



Colegio de Estudios
Superiores de Administración

Adopción del Ecommerce en Colombia

Cristian Camilo Correa Cabra

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA
Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2026

Adopción Del Ecommerce En Colombia

Cristian Camilo Correa Cabra

Juan Carlos Rodríguez Ruiz

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2026

Tabla de contenido

Resumen	7
1. Planteamiento del problema	8
1.1. Justificación del problema	15
1.2. Pregunta de investigación	18
2. Objetivos	18
2.1. Objetivos generales	18
2.2. Objetivos específicos	18
3. Revisión de la literatura	20
3.1. El marco normativo como estrategia de expansión empresarial	20
3.1.1. Dimensión de infraestructura y expansión autofinanciada	20
3.1.2. Dimensión regulatoria y de confianza digital	21
3.1.3. Dimensión de inclusión financiera	21
3.1.4. Dimensión logística y última milla	23
3.2. Penetración del comercio electrónico en Colombia	23
3.2.1. Definición de penetración del comercio electrónico en Colombia	23
3.2.2. Dimensiones penetración del comercio electrónico en Colombia	24
3.2.3. Medición de la penetración del comercio electrónico en Colombia	29
3.3. Factores sociodemográficos	30
3.3.1. Definición de factores sociodemográficos	30
3.3.2. Dimensiones de factores sociodemográficos	30
4. Estado del arte	34
4.1. E-commerce y transformación digital en América Latina	34
4.2. Indicadores de mercado y cifras del sector	37
4.3. Comportamiento del consumidor digital colombiano	39
4.4. Medición y marcos metodológicos para el e-commerce	41
4.5. Marco normativo e institucional del e-commerce en Colombia	43
4.6. Tributación digital y cumplimiento fiscal en el ecosistema de e-commerce	45
4.7. Tendencias globales y benchmarking internacional	46
4.8. Capital humano, educación digital y brechas de talento	48
4.9. Convergencias, tensiones y vacíos en la literatura	49
5. Hipótesis	51
6. Metodología	53
6.1. Tipo De Investigación	53
6.2. Enfoque de la Investigación	54
6.3. Diseño Metodológico	54
7. Resultados	57
7.1. Revisión Documental y Sistematización de la Información	57
7.2. Validación del Modelo mediante Método Delphi	65
7.3. Propuesta de lineamientos estratégicos	68
7.3.1. Comunicación y Posicionamiento de Marca	69
7.3.2. Confianza y Seguridad Digital	74
7.3.3. Bancarización e Inclusión Financiera	77
7.3.4. Aliados Comerciales y Capilaridad Logística	80

7.3.5. Regionalización e Hiperpersonalización	83
7.3.6. Marco Normativo como Ventaja Competitiva.....	86
7.3.7. Resumen: Los Seis Lineamientos Integrados	89
8. Conclusión	92
9. Recomendaciones	94
10. Referencias.....	99

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de pregunta vs hipótesis.....	51
Tabla 2 Fases del estudio metodológico.....	54
Tabla 3 Composición del Panel de Expertos	
Tabla 4 Variables del estudio	56
Tabla 5 Matriz Normativa.....	58
Tabla 6 Matriz Sociodemográfica	62
Tabla 7 Matriz Comparativa de países.....	64
Tabla 8 Matriz Comparativa de Estrategias	65
Tabla 9 Matriz de consenso	70

Índice de Figuras

Figura 1 Ingresos por ventas de comer.....	9
Figura 2 Volumen del mercado minoris.....	10
Figura 3 proporción de personas mayores de edad que... ..	11
Figura 4 Valor de ventas de comercio electrón... ..	12
Figura 5 Número de transacciones en línea en... ..	12
Figura 6 Porcentaje de adultos con al menos un producto financiero	13
Figura 7 Indicadores de acceso y uso por departamento.....	22
Figura 8 Relación de las variables con la hipótesis	52

Índice de Anexos

Anexo 1 Cuestionario base entrevista.....	110
Anexo 2 Juan Felipe Novoa Wilches.....	112
Anexo 3 Juan José Hernandez Sierra.....	113
Anexo 4 Camilo Alejandro Parra	115
Anexo 5 Kristin Camila Niño Vasquez.....	117
Anexo 6 Luis Alejandro Salcedo Angarita	119
Anexo 7 Maria Camila Molina.....	121
Anexo 8 Ana Maria Rubio Caballero	123
Anexo 9 Stephanie Cohen Carrillo	125
Anexo 10 Nicolas Zuñiga Solano	127
Anexo 11 Luis Miguel Garcia Guzman.....	129
Anexo 12 Rosa Maria Zea	131
Anexo 13 Tatiana Pinto Piñeros	133
Anexo 14 Milena Corredor Agudelo	135
Anexo 15 Tatiana Murillo Moreno.....	137
Anexo 16 Pablo Montoya Davila	139
Anexo 17 Domenico Barbato Gaviria	141

Resumen

Esta monografía analiza de qué manera las empresas en Colombia pueden estructurar una estrategia corporativa para aumentar la adopción del ecommerce, sin depender de la ejecución directa del Estado. Partiendo de un diagnóstico que sitúa a Colombia con una adopción del ecommerce debajo de referentes regionales como Brasil (90% de adultos comprando en línea), México (74%) y Chile (87%). La investigación propone que el problema colombiano no es de crecimiento de ventas, que supera el 21% anual, sino de adopción estructural, el canal digital aún no se ha consolidado como medio principal de consumo para la mayoría de la población.

La metodología adoptada fue la consulta secuencial a un panel de 16 expertos del ecosistema de ecommerce mediante entrevistas semiestructuradas individuales, avanzando desde perfiles operativos hacia niveles directivos. El análisis cualitativo de las entrevistas, mediante codificación abierta y axial (Strauss & Corbin, 1990), permitió identificar seis ejes de consenso que estructuran los lineamientos estratégicos: comunicación, confianza, bancarización, aliados comerciales, regionalización y marco normativo. De estos seis lineamientos se derivan ocho recomendaciones concretas formuladas en el capítulo 9.

Los hallazgos confirman las hipótesis y demuestran que Colombia cuenta con un marco normativo que acompañado de estrategias comerciales es suficientemente robusto para que el sector privado diseñe una estrategia. El cumplimiento normativo, lejos de ser una carga administrativa, puede convertirse en una ventaja diferencial para un gran Marketplace.

Palabras clave: *comercio electrónico; adopción digital; estrategia corporativa; Mercado Libre Colombia.*

1. Planteamiento del problema

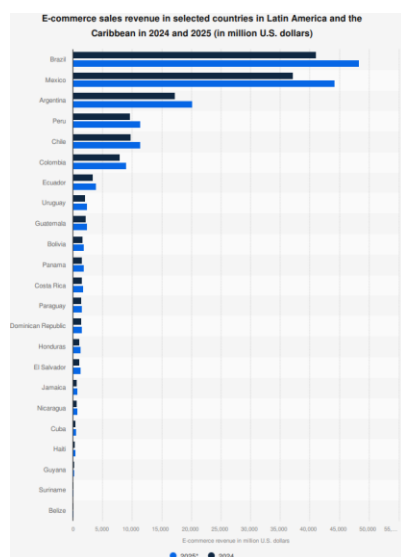
A medida que la digitalización se ha convertido en una herramienta indispensable, las dinámicas del comercio internacional han evolucionado. Esto ha traído una transformación de los hábitos de consumo y competitividad en la economía mundial. Es por ello, que en los últimos 25 años la expansión del acceso a internet se ha acelerado, convirtiéndose en el principal recurso para las interacciones cotidianas (Calle y Carmona, 2019). De igual forma, la Unión Internacional de Telecomunicaciones, más conocida como UIT (2024) estimó que para el 2024 aproximadamente 5,5 mil millones de personas (el 68% de la población mundial), hacen uso de internet en contraste con los 1,3 mil millones de usuarios registrados en 2019. Este aumento en la conectividad ha dado lugar a la expansión de nuevas dinámicas comerciales, siendo el comercio electrónico la más representativa.

En este contexto, el comercio electrónico se posiciona como un motor clave para el desarrollo económico y social, especialmente en economías emergentes como la colombiana, en donde, la transformación digital representa una oportunidad estratégica para la competitividad y la inclusión. Ahora bien, si analizamos el comercio electrónico desde una perspectiva empresarial, nos podemos dar cuenta que este se ha logrado consolidar como un dinamizador de la economía nacional, debido a que impulsa la creación de nuevos modelos de negocio, fomenta la formalización de empresas y contribuye a la competitividad, y conectividad con regiones distantes. Además, el uso de tecnologías emergentes permite optimizar procesos de logística, pagos y marketing, generando un ecosistema de innovación que fortalece la productividad (Hurtado, 2024). En términos sociales, contribuye a la inclusión financiera y desempeña un papel relevante en la reducción de brechas digitales.

La tendencia de la transición del OFF, que hace referencia a todas las compras que se hacen dentro de los medios físicos, al ON, las compras online, se ha consolidado como una

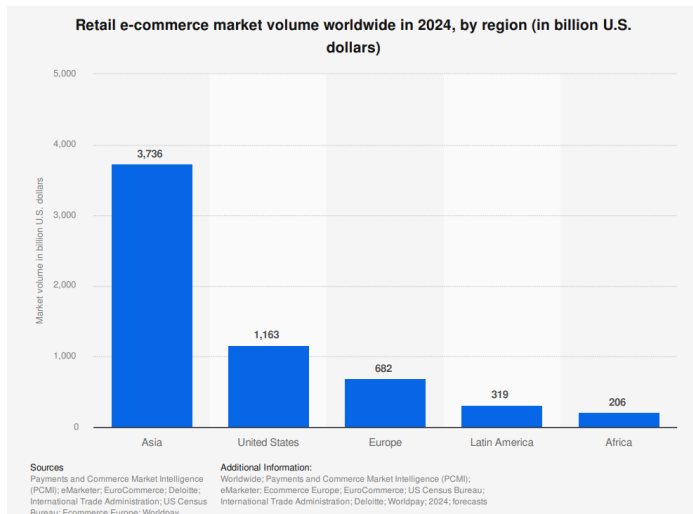
realidad. Dentro de América Latina, destacan Brasil y México como líderes indiscutibles del ecommerce en la región, tal y como se observa en la [Figura 1]. Sin embargo, no todos los países muestran el mismo nivel de adopción, ya que existen diferencias estructurales y sociodemográficas que impactan diferente el avance del comercio digital, Además de que América Latina aún no se consolida como un mercado con gran uso del ecommerce como si lo podemos observar en Asia, Europa y EEUU, tal y como se representa en la [Figura 2] sobre el mercado de venta en USD del comercio electrónico en el mundo.

Figura 1 Ingresos por ventas de comercio electrónico en países seleccionados de América Latina y el Caribe en 2024 y 2025



Nota. Elaborado por Estimates Statista.

Figura 2 Volumen del mercado minorista de comercio electrónico a nivel mundial en 2024, por región



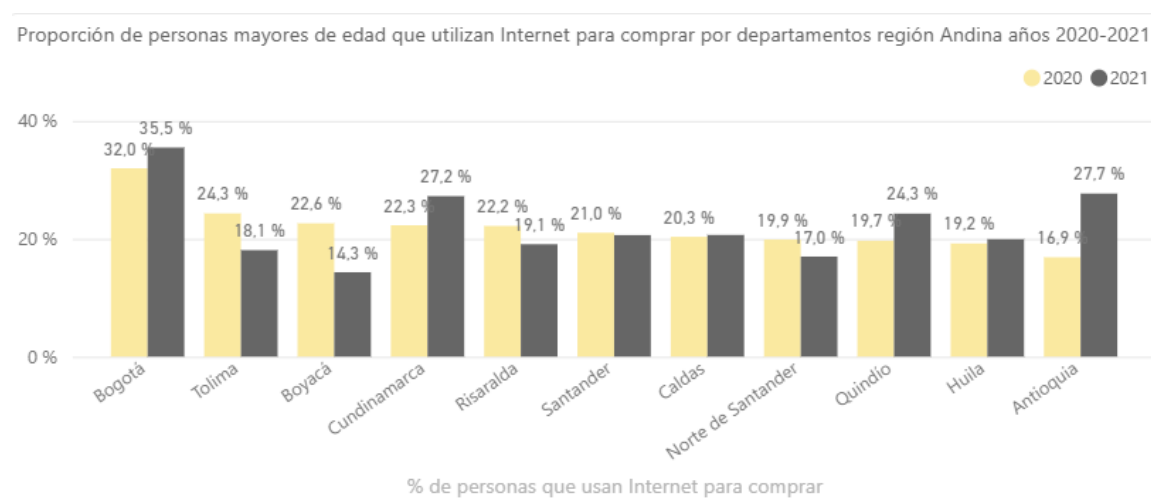
Nota. Elaborado por Worldwide; Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI); eMarketer; Ecommerce Europe; EuroCommerce; US Census Bureau; International Trade Administration; Deloitte; Worldpay; 2024; forecasts.

