021), es en este punto donde se deben demostrar la necesidad de inversiones y a su vez las proyecciones de tiempo en las que estas inversiones deberán estar disponibles. De igual manera un plan financiero debe funcionar como un indicador del proceso de inversión, de esta manera se puede trabajar bajo el estado de flujo de efectivo como un horizonte; elemento que indicará el punto de equilibrio, los ingresos esperados, el periodo de retorno de la inversión inicial y demás elementos financieros que darán cuenta de la rentabilidad de la inversión.

La elaboración de dicho plan de negocio resulta importante no solo para futuros emprendimientos, tal como lo señala Sanfelice (2021), esta línea de pensamiento es muy común y en general representa una visión sesgada, ya que la creación del plan financiero ayuda en gran

medida a reducir errores e incertidumbres para todas las empresas, ya sea un nuevo emprendimiento o un proceso de expansión.

Si bien la creación de un plan financiero permitirá plasmar elementos fundamentales en los procesos de expansión y, en este caso, modificación de los planes de negocio existentes, estos pueden resultar complejos y en muchas ocasiones, podrían ocasionar que las empresas se enfoquen directamente en actividades que no son prioritarias, ocasionando que no produzcan los resultados deseados.

### **Plan de Negocio**

Con la finalidad de evitar esto, Sanfelice (2021) y Ochoa (2020) indican que se puede implementar un modelo de negocio Canvas el cual establece en 9 categorías los aspectos relacionados con la viabilidad y sostenibilidad de una empresa, adicional a esto, se pretende establecer y comprender una visión del mercado desde la perspectiva del menor costo y tiempo posible gracias a su capacidad de adaptabilidad a las diferentes situaciones o características de una empresa.

Ochoa (2020) señala que estas 9 características son:

**Propuestas de valor:** este componente describe todos aquellos servicios o productos que permiten crear o generar valor dentro de un segmento de clientes específico. Sanfelice (2021) determina que este componente debe responder a la razón por la que los clientes adquieren los servicios o productos ofrecidos y si estos están satisfaciendo las necesidades de los mismos.

**Segmento de mercado:** corresponde a los grupos de clientes que presentan características similares y son a los que se les ofrece la propuesta de valor.

Canales: están definidos como todos los medios de comunicación que se tienen con los clientes, los cuales pueden ser por medio del uso de las redes sociales, anuncios y todos aquellos modos de publicidad o propaganda, adicional, Sanfelice (2021) indica que es importante señalar no solo los elementos de atracción de clientes, sino todos los mecanismos de comunicación durante todas las etapas del viaje del cliente, es decir, establecer los canales de contacto antes durante y después de la compra, para ello, la autora señala que se deben establecer los medios de distribución como las empresas de transporte y servicios de post venta.

Relación con el cliente: hace referencia a todos los procesos de captación, fidelización, retención y comunicación que se tienen con los clientes esto a fin de presentar la propuesta de valor a los diversos segmentos del mercado.

Fuentes de ingresos: señala cuanto estarán dispuestos a pagar los clientes por la propuesta de valor ofrecida por la empresa y a su vez establece los diferentes métodos de pago, sus plazos y demás elementos que permitan generar una experiencia de compra positiva.

Recursos clave: define todos los implementos necesarios para llevar a cabo los procesos internos de producción, partiendo desde las máquinas que se deben emplear para este fin, la cantidad de personas necesarias, la ubicación de estas y cuánto dinero es requerido invertir en todos los recursos.

Actividades claves: comprenden todas las acciones de mayor importancia dentro de la empresa como lo son las etapas de las líneas de producción o los protocolos para la resolución de problemas en la prestación de servicios.

Asociaciones claves: es la identificación de todos los actores dentro del sistema productivo, desde la red de proveedores hasta los socios que permitan agregar valor y en general, actúan en el funcionamiento del modelo de negocio.