En el caso específico de Colombia, este país cuenta con barreras sociodemográficas que no le permiten tener los mismos resultados que países como Chile, en donde, el promedio salarial o el poder adquisitivo por persona es mayor; según las estadísticas del World Bank Group, el GDP per capita de Chile refleja más de 16.000 USD, mientras que en Colombia refleja un poco más de 7.000 USD por persona (World Bank Open Data, s. f.). Esto evidencia una diferencia estructural significativa que condiciona el poder adquisitivo y con esto el acceso, la conectividad y el consumo digital, limitando la consolidación del ecommerce como canal de compra principal.

Dentro del contexto colombiano, el ecommerce ha experimentado un crecimiento considerable, alcanzando ventas superiores a 105 billones de pesos en 2024, mostrando un

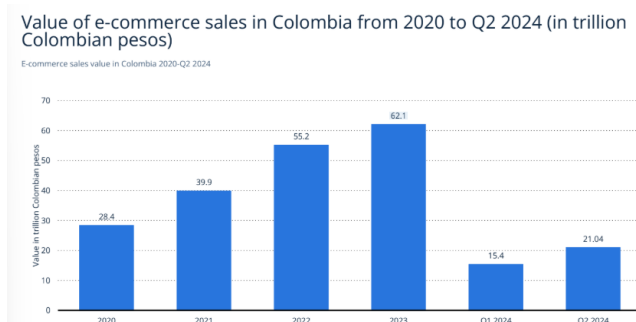
incremento del 21% con respecto al año anterior (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025). Adicionalmente, las ventas en línea alcanzaron los 62,1 billones de pesos en 2023 (Statista, 2024) [Figura 4] y las transacciones digitales pasaron de 181,9 millones en 2020 a 370,5 millones en 2023 (Statista, 2024) [Figura 5]. No obstante, este incremento no se traduce en una adopción masiva. Aunque Colombia cuenta con una tasa de adopción de internet superior al 65%, en el 2021 menos del 35 % de los mayores de edad usaron internet para comprar en plataformas online (MinTIC, 2023). Incluso en Bogotá, donde la conectividad es mayor, sólo el 35,5 % de los usuarios realizaron compras digitales [Figura 3]. Por lo tanto, Un indicador adicional que refuerza este diagnóstico es la tasa de conversión del canal digital, que retrocedió del 1,05% en 2022 al 0,80% en 2024 (CCCE, 2025). Esto significa que más personas visitan las plataformas digitales, pero menos completan la compra señal de que las barreras no están en el acceso sino en el momento de decisión.

Figura 3 Proporción de personas mayores de edad que utilizan Internet para comprar por departamentos región Andina años 2020 - 2021



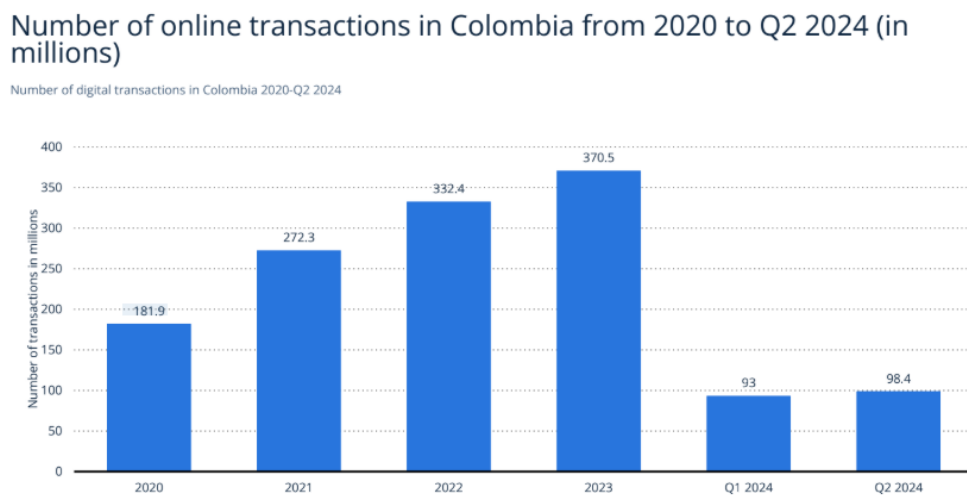
Nota. Elaborado por MinTic.

Figura 4 Valor de las ventas de comercio electrónico en Colombia de 2020 al segundo trimestre de 2024



Nota. Elaborado por Worldwide; Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI); eMarketer; Ecommerce Europe; EuroCommerce; US Census Bureau; International Trade Administration; Deloitte; Worldpay; 2024; forecasts.

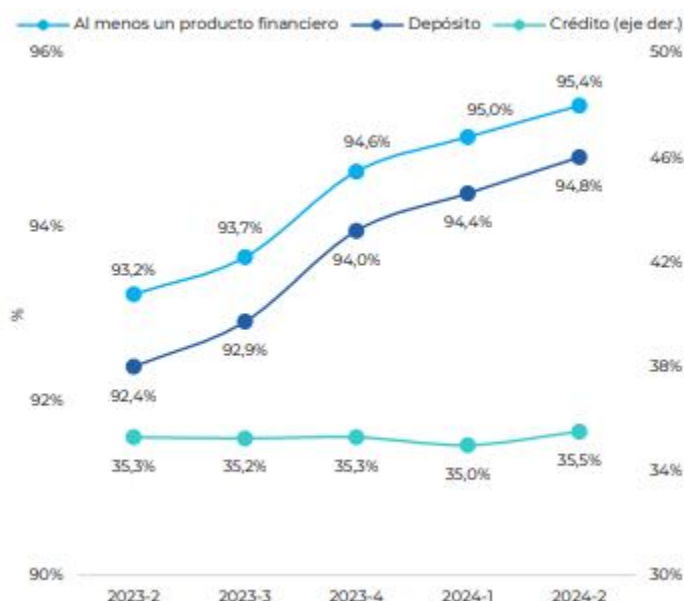
Figura 5 Número de transacciones en línea en Colombia desde 2020 hasta el segundo trimestre de 2024 (en millones)



Nota. Elaborado por Cámara Colombiana de Comercio Electrónico; Statista.

A esto se suman factores como la falta de confianza en los sistemas de pago, la baja educación digital y las deficiencias logísticas. Según cifras recientes, el país sigue enfrentando altos índices de pobreza, lo cual limita el acceso a dispositivos tecnológicos. Aunque la inclusión financiera de acceso es alta 95,4%, la utilización de servicios digitales disminuye en zonas rurales y sectores de menores ingresos, debido a una continua dependencia del efectivo (Banca de las Oportunidades, 2024) [**Figura 6**]. A estas barreras estructurales se suma un factor de comportamiento que los datos cuantifican con precisión: el 19% de los usuarios del ecommerce en Colombia ha experimentado algún episodio de fraude en línea, el 73% abandona la compra cuando la única opción de pago disponible es la tarjeta de crédito, y el 87% no regresaría a una plataforma en la que haya sufrido una mala experiencia (CCCE, 2025). Estos tres datos juntos explican por qué el crecimiento del volumen de ventas no se traduce en adopción masiva: Colombia tiene un problema de confianza y de acceso al pago, no solo de infraestructura digital. En cuanto al acceso a internet, aunque el 65,6% de los hogares cuentan con conexión, la apropiación de tecnologías avanzadas es baja, especialmente en zonas rurales con 8,1% frente a los centros urbanos 20,4% (DANE, s.f.).

Figura 6 Porcentaje de adultos con al menos un producto financiero



Nota. Elaborado por Banca de las Oportunidades. (2024).

Casos de éxito como Brasil y México muestran cómo una combinación de políticas públicas, inclusión financiera e infraestructura lograron impulsar un ecosistema de comercio electrónico robusto. Brasil se posiciona como el mercado más grande de Latinoamérica, apalancado en que más del 68% de los ciudadanos cuenta con al menos una cuenta bancaria, logrando ventas por 87,4 mil millones de reales en 2020 e integrando a 20 millones de nuevos consumidores. Por su parte, México experimentó un crecimiento del 81% en 2020, alcanzando los 316 mil millones de pesos mexicanos, 9% del retail total del país, respaldado por más de 89 millones de usuarios.

La comparación internacional evidencia una brecha de adopción que va más allá del volumen de ventas. En 2023, Brasil lideraba la adopción regional con nueve de cada diez adultos comprando en línea, seguido por Chile con 87% y México con 72% (Statista, 2023). Colombia, con menos del 35% de usuarios de internet realizando compras digitales, se ubica

significativamente por debajo de estos referentes pese a contar con tasas de conectividad similares (MinTIC, 2023). Asimismo, proyecciones de Americas Market Intelligence indican que Brasil, México y Argentina superarán el 10% del retail total en ventas en línea antes de 2025, mientras Colombia podría alcanzar ese umbral recién hacia 2029 (PCMI, 2025). Este contraste demuestra que el problema colombiano no es de crecimiento, las ventas crecen más del 20% anual sino de adopción estructural: el ecommerce todavía no se ha consolidado como canal principal de consumo para la mayoría de los colombianos.

Esta baja adopción estructural se expresa además en una concentración geográfica extrema: el 75% del ecommerce nacional se origina en solo tres mercados Bogotá con el 46%, Antioquia con el 22% y Valle del Cauca con el 13% (CCCE, 2025). En contraste, el 85,5% de los habitantes de la región Caribe y el 92,4% de los de la región Pacífico prefieren el comercio presencial al digital, citando la desconfianza en las plataformas y la falta de habilidades digitales como razones principales (MinTIC, 2023). Esta concentración no refleja ausencia de demanda en las otras regiones del país refleja ausencia de una oferta digital adaptada a sus condiciones, lo cual representa precisamente la oportunidad estratégica que esta investigación busca resolver.

Este panorama deja observar que mientras economías como Brasil y México han logrado transformar el ecommerce en un motor de crecimiento, en Colombia el avance se enfrenta a limitaciones que restringen su adopción. Históricamente, se ha asumido que la solución a estas limitantes depende de la ejecución directa del Estado para construir la infraestructura logística, tecnológica y financiera requerida. Sin embargo, para generar una estrategia corporativa sostenible y rentable frente a las complejas barreras sociodemográficas

del país, la presente investigación propone una articulación estratégica con el Estado, pero sin depender de su acción directa y tiempos de ejecución.

El desafío y problema central por resolver radica en cómo las empresas en Colombia pueden basar su estrategia corporativa en la adopción inteligente de las políticas públicas actuales, generando una estrategia sostenible y rentable que aumente la adopción del ecommerce aprovechando las leyes vigentes.

1.1. Justificación del problema

La importancia de esta investigación radica en que el comercio electrónico constituye uno de los principales motores de transformación económica y social a nivel global y con un gran alcance en un entorno cada vez más globalizado. En el contexto de la era digital, el acceso a internet ha impulsado un crecimiento acelerado en las transacciones en línea, convirtiéndose se en un canal cada vez más relevante para la economía mundial. Según proyecciones recientes, el mercado global del ecommerce alcanzará un valor de 2.781,3 mil millones de dólares en 2025 y alcanzará los 7.780,4 mil millones en 2029, con un crecimiento anual compuesto del 28,3% entre 2024 y 2029 (Technavio, 2025). Mostrando que si logramos incrementar la adopción de este sistema en nuestro país, los beneficios serán favorables y nos adentraremos en una dinámica económica más competitiva, inclusiva y eficiente

La relevancia de este estudio también se fundamenta en el hecho de que Colombia se encuentra en un momento clave de transformación digital. El aumento del acceso a internet, la expansión de las plataformas digitales y la necesidad de modernizar los modelos empresariales exigen una comprensión más profunda de los factores que limitan o potencian la adopción del comercio electrónico. Analizar estas condiciones permitirá orientar estrategias efectivas tanto para el sector público como para el privado, fortaleciendo el ecosistema digital nacional.

Por consiguiente, entendiendo la relevancia de este tipo de herramientas en un mundo cada vez más digitalizado y la necesidad de ser competitivos en un marco internacional, el sector empresarial debe preguntarse ¿cómo plantear una estrategia corporativa sostenible para un país con las complejas condiciones sociodemográficas de Colombia, logrando una articulación con el Estado, pero sin depender de su ejecución directa? Por consiguiente, esta investigación se justifica al proponer que las empresas pueden aprovechar esta oportunidad basando su estrategia corporativa en la adopción inteligente de normativas actuales, y de la toma de decisiones operativas acertadas.

Desde una perspectiva académica y teórica, la investigación cobra importancia porque aborda una brecha en la literatura sobre la relación entre las regulaciones estatales, las acciones empresariales y las condiciones sociodemográficas que afectan la adopción del ecommerce. Hasta el momento, la mayoría de los estudios en Colombia se han concentrado en los aspectos tecnológicos o logísticos, dejando de lado cómo el aprovechamiento de las políticas públicas puede ser utilizado por la gerencia privada como un mecanismo de autofinanciación y creación de nuevos mercados. Esta investigación, por tanto, busca integrar dichas dimensiones para ofrecer una visión 360.