Estructura de costos: engloba todos los costos en los que incurre la empresa, a lo largo de todo el proceso productivo y de mantenimiento, esto facilitará la visualización de los costos a cada paso, permitiendo fijar cuales son las etapas más caras.

Teniendo en consideración lo planteado en las líneas anteriores, se diseñó una propuesta en CANVAS que está orientada a la transformación o incorporación de los modelos de ventas de tipo B2C de forma virtual para las industrias MiPymes textiles en Colombia (ver tabla 2), no obstante cabe acotar que, tal como se ha mencionado previamente, los diseños canvas no pueden asumirse como únicos para todas las empresas, esto en vista de que cada una de estas presentaran situaciones, oportunidades y clientes potenciales diferentes para cada empresa, por lo que la información presentada solo refleja las oportunidades de diferenciación, y promoción que pueden ser empleadas para maximizar las oportunidades de este sector y a su vez potencializar su crecimiento en un mercado altamente competitivo desde la perspectiva nacional e internacional.

**Tabla 2***Diseño de Modelo CANVAS de Transformación Digital para la Industria Textil*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	de	Relación con el cliente	Segmento de mercado
Proveedores de telas Plataformas de marketing digital Plataformas de procesamiento de pagos Transportadoras de carga	Negociación con proveedores Fotografiado y registro de productos Control de inventario Preparación y empacado de productos Separación y envío de pedidos.	Materia prima textil de alta calidad, ropa casual y de gala con una alta calidad y precios accesibles. Accesibilidad al producto y procesos de pago		Redes sociales Tiendas virtuales Correo electrónico WhatsApp Sistemas de evaluación Sistema de devoluciones libre de costos Sistemas de fidelización por medio de cupones de descuentos o regalos	Hombres y mujeres mayores Hombres y mujeres jóvenes Niños y niñas Individuos que utilicen la materia prima
	Recursos clave Materia prima Estructura digital Espacios para el almacenamiento de los productos Sistema de transporte propio Sistema de maquila			Canales Catálogos virtuales Sitio web oficial Redes sociales	
	Estructura de costos Inversión en materia prima de origen nacional e internacional Inversión en publicidad para espacios virtuales Desarrollo de sitio web, gastos de transporte			Fuentes de ingreso Pagos por medios virtuales Pagos por medios bancarios Pagos a contra entrega Estrategias de ventas enfocadas en volumen	

*Nota.* Elaboración propia

Al observar el diseño canvas para las empresas textiles enfocando su eje de acción desde la perspectiva del emprendimiento virtual, se puede observar que existe una clara ampliación de los canales de interacción con los potenciales clientes. El uso de páginas web que contengan toda la información de los productos condensados en catálogos virtuales y toda la información pertinente a todo el proceso de adquisición de los mismo, además de los canales abiertos de información pre y post venta, impactan de forma positiva los aspectos emocionales asociados con la realización de una compra exitosa, aumentando en gran manera las probabilidades de incrementar las ventas y, por ende, mejorando la sustentabilidad de la misma en el tiempo.

Por otro lado, la integración de las redes sociales como un eje de información, permite el acceso de los productos a una mayor gama de personas, es decir ampliando en gran manera el segmento de mercado al que se tiene acceso de forma tradicional, esto se debe en gran medida, en que una experiencia de compra e interacción con la empresa de forma positiva se transformará en un faro que guiará a más personas a probar los productos ofrecidos, transformando esta interacción en un proceso de publicidad de alto valor. Adicional a esto, el uso de las redes sociales permite a la empresa textil tener un acercamiento más personalizado con sus clientes, lo que permitirá extrapolar los deseos y necesidades, no solo de las personas como individuos, sino de grupos que comparten los mismos ideales.

## **Costos**

Con respecto a los costos, la implementación de los espacios virtuales señalados permitirán en gran medida reducir los gastos asociados a la manutención de los espacios físicos e incluso de personal, lo que se traduce en una posibilidad de reinversión en la mejora de la calidad de los productos ofertados, como la adquisición de materias primas mejor cotizadas o de mejor calidad, lo que permitirá ofrecer un producto con un costo accesible pero con una calidad superior a la que se puede encontrar en el mercado tradicional, estableciendo una clara ventaja competitiva en el mercado.