Ahora bien, en términos económicos esta investigación resulta ser pertinente en sentido al valor agregado que se genera en los países que utilizan herramientas como el ecommerce como motor económico. El ecommerce no sólo dinamiza el entorno macroeconómico, sino que también contribuye a las labores de modernización y colaboración entre las empresas, el consumidor y el Estado, resultando en la expansión de las oportunidades. Tal y como se refleja en un estudio del ecommerce en México, en donde se resalta la importancia de empresas como Mercado Libre y Amazon en esta expansión, dando así beneficios a nivel local e internacional,

entre ellos: aumentar las ventas de las empresas, expansión del mercado local y reducción de costos (Lara y Ríos, 2024).

Así mismo, el resultado en términos económicos se refleja en los datos del PIB de los países, así como lo refleja un comunicado de prensa del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que indica que “para el 2023, el comercio electrónico de bienes y servicios participó con 6.4 % del PIB nacional” (INEGI, 2025), reflejando la importancia del desarrollo de estrategias para un país como Colombia. Sin embargo, para ver estos resultados hay que entender las características sociodemográficas de los países y afrontar ciertas barreras. Así lo menciona la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), quienes reflejan los resultados en términos económicos del ecommerce (crecimiento económico, más empleo, exportaciones), pero con la apuesta de enfrentar barreras como la ausencia de digitalización e infraestructura (ALADI, 2025).

Desde el punto de vista social, esta investigación busca demostrar que el fortalecimiento del comercio electrónico no solo tiene un impacto económico, sino también un potencial transformador en materia de inclusión y equidad. Lo que lleva a promover la adopción del ecommerce en Colombia, y generando mayor adopción y confianza. Es así como el ecommerce se convierte en un motor de inclusión financiera, ya que, como señala la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2023), “la inclusión financiera es una realidad que se está dando en muchos mercados de América Latina, desde la transformación y la aceleración digital de los ecosistemas financieros”.

Los hallazgos de esta investigación permitirán visibilizar que clase de estrategia corporativa que adopta estratégicamente las políticas públicas puede fortalecer la economía digital de Colombia, dinamizando el sector empresarial a través de la formalización y el acceso a nuevos mercados, y generando un impacto social positivo al reducir brechas de inclusión

financiera y digital. En este mismo sentido, el estudio no sólo busca describir el estado actual del ecommerce en el país, sino también ofrecer herramientas que permitan comprender cómo la articulación inteligente de las políticas estatales y las decisiones empresariales logran consolidar un crecimiento autónomo. De esta forma, la investigación busca contribuir a la estructuración de estrategias corporativas que conviertan el cumplimiento normativo en un eje de rentabilidad, competitividad y crecimiento sostenible en Colombia.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo puede el sector privado colombiano estructurar una estrategia corporativa para transformar las barreras estructurales del e-commerce en oportunidades de crecimiento y aumentar su adopción de mercado?

2. Objetivos

2.1. Objetivos generales

Analizar y proponer cómo las empresas en Colombia pueden estructurar su estrategia corporativa en base de las mejores estrategias validadas por expertos del sector, además de una adopción inteligente del marco normativo colombiano, aumentando el índice de adopción como consecuencia de lo anterior.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar los marcos normativos y políticas públicas vigentes en Colombia que tienen el potencial de ser adoptados por el sector privado como palancas de expansión.
- Evaluar la influencia de los factores sociodemográficos y las barreras estructurales en la adopción del comercio electrónico.
- Comparar el entorno regulatorio y las estrategias de adopción en Colombia con referentes regionales como Brasil y México, para extraer buenas prácticas que sean adaptables a un modelo corporativo nacional.
- Validar mediante la consulta a un panel de expertos con entrevistas semiestructuradas secuenciales en el ecosistema digital y logístico, las estrategias empresariales más viables para estructurar una estrategia corporativa que logre integrar a las regiones periféricas sin depender de la ejecución directa del Estado.
- Formular estrategias empresariales que transformen el cumplimiento de la ley en un motor de crecimiento autónomo para el comercio electrónico a nivel nacional.

3. Revisión de la literatura

Esta revisión se centra en cómo el sector privado puede adoptar estratégicamente las políticas públicas como palancas para estructurar una estrategia corporativa sostenible y una adopción inteligente del marco normativo colombiano. Asimismo, se analizará la adopción del ecommerce, entendida como el nivel de uso y consolidación de este canal, y los factores sociodemográficos, los cuales determinan el ritmo de adopción y marcan diferencias estructurales en el país.

3.1. El marco normativo como estrategia de expansión empresarial

Históricamente, la literatura ha definido las estrategias del Estado como el conjunto de políticas públicas e inversiones en infraestructura digital, mientras que las estrategias empresariales se han centrado en optimizar operaciones y mejorar la experiencia del cliente. Sin embargo, para que un gran marketplace logre descentralizar su operación sin depender exclusivamente de los tiempos de ejecución pública, la gerencia debe transformar el cumplimiento normativo en ventajas competitivas directas.

3.1.1. Dimensión de infraestructura y expansión autofinanciada

El acceso a una infraestructura tecnológica adecuada constituye uno de los principales retos del ecommerce en Colombia. El Ministerio TIC resalta que la conectividad es clave para la justicia social, pero reconoce que en regiones apartadas persisten fuertes limitaciones. Si bien existen alianzas público-privadas exitosas para cerrar estas brechas, como la iniciativa entre MinTIC y Mercado Libre para fomentar la inclusión digital, un modelo verdaderamente autónomo requiere dar un paso más allá en la financiación de infraestructura.

Aquí toma relevancia la ley de obras por impuestos o Ley 2277 de 2022. Este marco

permite a los grandes contribuyentes destinar hasta el 30% de su patrimonio contable para ejecutar directamente proyectos en municipios **PDET** (Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial) y **ZOMAC** (Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado). En lugar de el pago de impuestos sin ejecución directa, la empresa instala infraestructura en zonas desconectadas, creando instantáneamente nuevos mercados y convirtiendo a la población regional en nuevos usuarios de su plataforma, siempre entendiendo cuales son son regiones con mayor potencial.

3.1.2. Dimensión regulatoria y de confianza digital

Autores como Benítez y Fernández (2025) señalan que el marco normativo es esencial para determinar el nivel de confianza de los consumidores y las empresas en las transacciones digitales. Asimismo, Vela et al. (2024) y Campos Saldaña (2023) coinciden en que la percepción de riesgo y la inseguridad frente al fraude limitan severamente la adopción del canal online.

Para resolver esta barrera en la adquisición de usuarios regionales sin incurrir en altos costos físicos, la estrategia se apalanca en la Ley 527 de 1999 y el Decreto 526 de 2021. Esta norma otorga a los mensajes de datos y a las firmas electrónicas la misma validez que un documento escrito. Lo anterior permite que las plataformas estructura un onboarding o capacitación, esto afiliando legalmente a comerciantes y campesinos en las regiones a costo cero y fortaleciendo la seguridad exigida por el consumidor.

3.1.3. Dimensión de inclusión financiera

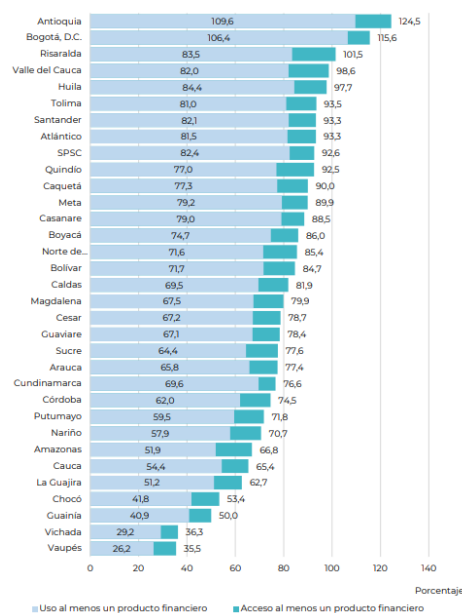
Los estudios recientes evidencian que el crecimiento del ecommerce depende directamente de los medios de pago. Cuenu Gonzalez (2020) resalta la importancia de optimizar los pagos electrónicos en las empresas, mientras que el reporte de Banca de las Oportunidades revela que, aunque hay avances en bancarización, persisten grandes brechas en

zonas rurales y de bajos ingresos. De hecho, la CCCE enfatiza que las nuevas tecnologías financieras son esenciales para incluir a sectores históricamente excluidos.

Para lograr esta desintermediación, el modelo empresarial debe adoptar los estándares de Bre-B, el nuevo sistema nacional de pagos inmediatos estructurado por el Banco de la República. Al integrar esta infraestructura, las empresas permiten que la población regional, históricamente dependiente del efectivo o billeteras locales, pague sus compras en línea en tiempo real utilizando únicamente su número celular. Esto reduce la dependencia de las franquicias tradicionales y rentabiliza directamente a la nueva base de usuarios.

Esta diferencia territorial queda evidenciada en los indicadores de acceso y uso financiero por departamento **[Figura 7]**, donde se observa que solo un grupo reducido de departamentos concentra los niveles más altos de cobertura y uso activo de productos financieros.

Figura 7 Indicadores de acceso y uso por departamento



Nota. Elaborado por Banca de las Oportunidades. (2024)

3.1.4. Dimensión logística y última milla

El auge del comercio electrónico exige transformar los procesos de la cadena de abastecimiento, impulsando la necesidad de mayor eficiencia frente a los retos de infraestructura. También, mejorar la calidad del servicio, la innovación tecnológica y los tiempos de entrega que son factores que inciden decisivamente en la experiencia de compra, según lo analizado por López Romero (2024), Quintero (2025) y Leyton et al (2021).

Bajo la adopción de esta normativa un marketplace no necesita construir su propia infraestructura desde cero en cada región, sino podría utilizar parte del sistema del estado, porque la empresa puede exigir legalmente la compartición de infraestructura eléctrica Resoluciones CRC 5283 de 2017 y 5890 de 2020 para instalar sus redes logísticas o de internet a tarifas reguladas por el Estado. Esto permite reducir radicalmente los costos operativos de la última milla, satisfaciendo las altas exigencias del consumidor digital actual.

3.2. Adopción del comercio electrónico en Colombia

3.2.1. Definición de adopción del comercio electrónico en Colombia

La adopción del comercio electrónico se refiere al alcance y nivel de adopción del ecommerce como canal de compra y venta dentro de un país. Este concepto abarca tanto la cantidad y volumen de transacciones digitales como la frecuencia con que los usuarios realizan operaciones en línea, así como el porcentaje de consumidores y empresas que han incorporado estas plataformas en su vida cotidiana. En Colombia, el comercio electrónico comprende toda transacción de bienes o servicios realizada a través de redes informáticas, incluyendo plataformas de internet y sistemas electrónicos privados, reflejando la magnitud de las ventas digitales en relación con el comercio tradicional (UNECE, 2014; MinTIC, 2023; López Romero, 2024).

3.2.2. Dimensiones adopción del comercio electrónico en Colombia

3.2.2.1. Número de transacciones digitales y Volumen de ventas

Se refiere a la cantidad de operaciones de compra y venta efectuadas electrónicamente en un periodo determinado. Este dato revela el dinamismo del sector y permite identificar tendencias de crecimiento o estancamiento (MinTIC, 2023; UNECE, 2014).

El número de personas que realizan transacciones en línea ha registrado un crecimiento significativo en los últimos años. Al comparar las cifras previas a la pandemia con las posteriores, se observa un aumento superior al 30 %: en 2019 se contabilizaban alrededor de 20,26 millones de usuarios de comercio electrónico, mientras que para 2022 la cifra ya supera los 26 millones. (López, 2024).

Las cifras del último informe de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico muestran que las transacciones digitales crecieron un 13,5 % en valor y un 16 % en volumen

durante el periodo más reciente. Así mismo, las proyecciones para 2025 estiman un crecimiento del 19 % en el valor de las transacciones y del 18 % en su número, aunque la implementación de Bre-B podría cambiar el rumbo de los pagos digitales (CCCE, 2024). En el segundo trimestre de 2024, por ejemplo, se realizaron 98,4 millones de transacciones y las ventas en línea alcanzaron COP 21,04 billones, lo que representó un aumento de 10,4 % respecto al mismo periodo de 2023 (CCCE, 2024).

En las [Figura 1 y 2] podemos observar información regional de las ventas en países de América Latina, dándonos una visión más cercana de en qué momento del auge estamos y cuáles son los países a tener en cuenta en el benchmark de nuestra estrategia. Tal y como lo observamos, América Latina aún no es comparable con otros continentes, en donde, el ecommerce es usado como herramienta de expansión y competitividad y marca la ruta a seguir el ejemplo de otras regiones o países, como lo son México y Brasil con grandes bases poblacionales.