## **Alianzas Estratégicas**

Por otro lado, la creación de alianzas con empresas necesarias en el funcionamiento operacional de la empresa permite establecer mesas de negociación que pueden resultar beneficiosas para ambas partes, pues permiten conseguir mejores tarifas de servicios o generar propuestas de valor únicas para la empresa, lo que se traduce en múltiples beneficios, no solo para la empresa textil, sino para sus clientes. Esto a su vez generará un efecto en cadena, pues la mejora en los servicios, calidad y tiempos de entrega, se convierten en un foco de discusión y comentarios en las distintas plataformas virtuales donde la empresa textil tenga presencia, causando un foco de atracción que se traducirá en una mayor cantidad de personas interesadas que pueden concretar la adquisición de los productos ofertados.

## **Resultados Esperados**

La metodología de implementación B2C (Business to Consumer) en las PYMES del sector textil descrita presenta una serie de beneficios potenciales que pueden tener un impacto positivo en las empresas y en el mercado en general, sin embargo, es fundamental que las empresas se preparen adecuadamente para esta transición, incluida la inversión en tecnología y la formación del personal en el uso de las plataformas en línea. Aquí se detallan algunos de los resultados que podrían esperarse al aplicar la metodología:

**Mayor Accesibilidad y Comodidad:** Los consumidores pueden acceder a los productos textiles desde cualquier lugar y en cualquier momento a través de plataformas en línea. Esto brinda una mayor comodidad a los clientes, ya que no están limitados por horarios de tienda o ubicaciones geográficas.

**Personalización de la Experiencia del Cliente:** Las empresas pueden utilizar datos de los clientes para ofrecer experiencias más personalizadas. Esto incluye recomendaciones de productos basadas en el historial de compras y preferencias individuales, lo que puede aumentar la satisfacción y las ventas cruzadas.

**Mayor Control y Gestión de Inventarios:** Con sistemas de gestión en línea, las PYMES textiles pueden tener un mayor control sobre sus inventarios. Pueden rastrear la demanda en tiempo real y ajustar sus niveles de inventario en consecuencia, evitando la sobreproducción o la falta de productos.

**Crecimiento en Mercados Internacionales:** La presencia en línea facilita la expansión a mercados internacionales. Las empresas textiles pueden llegar a clientes de todo el mundo, lo que puede aumentar significativamente su base de clientes y sus ingresos.

**Análisis de Datos Avanzados:** Las herramientas de análisis de datos permiten a las PYMES textiles obtener una comprensión más profunda de sus clientes y del rendimiento de sus productos. Esto les permite tomar decisiones más informadas sobre la gestión de inventarios, estrategias de precios y marketing.

**Fomento de la Lealtad del Cliente:** La implementación de programas de fidelización y recompensas en línea puede fomentar la lealtad del cliente. Los descuentos, puntos de recompensa o regalos pueden incentivar a los clientes a regresar y realizar compras adicionales.

**Mejora en la Gestión de Devoluciones y Atención al Cliente:** Las plataformas en línea permiten una gestión más eficiente de las devoluciones y una atención al cliente más ágil. Esto puede generar una mayor confianza entre los clientes y una mejor reputación de la marca.

**Ahorro en Gastos de Marketing:** El marketing digital puede ser más rentable que la publicidad tradicional. Las PYMES textiles pueden dirigir sus esfuerzos de marketing de manera más precisa a su público objetivo, lo que puede resultar en un mayor retorno de la inversión.

**Adaptación a las Tendencias de Compra en Línea:** El crecimiento del comercio electrónico es una tendencia global. La implementación de la metodología B2C permite a las PYMES textiles adaptarse a esta tendencia y mantenerse competitivas en un mercado en constante cambio.