Así mismo, como lo podemos observar en la [Figura 4 y 5] la tendencia de crecimiento de los últimos años en las transacciones y ventas en Colombia son muy positivas (Statista, 2024). Sin embargo, este número debe entenderse desde el crecimiento competitivo con otros países en América Latina y el mundo, en donde, suelen crecer más, por lo que hace un llamado a distintas estrategias que nos permitan establecer un marco de competitividad y expansión para herramientas digitales.

3.2.2.2. Porcentaje de usuarios que compran en línea

Esta dimensión es clave para la investigación porque permite identificar la brecha entre acceso a internet y uso real del comercio digital. En Colombia, aunque gran parte de la población tiene conexión a internet, no todos utilizan estas herramientas para comprar en línea. Esto se debe a factores como la desconfianza, la falta de conocimiento en el uso de plataformas

y las limitaciones en los medios de pago. Es por ello que, resulta relevante analizar esta dimensión, ya que muestra que el acceso no garantiza la adopción del ecommerce y evidencia la necesidad de estrategias que conviertan a los usuarios conectados en compradores digitales.

Además, indica la proporción de la población con acceso a internet que efectúa compras electrónicas, lo cual permite dimensionar el alcance real del ecommerce en el comportamiento del consumidor colombiano (MinTIC, 2023). Tal y como lo podemos observar en distintos gráficos poblacionales y regionales, entre ellos, data del Ministerio de las TIC, en donde, se observa la proporción de adultos mayores que utilizan el internet por regiones, en donde, sí observamos es bajo, a pesar de año a año ser mayor [**Figura 3**].

3.2.2.3. Frecuencia de compra

Mide cuántas veces al mes, trimestre o año un usuario realiza adquisiciones en línea, reflejando la consolidación del canal digital como hábito regular de consumo (Campos Saldaña, 2023).

Una alta frecuencia refleja consolidación del hábito digital, mientras que una baja frecuencia puede asociarse a desconfianza o a un uso ocasional de la tecnología. En Colombia, los consumidores jóvenes son quienes más frecuentemente realizan compras en línea, debido a los factores decisivos de compra como el marketing, las recomendaciones de influencers y el diseño visual, mientras que en generaciones mayores la frecuencia es reducida (Quintero Pastran, 2025).

Esta dimensión es relevante para el estudio porque permite diferenciar entre adopción ocasional y adopción consolidada del ecommerce. En Colombia, las compras en línea que han figurado pueden estar influenciadas por promociones, necesidad puntual, acceso a un producto que no se encontraba en la ciudad, entre otros. Esta diferencia es clave para comprender la verdadera madurez del mercado, ya que se quiere que lo incorporen como hábito de compra frecuente. Analizar esta frecuencia de uso contribuye a identificar los segmentos que ya muestran fidelización hacia el ecommerce y aquellos que requieren estrategias específicas para fortalecer su participación en el entorno digital.

3.2.2.4. Volumen de ventas online en relación con el comercio minorista

Comparación porcentual entre el total de ventas a través de plataformas electrónicas versus el volumen total del comercio minorista, lo que permite dimensionar el peso del ecommerce en la economía nacional (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2025; MinTIC, 2023).

Esta dimensión permite evidenciar el verdadero peso del comercio digital en el mercado

nacional. Aunque en Colombia las ventas en línea han crecido de manera constante en los últimos años, todavía representan una fracción menor frente al comercio minorista tradicional. Analizar esta relación es importante porque permite medir la competitividad del ecommerce dentro del sistema económico, identificar los sectores donde tiene mayor participación y, al mismo tiempo, proyectar su potencial de crecimiento frente a los canales físicos.

Para dimensionar la verdadera magnitud del rezago colombiano, resulta necesario comparar este indicador con referentes regionales. Según datos de Statista (2023), en 2023 Brasil registró la mayor tasa de adopción del ecommerce en la región, con nueve de cada diez personas habiendo realizado al menos una compra en línea en los últimos doce meses; en Chile la cifra alcanzó el 87%, y en México el 72%, mientras que en Colombia el porcentaje de usuarios de internet que compran en línea no supera el 35% (MinTIC, 2023). Esta brecha no es únicamente de volumen de ventas, sino de adopción estructural del canal digital como hábito de consumo.

Más relevante aún es la comparación del ecommerce como porcentaje del comercio minorista total. Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI) (Americas Market Intelligence, 2023) proyecta que Argentina, Brasil, México y Uruguay alcanzarán una participación del ecommerce superior al 10% del retail total antes de 2025, mientras que Colombia y Chile podrían llegar a ese umbral recién hacia 2029 (eMarketer, citado en Mexico Business News, 2025). Este dato contrasta con el 19% del canal retail colombiano registrado en 2022 con cifras del canal total según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico cifra que incluye categorías distintas al retail físico, pero evidencia que, medido estrictamente sobre el comercio minorista, Colombia aún se encuentra por debajo del promedio regional en términos de madurez digital. De hecho, Colombia se posiciona como el tercer mercado de

ecommerce en América Latina por volumen total, con un valor estimado en US\$52.000 millones en 2024, pero con un CAGR proyectado del 16% hacia 2027 que, aunque alto, evidencia que el potencial de adopción estructural todavía está lejos de realizarse (Payments and Commerce Market Intelligence (PCM), 2025).

3.2.2.5. Grado de adopción en pymes y grandes empresas

Evalúa el porcentaje de pequeñas, medianas y grandes empresas que implementan plataformas de venta online, herramientas digitales o canales electrónicos para atender a sus clientes y gestionar operaciones (SciELO, 2018; MinTIC, 2023).

Compañías como Amazon, Mercado Libre, Falabella, entre otras han liderado el ecommerce en nuestro país, pero muchas pymes aún enfrentan dificultades por falta de inversión en tecnología, desconocimiento o limitaciones logísticas asociadas a la falta de recursos financieros, desconocimiento de herramientas digitales y limitaciones logísticas, así como la resistencia al cambio relacionada a la cultura organizacional. Estas diferencias generan una brecha en la participación de ambos segmentos en el comercio electrónico nacional (Arévalo, 2024).

Esta dimensión determina el alcance real del comercio electrónico en Colombia y revela las desigualdades empresariales que condicionan su expansión. Mientras las grandes compañías cuentan con recursos tecnológicos y financieros para consolidar robustas plataformas digitales, las pymes enfrentan limitaciones en inversión, capacitación y logística. Esta diferencia evidencia la existencia de una brecha empresarial que restringe la adopción del ecommerce a nivel nacional y que debe ser considerada en el diseño de políticas públicas y estrategias privadas orientadas a fomentar una adopción más equitativa.

3.2.3. Medición de la adopción del comercio electrónico en Colombia

3.2.3.1. Número de transacciones digitales

Basado en información de Bancos y pasarelas de pago, reportes de entidades como la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE), plataformas como PayU, MercadoPago o Redeban, que reportan la cantidad de operaciones procesadas. Por otro lado, en algunos estudios de firmas como Statista o Euromonitor que también estiman el número de transacciones.

- a) Número total de transacciones en ecommerce, basado en reportes de la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico o de empresas como Mercado Libre.
- b) Transacciones por sector, porcentajes de participación de los sectores económicos más importantes y sus informes por medio de las asociaciones que las representan o las empresas principales. Ejemplo: En moda, reportes o informes de Adidas.
- c) Transacciones o uso de pasarelas de pago, información de bancos o entidades financieras.

3.2.3.2. Porcentaje de usuarios que compran en línea

- Porcentaje de la población que utiliza internet para comprar, datos proporcionados por informes del DANE o la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico
- Porcentaje de población total que compra en línea, y la de Colombia, datos de adopción. Compras únicas por usuario, data presente en informes empresas.
- Data de usuarios por rangos de edad

3.3. Factores sociodemográficos

3.3.1. Definición de factores sociodemográficos

Estrada y Pérez (2024), en una de sus investigaciones, definen los factores sociodemográficos como “todas las características asignadas a la edad, sexo, educación, ingresos, estado civil, trabajo, religión, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, tamaño de la familia. Esto se hace para cada miembro de la población”. Esto permite comprender que dichos factores abarcan múltiples dimensiones que influyen directamente en los comportamientos sociales y económicos de los individuos, y sirven como base para analizar fenómenos como la adopción del comercio electrónico. Tal como lo expone Melo (2022), en el contexto colombiano el comportamiento del consumidor digital después de la pandemia se explica, en gran medida, por factores sociodemográficos como la edad, el nivel educativo y el género, que determinan el grado de adaptación a las plataformas en línea.

3.3.2. Dimensiones de factores sociodemográficos

3.3.2.1. Edad/Generación

Mannheim (2012) la entiende como una construcción que no depende únicamente de la coincidencia cronológica, sino de la posición histórica que ocupan sus integrantes, lo cual determina formas específicas de pensar, sentir y actuar. En esa línea, subraya que las generaciones se definen por tendencias comunes que se reflejan en sus prácticas y representaciones sociales González (2021).

Por su parte, Dilthey (1989) plantea que una generación se configura a partir de un conjunto de personas que comparten un mismo tiempo histórico y, con él, experiencias y acontecimientos que marcan su existencia, generando un ethos compartido González (2021).

Como resumen, González (2021) recoge estas aproximaciones y resalta que las

generaciones constituyen categorías sociales útiles para analizar cómo las experiencias históricas, culturales y sociales moldean comportamientos colectivos. En este sentido, la categoría de generación se convierte en un factor sociodemográfico clave para comprender patrones de consumo, hábitos digitales y la adopción de fenómenos como el comercio electrónico.

La edad influye directamente en la disposición de los consumidores a adoptar el comercio electrónico. Los jóvenes, al estar más familiarizados con la tecnología, se muestran más abiertos a realizar compras digitales, mientras que los adultos mayores suelen ser más reticentes. Esta dimensión es relevante en la investigación porque permite entender cómo las generaciones definen patrones diferenciados de consumo en línea.

3.3.2.2. Nivel educativo.

El nivel educativo hace referencia al grado máximo de estudios que una persona ha alcanzado o según los programas alcanzados.

Según el Ministerio de Educación de Colombia (2024), el sistema educativo está conformado por:

- educación inicial
- educación preescolar
- educación básica (primaria cinco grados y secundaria cuatro grados)
- educación media (dos grados y culmina con el título de bachiller)
- educación superior

De acuerdo con el Censo de Educación Formal de 2023, en el país se matricularon un total de 9.547.160 estudiantes. La mayor concentración se ubicó en la educación básica primaria, con el 41,8% de los alumnos, seguida por la educación media, con el 31,1%.

Este dato nos permite analizar el nivel educativo de la población y tener una aproximación a sus capacidades formativas, lo que también nos ofrece un punto de referencia para comprender el grado de preparación en términos de competencias digitales y el potencial de adopción de herramientas tecnológicas, como el comercio electrónico.

3.3.2.3. Nivel de ingresos.

El nivel de ingresos se refiere a la cantidad de dinero que recibe una persona o un hogar, a través de salarios, pensiones, rentas o transferencias, en un período de tiempo determinado. Es un factor clave para medir su capacidad de compra, bienestar y acceso a oportunidades, pues influye directamente en qué bienes o servicios puede adquirir, en su calidad de vida y en sus decisiones económicas.

En Colombia, los niveles de ingreso reflejan una desigualdad pronunciada. En 2021, la mitad de los trabajadores percibía un salario mínimo o menos, y el 86 % no supera los dos salarios mínimos mensuales. Además, las mujeres enfrentan una situación desfavorable, pues el 67 % de las asalariadas o independientes tenía un ingreso igual o por debajo de un salario mínimo.

En contraste, los ingresos más altos se concentran en una pequeña parte: el 10 % más rico de los adultos concentra el 61 % de los ingresos del país, y el 1 % recibe alrededor del 20 % de ellos. En cuanto a la riqueza, el 50 % de la población más pobre apenas poseía el 4 %, mientras que el 10 % más rico concentraba el 65 %. Esto evidencia que, aunque la mayoría de los colombianos vive con ingresos limitados, existe un grupo reducido que concentra una proporción desproporcionada de la riqueza nacional (DIAN, 2024).

En este sentido de la investigación, mediremos el nivel de ingresos, así como la capacidad de los consumidores para acceder a dispositivos tecnológicos, internet y realizar

compras en línea. En Colombia, la desigualdad económica se traduce en diferencias en la adopción del comercio electrónico: mientras los hogares de ingresos altos acceden con mayor facilidad a plataformas digitales, los de bajos ingresos enfrentan barreras (Sánchez, Ramírez & Torres, 2020).

3.3.2.4. Ubicación geográfica (urbano vs. rural).

La ubicación territorial influye de forma determinante en la adopción del comercio electrónico. En Colombia, la concentración de infraestructura digital en las ciudades principales contrasta con las limitaciones de conectividad en las zonas rurales, lo que genera una brecha en el acceso a plataformas de ecommerce. Indicando que el lugar de residencia condiciona las oportunidades de consumo digital (Benítez & Fernández, 2025; López Romero, 2024). Analizar esta diferencia permite comprender cómo las desigualdades territoriales afectan la adopción del comercio electrónico y por qué resulta necesario diseñar estrategias diferenciadas que promuevan la inclusión digital en regiones apartadas.

3.3.2.5. Acceso a internet y dispositivos móviles.

El comercio electrónico depende directamente de la conectividad digital y de la disponibilidad de herramientas tecnológicas como smartphones, tablets y computadores. En Colombia, aunque la adopción de teléfonos inteligentes ha crecido de forma acelerada, el acceso a internet sigue siendo el punto de partida para que los consumidores puedan incorporarse activamente al mercado digital. Sin embargo, persisten brechas significativas en conectividad y acceso, especialmente en regiones apartadas, lo que limita la calidad de la conexión y la cobertura. Por lo anterior, esta dimensión resulta clave para evaluar qué tan preparada está la población colombiana para integrarse plenamente al comercio electrónico (Cuenú, 2020).

4. Estado del arte

El propósito de este capítulo no es hablar de lo que otros han escrito sobre el e-commerce en Colombia y la región, sino construir un diálogo entre perspectivas que al confrontarse, muestran el estado real del conocimiento y los vacíos que justifican esta investigación. Los nueve ejes que se desarrollan a continuación se complementan en torno a la pregunta central del trabajo: ¿cómo puede el sector privado colombiano estructurar una estrategia corporativa para transformar las barreras estructurales del e-commerce en oportunidades de crecimiento? Cada subcapítulo pone en conversación a los autores más relevantes, señala dónde coinciden, dónde no están de acuerdo y qué queda por resolver.

4.1. E-commerce y transformación digital en América Latina.

La transformación digital del comercio en América Latina ha generado un cuerpo académico que en conjunto revela diferencias entre quienes ven en las empresas el motor principal del cambio y quienes insisten en que, sin condiciones estructurales favorables, ninguna estrategia corporativa resulta suficiente. Indagar en esta problemática es el punto de partida de este estado del arte.

Martínez Soli y Vásquez Esquivel (2018) desarrollaron uno de los estudios más citados sobre la adopción del comercio electrónico en microempresas de América Central. A través del análisis de cinco mipymes costarricenses bajo el modelo TOE (Tecnología, Organización y Entorno), los autores concluyen que: "El proceso de adopción tecnológica debe iniciar por el entendimiento y convencimiento del gerente/propietario de que el comercio electrónico es una alternativa para aportar valor estratégico a la empresa e incrementar la satisfacción de sus clientes" (Martínez Soli & Vásquez Esquivel, 2018, párr. 34).

El hallazgo central de ese trabajo es que el conocimiento tecnológico de la gerencia surge como un factor condicionante de su compromiso, y que dicho compromiso gerencial es "uno de los factores más importantes en la decisión de adoptar el comercio electrónico"

(Martínez Soli & Vásquez Esquivel, 2018, párr. 42). La relevancia de este estudio para la presente investigación radica en que sitúa la agencia directiva como la variable detonante de la transformación digital en la empresa.

Arévalo Vélez (2024) complementa ese argumento al contexto colombiano mediante una revisión sistemática de la literatura sobre comercio electrónico en pequeñas empresas del país. Su trabajo documenta que el ecommerce es reconocido como un medio de posicionamiento competitivo que permite a las organizaciones pequeñas reducir costos operativos, ampliar su base de clientes potenciales, optimizar tiempos y fortalecer el posicionamiento de marca, para las más pequeñas, incluso representa una condición de supervivencia frente a la competencia de empresas más grandes (Arévalo Vélez, 2024). Esta lectura refuerza la tesis de que la adopción del e-commerce no es solo una decisión de crecimiento sino, en muchos casos, una respuesta estratégica de subsistencia.

Lara Martínez y Ríos Zúñiga (2024) aportan evidencia empírica desde México (la economía latinoamericana más comparable con Colombia en términos de estructura industrial) a través de un estudio mixto sobre el impacto del e-commerce en pequeñas empresas del sector servicios. Sus hallazgos muestran que más del 65% de los pequeños empresarios encuestados califica el e-commerce como "muy positivo" y que entre los beneficios principales se destaca el aumento de ventas de hasta más del 50% y la expansión del mercado. Sin embargo, los mismos autores identifican que los principales desafíos persisten en la competencia en línea, la logística, la entrega y la capacitación del personal (Lara Martínez & Ríos Zúñiga, 2024). Su conclusión más relevante para esta investigación es que

"el reto de potenciar el uso del comercio electrónico a las pequeñas empresas está en que quieran expandirse y posicionarse en un mercado más competitivo" (Lara Martínez & Ríos Zúñiga, 2024, p. 3702), lo que implica que la decisión estratégica de la gerencia como

señalaban Martínez Soli y Vásquez Esquivel (2018) desde Costa Rica sigue siendo el punto de quiebre de cualquier proceso de adopción.

Campos Saldaña (2023) introduce en este debate la dimensión logística que frecuentemente se omite en los análisis de adopción. En su análisis del e-commerce colombiano y sus retos logísticos, el autor evidencia que la promesa del canal digital puede quedar bloqueada si no se resuelven los cuellos de botella en la entrega, la cadena de frío y la infraestructura de última milla, desafíos que inciden directamente sobre la experiencia del consumidor y, por consiguiente sobre su disposición a repetir compras en línea (Campos Saldaña, 2023). Benítez Castañeda y Fernández Rodríguez (2025), por su parte, sostienen que las empresas que han logrado escalar en el canal digital no son las que simplemente migran sus operaciones al entorno virtual, sino aquellas que diseñan estrategias adaptativas que integran la propuesta de valor diferenciada del negocio con las particularidades del entorno digital colombiano (Benítez Castañeda & Fernández Rodríguez, 2025). Este énfasis en la adaptación estratégica y no en la imitación de modelos extranjeros conectan directamente con los lineamientos que emergen de los resultados del presente trabajo.

En resumen, la literatura de este primer eje establece que la transformación digital del comercio no puede explicarse desde una sola variable. La pregunta de investigación de este trabajo recoge precisamente esa complejidad: ¿cómo puede el sector privado articular una estrategia que integre la dimensión empresarial con la gestión de las barreras estructurales del entorno?

4.2. Indicadores de mercado y cifras del sector.

Cualquier análisis estratégico del e-commerce colombiano debe partir de una lectura de los datos disponibles. Lo primero que se revela es que: el sector crece en términos absolutos, pero su participación relativa en el comercio minorista total sigue siendo baja.

La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE, 2025) documentó que el valor de las transacciones digitales en Colombia alcanzó los COP 105,43 billones durante 2024, con un crecimiento del 26,7% frente al año anterior. El mismo informe precisa que el sector de tecnología, entretenimiento y retail concentra el 49% del mercado digital. Sin embargo, el dato más revelador desde la perspectiva estratégica es que la participación del ecommerce en el comercio minorista total está apenas entre el 2,1% y el 3,0%, cifra que contrasta con el 15% o más que registran los líderes de la región. Simultáneamente, la tasa de conversión del canal digital ha retrocedido del 1,05% en 2022 al 0,80% en 2024, señal de que el crecimiento en volumen no ha ido acompañado de mejoras en la eficiencia comercial (CCCE, 2025).

Desde la dimensión de los medios de pago otro factor determinante de la adopción la CCCE (2025) reporta que las tarjetas de crédito y débito concentran el 60,2% de las transacciones digitales, mientras que PSE representa el 36,8%. Este dato debe leerse junto con los de Banca de las Oportunidades (2024), entidad que documenta que el 96,3% de los adultos colombianos cuenta con al menos un producto financiero formal y que las billeteras digitales han alcanzado una adopción del 76,1% en la población adulta. No obstante, el acceso financiero rural sigue siendo del 65,6% frente a una cobertura prácticamente universal en zonas urbanas, y solo el 35,5% de los adultos tiene acceso a crédito formal (Banca de las Oportunidades, 2024). Esta diferencia entre inclusión financiera formal y capacidad de compra digital revela que la tenencia de un producto bancario no equivale automáticamente a la habilitación del consumidor como comprador en línea.

La dimensión territorial del problema es igualmente clave. Datos del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones muestran que el 85,5% de los habitantes de la región Caribe y el 92,4% de los de la región Pacífico prefieren el comercio presencial al digital, con la desconfianza en las plataformas y la falta de habilidades digitales como

principales razones (MinTIC, 2023). La concentración geográfica de las transacciones digitales en tres ciudades Bogotá (46%), Antioquia (22%) y Valle del Cauca (13%) evidencia que el 75% del e-commerce nacional ocurre en solo tres mercados, lo que deja sin explotar una demanda latente significativa en el resto del territorio (CCCE, 2025). Sánchez, Ramírez y Torres (2020), en su estudio sobre niveles de ingreso y desigualdad por departamentos en Colombia, documentan las profundas brechas de ingreso entre regiones con esta concentración, señalando que la heterogeneidad económica departamental es un factor estructural que condiciona la capacidad de consumo digital en los territorios periféricos.

En el plano latinoamericano, Americas Market Intelligence (PCMI, 2023) identifica a Colombia como uno de los mercados de mayor crecimiento en la región para el período 2023-2026, junto con Perú, México y Paraguay. La organización proyecta que el país mantiene un potencial de expansión significativo, dado que la adopción del e-commerce sigue estando por debajo del promedio regional. La comparación con México es particularmente ilustrativa: según el INEGI (2025), el Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico (VABCOEL) en ese país equivale al 6,4% del PIB en 2023, habiendo crecido del 3% en 2013, mientras que en Colombia la participación del canal digital en el comercio minorista no supera el 3,0%. Esta brecha de más de dos décadas de distancia en adopción no es inevitable es en sí misma, la oportunidad estratégica que motiva la presente investigación.

En conjunto, los datos de este eje configuran un retrato coherente: Colombia tiene un sector de e-commerce en expansión nominal, pero con baja adopción relativa, concentrado territorialmente, con acceso financiero desigual y por debajo de su potencial de mercado. Convertir esa brecha en oportunidad es exactamente el problema estratégico que esta investigación aborda.

4.3. Comportamiento del consumidor digital colombiano.

Entender quién compra en línea en Colombia, por qué lo hace y, sobre todo, por qué muchos colombianos no lo hacen, es indispensable para cualquier estrategia de adopción del sector. La literatura disponible permite construir un perfil del consumidor digital que combina desconfianza estructural, sensibilidad a la experiencia de compra y adopción condicionada por factores demográficos y geográficos.

Vela, Reyes-Urbe y Olague de la Cruz (2024) realizaron un estudio con 2.085 consumidores en el norte de México mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), con el objetivo de examinar las relaciones entre seguridad percibida, experiencia de compra, confianza y satisfacción en el e-commerce. Los resultados arrojan que la seguridad percibida impacta significativamente tanto la experiencia como la confianza del consumidor, y que esta última predice de manera directa la satisfacción. Los autores concluyen que

"la experiencia y la percepción de seguridad son factores importantes que influyen en la confianza y, en consecuencia, en la satisfacción", siendo "el hallazgo relevante identificar a la confianza como factor principal para predecir la satisfacción del cliente" (Vela et al., 2024, sección de resultados).

Aunque este estudio fue realizado en el contexto mexicano, su arquitectura causal (seguridad → confianza → satisfacción) es especialmente pertinente para Colombia, donde la CCCE (2025) ha documentado que el 19% de los usuarios del comercio electrónico ha experimentado algún episodio de fraude en línea, que el 73% de los consumidores abandona la compra si la única opción de pago disponible es la tarjeta de crédito, y que el 87% no regresaría a una tienda en la que sufriera un fraude. Estos datos colombianos validan

el modelo de Vela et al. (2024): sin seguridad no hay confianza, y sin confianza no hay satisfacción ni fidelización/lealtad/frecuencia.

Quintero Pastrán (2025) aborda el comportamiento del consumidor colombiano desde una perspectiva diferente: el impacto del marketing digital en la decisión de compra de vino en consumidores de 18 a 40 años. Su estudio cuantitativo documenta que los consumidores jóvenes valoran la coherencia entre canales digitales y físicos (comportamiento omnicanal), que las recomendaciones sociales y el contenido de influenciadores inciden significativamente en sus decisiones, y que para algunos segmentos la claridad y usabilidad de la plataforma digital tiene mayor peso que el precio del producto (Quintero Pastrán, 2025). Si bien el estudio se circunscribe a una categoría específica de consumo, sus hallazgos sobre la importancia de la experiencia omnicanal y el peso de la prueba social son extensibles a otros segmentos del ecommerce colombiano.

Durán Remolina y Holguín Mariño (2023) contextualizan estas dinámicas de consumo en el entorno de las redes sociales, documentando las principales problemáticas y desafíos del ecommerce colombiano en ese ecosistema. Su trabajo señala que las redes sociales se han convertido en un canal de descubrimiento de productos y de validación social previo a la compra, pero también en un espacio donde las experiencias negativas se viralizan con mayor velocidad que las positivas, amplificando el impacto de las fallas en el servicio (Durán Remolina & Holguín Mariño, 2023). López Romero (2024), por su parte, estudia el impacto del ecommerce en Medellín desde una perspectiva postpandemia, identificando mediante el modelo AHP las variables más influyentes en la experiencia de compra en línea de consumidores de 18 a 55 años. Su análisis revela que la comodidad y la eficiencia del proceso se ubican entre los factores de mayor peso percibido, mientras que las dificultades en la entrega y en la resolución de problemas emergen como los principales detractores de la experiencia digital (López Romero, 2024).