**Resiliencia Empresarial:** La diversificación de canales de venta, incluido el comercio electrónico, puede hacer que las PYMES textiles sean más resistentes a situaciones como pandemias u otros eventos que afecten las operaciones físicas.

## Conclusiones

Tal como se ha podido observar en el presente trabajo investigativo, el sector textil colombiano posee unas características particulares que han marcado su desarrollo a lo largo del desarrollo de la nación, pasando de ser un país exportador de algodón a ser un país productor y exportador de materia prima de alta calidad, no obstante, los efectos de los tratados de libre comercio, en conjunto con los daños ocasionados por el contrabando han perjudicado en gran medida el crecimiento económico de este sector, adicional a esto, la entrada desmedida de empresas extranjeras dentro del mercado nacional y los efectos de la pandemia global han estancado el sector textil en un estado de alto riesgo y preocupación, por lo que la modificación de los métodos comerciales tradicionales se tornan en una prioridad para poder propiciar el crecimiento del sector.

El comercio electrónico ha tomado un auge importante dentro de los sistemas económicos de las empresas colombianas, en particular después de los eventos sucedidos por la pandemia del Covid-19. Bajo esta razón el comercio electrónico, en particular su modalidad B2C ha sido una herramienta clave en la subsistencia de las empresas bajo un entorno moderno, principalmente porque permite a estas negociar y comercializar sus productos de forma directa con sus clientes, eliminando la necesidad de terceros o intermediarios. Por otra parte, el uso de los diversos elementos tecnológicos ha fomentado el surgimiento de nuevas plazas de mercado de libre acceso para todos, lo que significa una ampliación significativa del rango de acción que posee una empresa, incluso a nivel internacional, creando una oportunidad importante para el desarrollo comercial de estas.

Si bien todos los beneficios que existen dentro del comercio electrónico resultan atractivos para todas las empresas, en especial del sector textil, su aplicación puede resultar compleja, pues involucra la incorporación de nuevos elementos a los que quizás no se tenga un conocimiento adecuado de su uso, por esta razón se diseñó un modelo de transformación digital bajo un modelo de comercio electrónico B2C basado en el método canvas donde se señalan los 9 aspectos claves para definir la ruta de implementación de forma ordenada. Dicha ruta se basa en la creación de un efecto en cadena de experiencias positivas de compra por medio del uso de las redes sociales como elemento impulsor.

### **Recomendaciones**

Si bien los argumentos plasmados en la presente investigación determinan que la integración o transformación del comercio electrónico B2C dentro de las prácticas comerciales de las empresas textiles colombianas prometen un cambio positivo basado en la generación de productos de alta calidad y constante contacto y comunicación con los clientes, propiciando un efecto en cadena que funcione como publicidad para futuros clientes, estos se quedan desde un punto de vista teórico, por lo que se recomienda realizar un estudio de caso basado en los avances desarrollados en esta investigación, en donde se realice la etapa diagnóstica y la creación del modelo canvas específico para la empresa objeto de estudio, esto con la finalidad de observar y medir los efectos de la aplicación de dicha metodología y así expandir la base del conocimiento teórico con argumentos prácticos.

## Referencias

- Acosta, L., Guerrero, K. y Rodríguez, C. (2005). *Evolución de la competitividad de las pymes del sector textil en Bogotá, para el subsector textil-confecciones, en el periodo 2000-2005* [Trabajo de grado, Universidad de la Salle]
- Alonso, J. (2021). *Propuesta B2C: quieroPATATAS.com*. [Trabajo de grado, Universidad de Valladolid]
- Álvarez, D., Suárez, M., Buitrago, S. y Vidal, J. (2021). *Factores claves de la gestión de la calidad en el comercio electrónico “B2C” en Colombia* [Trabajo de especialización, Universidad EAN]
- Avendaño, D., Ávila, M. y Giraldo, L. (2022). *Pandemia, el acelerador del comercio electrónico en las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia* [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]
- Barra, C., Esquivel, W., Medel, A., & Melendez, B. (2022). Comercio Electrónico en tiempos de pandemia: re-examinando el rol de los antecedentes claves de la Intención de Compra. *Estudios de Administración*, 29(1), 28–51. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67181>
- Cardozo, E., Velásquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). Revisión de la definición de PYME en América Latina. *Tenth LACCEI Latin American and Caribbean Conference*.
- Chavarro, D., Orozco, L., García, M., Lucio, D., Lucio, J., Avendaño, C., & Suárez, E. (2008). Propuesta y aplicación de una metodología para estimar la e-preparación de municipios colombianos. *Revista de Ingeniería*, 27, 27–42.