En conjunto, Vela et al. (2024), Quintero Pastrán (2025), Durán Remolina y Holguín Mariño (2023) y López Romero (2024) configuran un consumidor digital latinoamericano que desconfía con razones fundadas, que responde positivamente a experiencias de calidad consistentes, que valida sus decisiones de compra en el entorno social digital y que penaliza con abandono irreversible a las empresas que fallan en el servicio posventa. Este perfil es importante para los lineamientos estratégicos que emergen de los resultados de esta investigación.

4.4. Medición y marcos metodológicos para el e-commerce

Antes de formular estrategias de crecimiento es necesario preguntarse si el ecommerce en Colombia se está midiendo correctamente. La respuesta que surge de la literatura es, en el mejor de los casos, parcial: existen marcos metodológicos internacionales sólidos que Colombia no ha adoptado de manera completa, y esa brecha en la medición tiene consecuencias directas sobre la calidad de las decisiones empresariales y de política pública.

La Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas (UNECE, 2014) publicó las directrices internacionales para la medición del comercio electrónico, estableciendo definiciones consensuadas sobre qué constituye una transacción electrónica, cuáles son los actores relevantes y qué variables deben medirse de manera sistemática. Más de una década después de su publicación, ese documento sigue siendo el referente metodológico más citado en la literatura sobre medición del ecommerce, lo que indica que la agenda de estandarización estadística en este campo sigue siendo una deuda pendiente en la región (UNECE, 2014).

La experiencia del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México (INEGI, 2025) ilustra cómo puede construirse una metodología rigurosa en un contexto latinoamericano. El INEGI desarrolló el indicador VABCOEL (Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico) triangulando encuestas a hogares, registros administrativos y datos de

plataformas digitales, y documentó que el e-commerce equivale al 6,4% del PIB mexicano en 2023, habiendo crecido un 8,5% cuando la economía general creció solo el 3,3%. El VABCOEL creció de menos del 3% del PIB en 2013 al 6,4% en 2023 (INEGI, 2025). Esta metodología demuestra que la medición robusta del fenómeno digital es posible en economías emergentes y que sus resultados son cualitativamente distintos de los que arroja cualquier fuente única.

MinTIC (2023), a través de su Observatorio de e-Commerce, ha avanzado en la caracterización territorial del fenómeno en Colombia, documentando diferencias significativas entre regiones. Sin embargo, la capacidad de medición estadística nacional enfrenta limitaciones en términos de desagregación territorial, captura de transacciones informales y armonización con los estándares de la UNECE (2014). Esta brecha entre el marco metodológico ideal y la capacidad estadística disponible tiene una consecuencia directa: las empresas colombianas toman decisiones de inversión digital con información incompleta, lo que eleva el riesgo percibido de la transformación digital y contribuye a la lentitud en la adopción que los datos de adopción evidencian.

Esta limitación metodológica justifica la elección del método en la presente investigación. Cuando los datos estadísticos son insuficientes o poco desagregados, el juicio estructurado de expertos es un instrumento legítimo y complementario del análisis documental. El diseño metodológico de este trabajo responde directamente a una de las limitaciones que la propia literatura identifica.

4.5. Marco normativo e institucional del e-commerce en Colombia

El e-commerce en Colombia opera dentro de un marco normativo que ha crecido de manera acumulativa pero no siempre coherente. Comprender ese marco es indispensable, no para describirlo en detalle, sino para entender cómo puede ser navegado estratégicamente por el sector privado.

El punto de partida es la Ley 527 de 1999 (Congreso de la República de Colombia, 1999), que estableció el reconocimiento jurídico de los mensajes de datos, la firma y el comercio electrónico en Colombia, dotando de validez legal a las transacciones digitales. Esta ley fue pionera en la región y sigue siendo el cimiento del ecosistema jurídico del e-commerce colombiano. Doce años después, la Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor) amplió las protecciones aplicables a las ventas a distancia, incluyendo el comercio electrónico, reconociendo al consumidor digital como sujeto diferenciado de protección. La Ley 1581 de 2012 completó ese esquema protector al regular el tratamiento de datos personales, aspecto central de la confianza digital (Congreso de la República de Colombia, 2011, 2012).

En el plano de la política pública, los Documentos CONPES representan la arquitectura estratégica del Estado colombiano frente a la economía digital. El CONPES 3975 (DNP, 2019) estableció la política de transformación digital e inteligencia artificial, el CONPES 3995 (DNP, 2020) abordó la política de confianza y seguridad digital, y el CONPES 4012 (DNP, 2020) formuló la política de inclusión y educación económica y financiera. La existencia de estos tres documentos complementarios ilustra que el Estado reconoce que la digitalización del comercio requiere una intervención articulada en tres frentes simultáneos: infraestructura, seguridad y capacidad financiera del consumidor.

MinTIC (2023) materializó esa visión en la Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023-2026, que define metas de conectividad, gobierno digital y economía digital. Así mismo, el mismo ministerio publicó el estudio de comercio electrónico en las regiones de Colombia con datos comparativos 2020-2021, que revela las brechas territoriales en adopción y documenta las barreras específicas de cada región (MinTIC, 2023). Este marco de política pública activa es una oportunidad estratégica para las empresas privadas: las organizaciones

que alineen sus iniciativas de expansión digital con las prioridades gubernamentales tienen acceso a recursos, programas e infraestructura que reducen el costo de la transformación.

Desde una perspectiva regional, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI, 2025) ha documentado el estado de la protección al consumidor en el e-commerce en los países miembros, encontrando que Colombia cuenta con el Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) como su norma base en esta materia. El organismo concluye que, aunque existe convergencia en los estándares fundamentales de protección entre los países de la región, "la naturaleza o características de las actividades propias del comercio exterior, así como de la tecnología, trascendiendo fronteras y con vocación tras nacional, llevan indefectiblemente a la expansión del comercio electrónico a nivel internacional, requiriendo una mayor convergencia desde el punto de vista regulatorio" (ALADI, 2025, p. 9).

Esta observación de la ALADI es estratégicamente relevante para las empresas colombianas que planean operar en mercados entre el marco territorial colombiano y el de otros países: el marco normativo nacional no es suficiente por sí solo para garantizar la seguridad jurídica en operaciones que trascienden el territorio colombiano. La estrategia corporativa debe incorporar la dimensión regulatoria regional como variable de gestión activa.

4.6. Tributación digital y cumplimiento fiscal en el ecosistema de e-commerce

La dimensión tributaria del e-commerce en Colombia ha adquirido creciente relevancia con el avance de las reformas fiscales y la digitalización de la economía. Uno de los problemas centrales de este eje no es solo el nivel de la carga tributaria, sino la complejidad de determinar dónde y cómo se tributa en un entorno donde las transacciones digitales no tienen fronteras físicas.

Zúñiga Velasco (2022) aborda con precisión técnica uno de esos conflictos: la territorialidad del impuesto de industria y comercio (ICA) en las operaciones de comercio electrónico en Colombia. A partir de la expedición de la Ley 1819 de 2016, el autor analiza la

dificultad de aplicar el principio de territorialidad que define el municipio donde se entiende realizada la actividad gravada a transacciones digitales que ocurren simultáneamente en múltiples jurisdicciones. El trabajo propone soluciones generalizables para estos conflictos, argumentando que la ambigüedad normativa en la asignación territorial del ICA genera incertidumbre para los operadores digitales y puede derivar en doble tributación municipal o en litigios con las autoridades locales (Zúñiga Velasco, 2022).

Este problema adquirió nuevas dimensiones con la Ley 2277 de 2022 (Congreso de la República de Colombia, 2022), que introdujo modificaciones tributarias significativas para el sector digital, incluyendo ajustes en el tratamiento del IVA a servicios digitales prestados desde el exterior. Aunque estas medidas buscan nivelar las condiciones de competencia entre actores nacionales e internacionales, su implementación ha generado costos de cumplimiento diferenciados según el tamaño y la sofisticación administrativa del operador. Las grandes plataformas y marketplaces pueden asumir esa carga; los pequeños vendedores digitales que inician su transición al canal en línea frecuentemente no cuentan con las capacidades administrativas para gestionarla.

MinTIC (2023), en su Estrategia Nacional Digital, reconoce esta tensión al señalar que el fortalecimiento del ecosistema digital colombiano requiere marcos tributarios que incentiven la formalización del pequeño comerciante digital, no que la desincentiven con cargas de cumplimiento desproporcionadas. Para esta investigación, el hallazgo central de este eje es que la gestión del cumplimiento tributario en el ecosistema digital no es solo una obligación legal: es una competencia estratégica que las empresas deben desarrollar activamente, y cuya complejidad varía según la escala del operador, el tipo de transacción y el territorio en que se realiza.

4.7. Tendencias globales y benchmarking internacional

Comprender el ecommerce colombiano en aislamiento sería un error estratégico. La dinámica global del sector define trayectorias que llegarán a Colombia con mayor o menor retraso, y los casos de países que han avanzado más rápido ofrecen referentes concretos de lo que es posible.

Lara Martínez y Ríos Zúñiga (2024) documentan que el e-commerce en México ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas dos décadas, impulsado por la mejora en la infraestructura de telecomunicaciones, la adopción de dispositivos móviles y la participación de grandes plataformas como Amazon y Mercado Libre. Los autores identifican que los desafíos persistentes "la falta de conocimientos técnicos, la seguridad cibernética y las dificultades logísticas continúan siendo obstáculos significativos para la adopción generalizada del comercio electrónico entre las pequeñas empresas" (Lara Martínez & Ríos Zúñiga, 2024, p. 3694). Estos son exactamente los mismos que enfrenta Colombia, lo que sugiere que las soluciones que han funcionado en México son referentes válidos para el diseño de estrategias en el contexto colombiano.

El caso mexicano cobra mayor relevancia cuando se observa el indicador VABCOEL (INEGI, 2025): el e-commerce creció del 3% del PIB en 2013 al 6,4% en 2023, una trayectoria de diez años que coincide con la inversión sostenida en infraestructura de pagos digitales (como el sistema CoDi/DiMo del Banco de México) y la expansión de las plataformas de marketplace que redujeron las barreras de entrada para el pequeño comerciante. El Banco de la República de Colombia (2023) trabaja en una iniciativa análoga con Bre-B (pagos inmediatos interoperables), cuya implementación podría replicar ese efecto catalizador en el ecosistema digital colombiano.

Americas Market Intelligence (PCMI, 2023) ofrece una perspectiva comparativa regional al documentar que el 66% de la población adulta latinoamericana participó en el e-

commerce en 2023, con un gasto per cápita promedio de USD 463 anuales. Colombia es identificada como uno de los mercados de mayor potencial de crecimiento para el período 2023-2026, aunque su punto de partida en adopción es significativamente inferior al de Brasil, México o Chile. La ALADI (2025), desde su análisis de los desafíos del e-commerce en los países de menor desarrollo económico relativo de la región, sitúa a Colombia en una posición intermedia: con ventajas relativas en infraestructura digital y conectividad frente a otros países miembros, pero con brechas institucionales y de capacidades que requieren atención estratégica sostenida.

La lectura conjunta de Lara Martínez y Ríos Zúñiga (2024), INEGI (2025), PCMI (2023) y ALADI (2025) lleva a una conclusión estratégicamente alentadora: Colombia no está condenada a su posición actual en el mapa del e-commerce regional. Los países que han avanzado más rápido lo han hecho a través de estrategias deliberadas del sector privado, con apoyo de marcos regulatorios favorables y no simplemente como resultado del crecimiento macroeconómico. Esta es la premisa que sustenta la hipótesis central de la presente investigación.

4.8. Capital humano, educación digital y brechas de talento

Ninguna estrategia de e-commerce puede sostenerse sin el capital humano adecuado, tanto del lado de las empresas que operan plataformas como del lado de los consumidores y pequeños comerciantes que deben adoptarlas. Colombia enfrenta déficits en ambas dimensiones que la literatura permite cuantificar.

MinTIC (2023), en su estudio comparativo de comercio electrónico en las regiones de Colombia, documenta que la preferencia por el comercio presencial en regiones como la Caribe (85,5%) y la Pacífico (92,4%) se explica, entre otros factores, por la falta de habilidades digitales para realizar compras en línea. Este hallazgo es de una trascendencia estratégica

notable: la barrera principal de entrada al e-commerce en amplias franjas del territorio colombiano no es tecnológica ni financiera, sino educativa. Las empresas que diseñen estrategias de expansión territorial sin contemplar esta dimensión encontrarán que sus plataformas digitales llegan a mercados para los cuales la compra en línea sigue siendo una práctica desconocida o percibida como riesgosa.

El Ministerio de Educación Nacional (2024) documenta las características del sistema educativo colombiano, cuya estructura de educación básica y media no ha incorporado de manera sistemática la formación en competencias digitales funcionales (incluyendo el comercio en línea, los pagos digitales y la seguridad cibernética personal) en los currículos de la educación preuniversitaria. Esta omisión tiene consecuencias directas sobre la habilitación del consumidor digital en los segmentos de menor ingreso y en zonas rurales, donde la escuela es frecuentemente el único acceso sistemático a la formación tecnológica.

Lara Martínez y Ríos Zúñiga (2024), desde el caso mexicano, confirman que este déficit de capital humano es transversal a los mercados emergentes de América Latina. Su investigación documenta que las pequeñas empresas que adoptan el e-commerce enfrentan como desafío central la "capacitación y adaptación del personal" (Lara Martínez & Ríos Zúñiga, 2024, p. 3702), y que el recurso humano es indispensable para hacer frente al desafío de la competencia electrónica. Esta observación es coherente con la conclusión de Martínez Soli y Vásquez Esquivel (2018) sobre el rol del conocimiento tecnológico de la gerencia: el capital humano digital no es solo una ventaja competitiva; es una condición de posibilidad para que cualquier estrategia de transformación digital funcione.

Para esta investigación, la convergencia entre MinTIC (2023), MinEducación (2024) y Lara Martínez y Ríos Zúñiga (2024) apunta a una conclusión que se incorpora como insumo para los lineamientos estratégicos: la inversión en capital humano digital (tanto al interior de las organizaciones como hacia los consumidores y pequeños comerciantes del ecosistema) no

es una acción de responsabilidad social empresarial. Es una condición para la expansión del mercado y, por tanto, una palanca estratégica de crecimiento con retorno medible.

4.9. Convergencias, tensiones y vacíos en la literatura

El recorrido por los ocho ejes anteriores permite identificar tres patrones que estructuran el estado actual del conocimiento sobre e-commerce en Colombia y que definen el lugar que ocupa esta investigación en ese mapa.

El primer patrón es la convergencia diagnóstica. Autores académicos (Martínez Soli & Vásquez Esquivel, 2018; Vela et al., 2024; Leyton-Johns et al., 2021), investigadores locales (Arévalo Vélez, 2024; Campos Saldaña, 2023; Durán Remolina & Holguín Mariño, 2023; López Romero, 2024), entidades sectoriales (CCCE, 2025; Banca de las Oportunidades, 2024) e instituciones internacionales (ALADI, 2025; INEGI, 2025) coinciden en señalar las mismas barreras: desconfianza del consumidor, brechas territoriales, insuficiencia en la calidad del servicio digital y déficits de capital humano. Esta convergencia diagnóstica desde fuentes tan diversas otorga solidez al punto de partida de esta investigación y legitima el problema que la motiva.

El segundo patrón es una tensión metodológica entre el nivel de análisis macro y el nivel micro. Mientras las fuentes institucionales y de mercado (CCCE, MinTIC, Banca de las Oportunidades, PCMI) operan a nivel de sector y de política pública, los estudios académicos sobre comportamiento del consumidor (Vela et al., 2024; Quintero Pastrán, 2025; López Romero, 2024; Leyton-Johns et al., 2021) y sobre estrategia empresarial (Martínez Soli & Vásquez Esquivel, 2018; Arévalo Vélez, 2024; Benítez Castañeda & Fernández Rodríguez, 2025) operan a nivel de empresa e individuo. Esa doble escala de análisis no es un problema; es una oportunidad: revela que hay espacio para propuestas que articulen ambos niveles en un marco estratégico integrado.

El tercer patrón es, precisamente, el vacío que esta investigación busca llenar. La literatura disponible ofrece diagnósticos robustos de las barreras del e-commerce colombiano y, en algunos casos, propuestas de política pública para enfrentarlas. Sin embargo, carece de lineamientos estratégicos concretos orientados al sector privado: propuestas sobre cómo una empresa colombiana puede transformar activamente esas barreras estructurales en oportunidades de crecimiento desde su propia organización. Ninguno de los trabajos revisados formula, desde la perspectiva de la administración estratégica, una respuesta articulada a la pregunta que orienta este trabajo. Es ese vacío el que la presente investigación aborda a través del método, integrando el conocimiento de 16 expertos del sector con el marco teórico construido en este estado del arte.

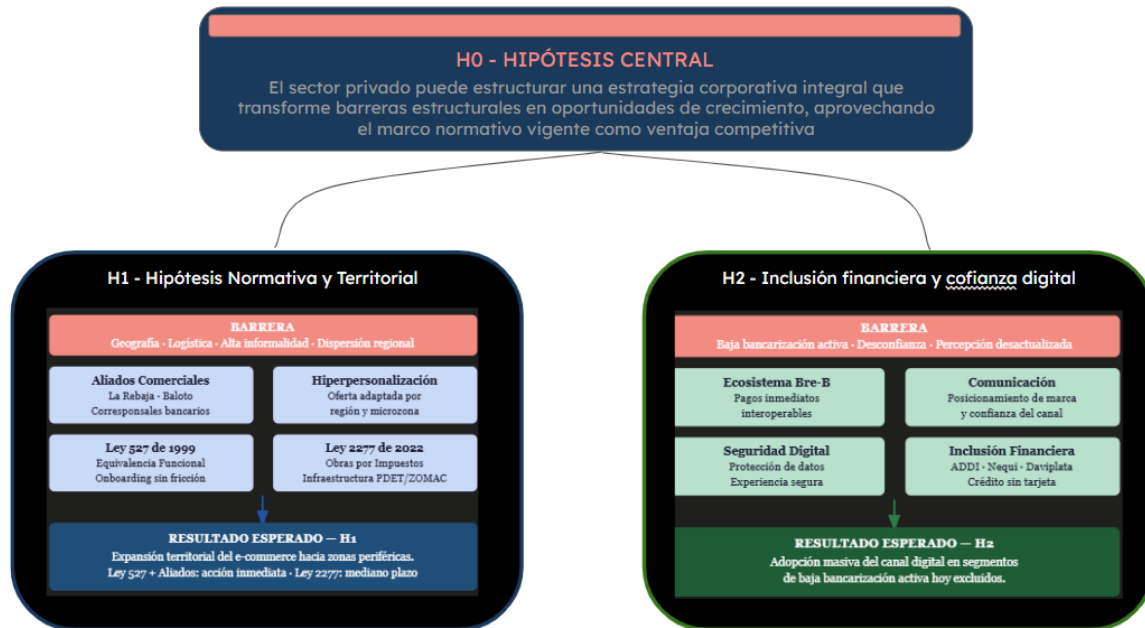
5. Hipótesis

Tabla 1 *Matriz de pregunta vs hipótesis*

Pregunta de investigación	Hipótesis
¿Cómo puede el sector privado colombiano estructurar una estrategia corporativa para transformar las barreras estructurales del e-commerce en oportunidades de crecimiento y aumentar su adopción de mercado?	H0 - El sector privado colombiano puede estructurar una estrategia corporativa integral que transforme las barreras estructurales del e-commerce en oportunidades de crecimiento y aumente su adopción de mercado, actuando simultáneamente sobre las dimensiones de comunicación, confianza, bancarización y regionalización, aprovechando el marco normativo vigente como ventaja competitiva que reduce costos y fricciones de expansión. H1 — Una estrategia de expansión regional basada en aliados comerciales físicos de alta capilaridad y en la hiperpersonalización de la oferta por región, apoyada en instrumentos normativos como la Ley 527 de 1999 para el onboarding digital y la Ley 2277 de 2022 para la autofinanciación de infraestructura en zonas periféricas, transforma las barreras geográficas, logísticas y de informalidad en oportunidades concretas de crecimiento más allá de los centros urbanos. H2 — Una estrategia que integre ecosistemas de pagos accesibles e interoperables como Bre-B, complementada con comunicación orientada a construir confianza y seguridad digital en el consumidor, transforma las barreras de baja bancarización activa y desconfianza hacia el canal en oportunidades de adopción masiva en segmentos hoy excluidos del comercio electrónico.

Nota. Elaboración propia.

Figura 8 Relación de las variables con la hipótesis



Nota. Elaboración propia.

6. Metodología

6.1. Tipo De Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo-comparativo:

Descriptivo: Se busca identificar y detallar las características de los marcos normativos vigentes en Colombia y las barreras sociodemográficas actuales, describiendo cómo interactúan para permitir la adopción del ecommerce en zonas periféricas. (Nota. Aunque se revisó el contexto internacional de forma referencial para entender el panorama de la región, el énfasis del estudio recae netamente en la regulación y el mercado colombiano, alejándose de una investigación puramente comparativa).

Exploratorio: Al ser una investigación no estadística, el foco principal fue explorar las diferentes iniciativas, políticas y factores de éxito implementados por los países con mayor adopción de comercio electrónico en América Latina, destacando los referentes de Brasil y México. A partir de esta exploración regional, el estudio exploró, analizó e integró las regulaciones estatales vigentes en el marco territorial colombiano, tales como la Ley 2277 de 2022 de Obras por Impuestos, la Ley 527 sobre firmas electrónicas y la infraestructura de pagos (Bre-B). Este alcance exploratorio permitió identificar cómo las empresas pueden articular el contexto internacional con las políticas públicas nacionales para estructurar una estrategia corporativa que genere competitividad

6.2. Enfoque de la Investigación

El estudio adopta un enfoque eminentemente cualitativo, complementado con datos secundarios de carácter cuantitativo para el contexto. Los datos cuantitativos provenientes de fuentes oficiales (DANE, MinTIC, CCCE) se utilizarán únicamente como base documental para dimensionar el problema de la baja adopción y las barreras sociodemográficas, pero la recolección de información primaria será cualitativa y estratégica, orientada a la estructuración de una estrategia corporativa acompañada por la guía estratégica de diferentes expertos del e-commerce en Colombia.

6.3. Diseño Metodológico

El diseño metodológico se dividió en tres fases para dar respuesta a los objetivos específicos planteados:

Tabla 2 *Fases del estudio metodológico.*

FASE 1: Revisión Documental y Sistematización de la Información	
Objetivo Principal	Identificar políticas públicas, estrategias empresariales y factores sociodemográficos asociados al comercio electrónico. Benchmark de países como Brasil y México y sus iniciativas para aumentar la adopción en sus territorios
Instrumentos y técnicas	Revisión documental sistemática, elaboración de fichas de análisis y matrices comparativas.
Fuentes/Población	Documentos oficiales (MinTIC, CCCE, DANE, ALADI, INEGI, World Bank), artículos académicos, reportes sectoriales y literatura científica reciente.
Producto	Matriz normativa acompañada de datos que respalden porque adoptar las políticas apoyan en la generación de una estrategia corporativa sostenible y viable. Matriz Comparativa del análisis exploratorio de Brasil y México. Matriz del perfil sociodemográfico del consumidor en Colombia.
Fase 2: Validación del Modelo mediante Panel de Expertos	
Objetivo Principal	Validar la viabilidad operativa, legal y estratégica de estructurar una estrategia viable apalancada en las políticas públicas, mediante el consenso de expertos del sector
Instrumentos y técnicas	Entrevistas semiestructuradas individuales: Esta metodología se basa en entrevistar diferentes expertos y contrastar opiniones sobre temáticas, en este caso

	sobre el ecommerce, sus barreras, estrategias efectivas y opinión sobre las normativas que se consideran importantes para responder a la pregunta. Instrumentos: Guía de entrevistas a profundidad o cuestionarios interactivos propios del Método Formato de consentimiento a la entrevista
¿Por qué el Método?	Consulta a panel de expertos mediante entrevistas semiestructuradas individuales. El cuestionario base [Anexo 1] orientó cada sesión, y las entrevistas se realizaron de forma secuencial, presentando en cada sesión posterior las posiciones acumuladas de los panelistas anteriores (Kvale, 1996; Patton, 2015).
Fuentes/Población	La literatura indica que paneles de entre 10 y 18 expertos son suficientes cuando estos provienen de áreas funcionales distintas dentro de un mismo ecosistema (Hasson et al., 2000; Landeta, 1999). El panel de 16 profesionales fue seleccionado por su experiencia en el ecommerce en Colombia y la diversidad de sus roles operativos, comerciales, logísticos y estratégicos, garantizando una validación desde múltiples ángulos del negocio digital Información sobre los expertos en [Anexos]
Producto	Videos de las entrevistas Consentimientos informados Resumen de las entrevistas Matriz de consenso
Fase 3. Propuesta de lineamientos estratégicos	
Objetivo Principal	Formular los lineamientos de la estrategia corporativa que promueva la expansión del ecommerce en Colombia de una manera viable
Instrumentos y técnicas	Síntesis teórica de la Fase 1 cruzada con el consenso de expertos de la Fase 2
Producto Esperado	Matriz por capítulos con los lineamientos de la estrategia validada por los expertos del panel de expertos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3