- Díaz, G. y Trejos, D. (2021). *¿Cómo se han adaptado las empresas del sector textil en Colombia al comercio electrónico después del Covid-19?* [Trabajo de grado, Tecnológico de Antioquia]
- Duana Avila, D., Hernández Gracia, T. J., & Torres Flórez, D. (2021). Competitividad de la industria textil ante la pandemia de COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 318–332. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.19>
- Duque, L. y Camelo, P. (2017). *Estrategia de internalización para las pymes del sector textil y confección en Bogotá* [Trabajo de grado, Universidad de la Salle]
- Frasquet, M., Mollá, A., & Ruiz, M. E. (2012). Factores determinantes y consecuencias de la adopción del comercio electrónico B2C: una comparativa internacional. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 101–120.
- Gamarra, E. (2023). *E-commerce B2C y la ventaja competitiva en una empresa para calzado de Lima Metropolitana, 2019-2020*. [Trabajo de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]
- González, C. H., & Zamora, V. (2020). Comportamiento de los agentes en el comercio electrónico según modelos de localización. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(1), 47–66. <https://doi.org/10.18359/rfce.4255>
- González, T. (2016, April 22). *Industria textil en Colombia: 150 años de historia*. <https://Pe.Fashionnetwork.Com/>.
- Heredia, D. E., & Villarreal, F. L. (2022). El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano. *ComHumanitas. Revista Científica de Comunicación*, 12(1), 1–33.

- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed.). McGraw/Interamericana Editores.
- Hurtado, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación. Un acercamiento desde la investigación holística*. Ediciones Quirón
- Sanfelice, T. (2021). *Elaboração do modelo canvas para um e-commerce de moda Praia* [Trabajo de grado, Universidade Do Sul de Santa Catarina]
- ISA Sección Española. (27 de mayo de 2021). *Modelos de madurez en sistemas de control, automatización y monitorización de procesos industriales*. <https://isa-spain.org/modelos-de-madurez-en-sistemas-de-control-automatizacion-y-monitorizacion-de-procesos-industriales/>
- Katz, R., Jung, J., & Callorda, F. (2020). *El estado de la digitalización de América Latina frente a la pandemia del COVIC-19*. [www.caf.com](http://www.caf.com)
- Lechuga Nevárez, M. del R., & Hernández Chavarría, J. (2020). La primavera del 2020: Las repercusiones del Covid-19 en los patrones de consumo y el comercio electrónico en Durango, México. *Revista de Economía Del Caribe*, 26, 2–17.
- Linares, M., Rozo, K. y Sáenz, J. (2023). Impacto de la pandemia en el comportamiento del comercio B2C en Colombia. *Región Científica*, 2(1). <https://doi.org/10.58763/rc202320>
- López, M., Gutiérrez, D. y Torres, L. (2020). Modelo de internacionalización para las Pymes del sector textil – Confecciones en Colombia: informalidad y otras variables determinantes. *Palermo Business Review*, (21), 141-168.
- Meléndez Ruiz, E. I., Ábrego Almazán, D., & Medina Quintero, J. M. (2018). La confianza y el control percibido como antecedentes de la aceptación del e-commerce: Una investigación

- empírica en consumidores finales. *Nova Scientia*, 10(21), 655–677.  
<https://doi.org/10.21640/ns.v10i21.1611>
- OCDE. (2019). *Panorama del comercio electrónico. Políticas, tendencias y modelos de negocio*.  
OECD. <https://doi.org/10.1787/23561431-en>
- Ochoa, K. (2020). *El modelo canvas como una herramienta de gestión para las Mype exportadoras de prendas de vestir del emporio comercial Gamarra 2019* [Trabajo de grado, Universidad de San Martín de Porres]
- Okorie Awa, H., Ukoha, O., & Emecheta, B. (2012). Integrating TAM and TOE Frameworks and Expanding their Characteristic Constructs for E-Commerce Adoption by SMEs. *Proceedings of the 2012 InSITE Conference*, 571–588. <https://doi.org/10.28945/1676>
- Olaya, J., Mejía, P. y Casanova, A. (2022). Tácticas de marketing digital implementadas en la Mipymes del sector textil de Bogotá (Colombia) para captar clientes antes y durante la pandemia del COVID-19. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(2), 65-83.
- Ortiz, T. y Ariza, K. (2018). *Análisis del modelo B2C surcoreano en el periodo 2000-2015 para la incorporación de sus estrategias en el desarrollo del comercio electrónico colombiano* [Trabajo de grado, Universidad de La Salle]
- Perdigón, R., Viltres, H., & Madrigal, I. R. (2018). Estrategias de comercio electrónico y marketing digital para pequeñas y medianas empresas. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 12(3), 192–208. <http://rcci.uci.cu>
- Pineda, L. (2019). *Comportamiento de sector Textil – Confecciones en Colombia* [trabajo de grado, Fundación Universitaria del Área Andina]

- Puig, F., Cantarero, S., & Verdone, F. (2022). Coronavirus versus the textile industry: cluster lessons for future challenges. *Fashion and Textiles*, 9(10), 1–20.  
<https://doi.org/10.1186/s40691-021-00284-3>
- Robayo, D. M., Díaz, A. D., Rivera, I., & Londoño, K. J. (2022). Análisis del estado del comercio electrónico desde la perspectiva del consumidor y de las pequeñas empresas de un sector servicios y comercio en la ciudad de Villavicencio para determinar su importancia en el contexto actual de la pandemia. *Criterio Libre*, 36, 1–22.
- Sánchez, S. (2021). *Aplicación del método de flujo de caja libre (FCL) e indicadores de generación de valor como alternativa de proyección de la PYMES del sector textil en Colombia* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]
- Sorto, N. (2021). *Decisiones financieras que las PYMES del sector de alimentos y bebidas de San José pueden adoptar en temas de comercio electrónico a partir de la pandemia en el 2021* [Trabajo de grado, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología]
- Suárez, D. (2022). *El comercio electrónico B2C como estrategia innovadora para las organizaciones en el siglo XXI* [Trabajo de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]
- Talledo, C. (2022). *Análisis del comercio electrónico en tiempos de pandemia en una empresa de servicios, Lima 2021* [Trabajo de maestría, Universidad César Vallejo]
- Toapanta, A. (2020). *Factores determinantes para la adopción del comercio electrónico (B2C) en mercado de consumo masivo en canal tradicional del Distrito Metropolitano de Quito* [Trabajo de grado, ESPE Universidad de las Fuerzas Armadas]
- Vargas Díaz, C. D. (2011). El Gobierno Electrónico o e-Gobierno. *UNI-PLURI/VERSIDAD*, 11(1).

Vásquez Esquivel, I. (2019). Factores críticos de éxito en el comercio digital de las Pymes exportadoras constarricenses. *TEC Empresarial*, 13(1), 19–34.

Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), 7–18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>

Zuluaga, P., Vargas, D. y Valencia, J. (2020). El comercio electrónico Business to Consumer y su adaptación en el consumidor de la ciudad de Manizales – Colombia. *NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(10), 10-24.