Composición del Panel de Expertos

Nombre	Cargo / Rol	Aporte al Panel
Juan Felipe Novoa Wilches	Marketplace Lifestyle Colombia – Sr Analyst	Conocimiento comercial y operativo en categorías como Furnishing & Houseware
Juan José Hernández Sierra	Marketplace Lifestyle Colombia – Sr Analyst	Conocimiento comercial y operativo en CPG y Sports; experiencia con Unilever y Rappi
Camilo Alejandro Parra	Marketplace Lifestyle Colombia – SSr Analyst	Conocimiento en tecnología; experiencia previa en Linio y Falabella

Kristin Camila Niño Vásquez	Marketplace Lifestyle Colombia – Sr Analyst	Conocimiento estratégico/táctico en CPG; experiencia con Samsung
Luis Alejandro Salcedo Angarita	Marketplace Durables Colombia – SSr Analyst	Conocimiento estratégico/táctico en VPA
Maria Camila Molina	Marketplace Lifestyle Colombia – Specialist	Conocimiento estratégico/táctico en la categoría Beauty
Ana María Rubio Caballero	Marketplace Lifestyle Colombia – Specialist	Conocimiento en Health & Sports; experiencia con Rappi
Stephanie Cohen Carrillo	Marketplace Lifestyle Colombia – Specialist (Hunting)	Conocimiento de Hunting y mapa estratégico de aliados comerciales en Colombia
Nicolás Zúñiga Solano	Growth Supervisor – Logistic Experience	Conocimiento de logística y Bodegas Mercado Libre
Luis Miguel García Guzmán	Seller Development Colombia – Specialist	Conocimiento de Juan Valdez y Hunting Masivo Marketplace
Rosa María Zea	CBT – IDS Specialist	Conocimiento en alianzas exteriores, competencia con plataformas asiáticas y Falabella
Tatiana Pinto Piñeros	Marketing Commerce Users Local – Specialist	Estrategias de marketing; experiencia en Rappi Turbo
Milena Corredor Agudelo	Marketplace Lifestyle Colombia – Manager	Estrategias y conocimiento regional; experiencia en AB InBev (plataforma BIS global)
Tatiana Murillo Moreno	Marketing Commerce Users Local – Manager	Marketing y regiones; estrategias para llegar a la base poblacional
Pablo Montoya Dávila	Marketplace Durables Colombia – Director	Conocimiento de grandes retailers y regiones; experiencia en Grupo Éxito
Domenico Barbato Gaviria	Gerente General – Colombia y Venezuela	Visión estratégica de Mercado Libre y liderazgo regional a nivel ejecutivo

Nota. Elaboración propia con base en los perfiles del panel de expertos consultados.

6.3.1. Variables de Estudio.

El estudio se centra en las siguientes variables y sus dimensiones, las cuales serán medidas y analizadas a lo largo de las fases de la investigación:

Tabla 4 *Variables de Estudio*

VARIABLE	TIPO	DIMENSIONES E INDICADORES PRINCIPALES
Estrategia Corporativa (Adopción de marcos normativos vigentes)	Cualitativa Estratégica	• Expansión autofinanciada: Adopción del mecanismo de Obras por Impuestos (Ley 2277).
		• Adquisición digital: Implementación de Equivalencia Funcional y firma electrónica (Ley 527).
		• Desintermediación financiera: Integración del ecosistema de pagos inmediatos (Bre-B).
		• Logística de última milla: Aplicación de la compartición de infraestructura (Resoluciones CRC)
Factores y Barreras Sociodemográficas	Cualitativa Descriptiva	• Ubicación Geográfica: Brecha de conectividad e infraestructura (Urbano vs. Rural).
		• Inclusión Financiera: Nivel de desbancarización y dependencia del uso de efectivo. • Nivel de Ingresos: Capacidad adquisitiva y desigualdad económica.

			• Acceso a Dispositivos: Disponibilidad tecnológica en zonas periféricas.
Adopción del Comercio Electrónico	Cualitativa Proyectiva	/	• Creación de nuevos mercados: Proyección de adquisición de usuarios y comercios en zonas periféricas.
			• Autonomía y rentabilidad: Reducción proyectada de costos logísticos y de expansión física.
			• Viabilidad del modelo: Nivel de consenso de los expertos sobre el éxito de la estrategia corporativa.
			• Descentralización del ecommerce: Disminución de la dependencia de la ejecución estatal directa.

Nota. Elaboración propia.

7. Resultados

Los resultados de esta investigación se organizan en tres fases secuenciales y complementarias. La Fase 1 construyó el diagnóstico documental: identificó el marco normativo disponible, las barreras sociodemográficas estructurales y las estrategias de referencia de Brasil y México. La Fase 2 sometió ese diagnóstico a la validación de 16 expertos del ecosistema mediante entrevistas semiestructuradas secuenciales, identificando los puntos de consenso y divergencia que se sintetizan en la Tabla 9. La Fase 3 integró ambas fases en seis lineamientos estratégicos interdependientes. Cada sección que sigue desarrolla uno de estos momentos, mostrando cómo la evidencia documental y el juicio experto convergen en una propuesta concreta y replicable para el sector privado colombiano.

7.1. Revisión Documental y Sistematización de la Información.

El punto de partida consistió en entender el marco normativo y la data principal alrededor del ecommerce. A través de una revisión sistemática, se construyó una matriz normativa [Tabla 5], identificando leyes, decretos, normativas, etc. con un gran potencial estratégico para validar. Se analizaron marcos como la Ley de Obras por Impuestos (Ley 2277 de 2022), la Equivalencia Funcional (Ley 527 de 1999) y el nuevo ecosistema Bre-B.

Tabla 5 *Matriz Normativa*

Recurso: Ley, decreto, política, etc.	Contenido	Data numérica	Efecto en el negocio	Dónde encontrar
Ley 2277 de 2022 (Obras por Impuestos)	Autoriza a grandes contribuyentes (ingresos brutos superiores a 33.610 UVT) a destinar hasta el 30% de su	Podemos observar en la figura [3] como hay regiones en donde el crecimiento en la proporción de cobertura es nulo, y que la	Expansión Autofinanciada: La empresa transforma el pago de su impuesto de renta	Congreso de la República (2022). Figura [3]: Elaborado por MinTic

	patrimonio contable para ejecutar directamente proyectos de infraestructura en municipios PDET y ZOMAC.	cobertura se centra en la capital colombiana.	en la construcción de redes de internet, creando nuevos mercados conectados sin incurrir en costos adicionales de expansión física	
Ley 527 de 1999 y Decreto 526 de 2021 (Equivalencia Funcional)	Otorga a los mensajes de datos y a las firmas electrónicas la misma validez legal y jurídica que un documento escrito.	Solo el 3% de los trámites en Colombia son totalmente en línea. La "equivalencia funcional" permite afiliar a comercios y campesinos en regiones periféricas a costo cero, eliminando la necesidad de presencia física o trámites notariales.	Adquisición a Costo Cero: Permite estructurar un registro 100% móvil, afiliando legalmente a comerciantes en las regiones prescindiendo por completo de trámites notariales o infraestructura física	Ley 527 MinTIC. (2023) Decreto 526
Ajustes Normativos Bre-B (Ecosistema de Pagos)	Lineamientos técnicos para la implementación del sistema nacional de pagos inmediatos interoperables estructurado por el Banco de la República	Podemos observar en las figuras [6 y 7], data de banca de oportunidades que utilizando la data cuantitativa del DANE 2024, grafican como en Colombia solo el 36% aproximadamente de la población adulta tiene un producto financiero. Del mismo modo, si lo vemos por departamentos podemos observar que solo pocos departamentos se tienen valores de cobertura y uso altos	Desintermediación Financiera: Permite ofrecer transferencias en tiempo real, saltándose a los monopolios bancarios y monetizando a la población que opera principalmente con efectivo o billeteras de bajo monto	URF / Banco de la República (2024). Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2023). Banca de las Oportunidades. (2024).
Resoluciones CRC 5283 de 2017 y 5890 de 2020 (Compartición de Infraestructura)	Obligan a empresas de servicios públicos a permitir el uso de su infraestructura física (ductos y postes) a terceros bajo tarifas reguladas y topeadas por el Estado	El ecommerce en Colombia representa solo el 2,2% del comercio total. La compartición de infraestructura eléctrica permite a las empresas desplegar redes logísticas a tarifas reguladas, reduciendo drásticamente los costos de la "última milla" en	Logística "Liviana en Activos": Reduce drásticamente los costos operativos de la última milla al exigir legalmente el uso de infraestructura eléctrica existente para desplegar redes	Res. 5283: https://normograma.mintic.gov.co/mintic/compilacion/docs/resolucion_crc_5283_2017.htm Res. 5890: https://gestorn

		zonas de difícil acceso.	en zonas periféricas	ormativo.creg.gov.co/gestor/entorno/docs/resolucion_crc_5890_2020.htm
Documentos CONPES 3920, 3975 y 3995	Políticas Nacionales de Explotación de Datos, Transformación Digital e Inteligencia Artificial, y Confianza y Seguridad Digital	Podemos observar que estrategias de articulación entre el estado y las empresas privadas permiten desarrollar la inclusión digital en Colombia, aumentando confianza y seguridad digital	Marco Habilitante de Confianza: Sirven como cimiento para que el sector privado estructure operaciones seguras que generen confianza en el consumidor, mitigando la percepción de riesgo de fraude	Departamento Nacional de Planeación (2018-2020). Lorduy. (2025, septiembre 25).
Estrategia Nacional Digital 2023–2026 y Alianzas Público-Privadas	Hoja de ruta estatal y cooperación con empresas (ej. Mercado Libre) enfocada en formación, comercio electrónico y seguridad digital, especialmente para zonas rurales.	Podemos observar que estrategias de articulación entre el estado y las empresas privadas permiten desarrollar la inclusión digital en Colombia, aumentando confianza y seguridad digital	Sinergia Educativa: Apalancarse en los programas de formación permite aumentar la base de usuarios capacitados digitalmente, disminuyendo la fricción	MinTIC: https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-334120_recurso_1.pdf Alianza Portafolio: https://www.portafolio.co/tecnologia/mintic-y-mercado-libre-amplian-alianza-para-impulsar-inclusion-digital-640709

Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor)	Regula los derechos de los consumidores en el comercio electrónico, estableciendo el derecho de retracto (5 días), la reversión del pago ante fraudes y la obligación de información transparente.	La percepción de riesgo y la inseguridad frente al fraude limitan severamente la adopción del canal online. Al aplicar esta ley, las empresas generan la confianza y seguridad necesarias para que el 65% de colombianos con internet, pero que no compran en línea, den el paso hacia el consumo digital.	Generador de Conversión: Convertir las devoluciones por ley en una propuesta de valor publicitaria ("Devoluciones sin costo") reduce la fricción y el riesgo percibido, mejorando la experiencia de compra.	Congreso de la República (2011). Enlace: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306
Ley 1581 de 2012 (Protección de Datos Personales)	Disposiciones de Habeas Data que exigen autorización explícita y previa para recolectar, usar y tratar información personal y comercial de los usuarios.	En 2022, las denuncias por ciberdelitos en Colombia crecieron un 26%, siendo el hurto por medios informáticos el más común. El cumplimiento estricto de esta ley es vital para contrarrestar la desconfianza del consumidor en los sistemas de pago y la protección de su identidad	Monetización Lícita de Data: Cumplir estrictamente la norma permite alimentar algoritmos predictivos (IA) para anticipar demanda, personalizar ofertas y prevenir fraudes, blindando a la empresa contra multas	Congreso de la República (2012). MinTIC. (2023)
Ley 2069 de 2020 (Ley de Emprendimiento)	Busca mitigar las barreras para la formalización y el crecimiento de Mipymes, habilitando marcos regulatorios flexibles y reducción de cargas administrativas.	El 66,9% de los micro negocios en Colombia son considerados "débiles" y su mayor carencia es la digitalización (96,7%). Esta ley permite a las Pymes acceder a compra pública innovadora y reducir cargas administrativas para integrarse a marketplaces de manera rentable.	Adquisición B2B: Un modelo de negocio que actúe como ecosistema (marketplace) facilita la digitalización y formalización de pymes, integrándose a canales de venta masivos aprovechando los incentivos de la ley.	Congreso de la República (2020). MinTIC. (2023)

CONPES 4012 de 2020 (Inclusión Financiera)	Política orientada a la educación económica y financiera, buscando aumentar el uso activo y transaccional de los productos, no solo el acceso a una cuenta.	Podemos observar en las figuras [6 y 7], data de banca de oportunidades que utilizando la data cuantitativa del DANE 2024, grafican como en Colombia solo el 36% aproximadamente de la población adulta tiene un producto financiero. Del mismo modo, si lo vemos por departamentos podemos observar que solo pocos departamentos se tienen valores de cobertura y uso altos	Integración de Ecosistemas: Trabajar en paralelo con los lineamientos de este CONPES facilita que la tecnología de pagos implementada (como Bre-B) se utilice masivamente, educando al cliente para preferir el canal digital sobre el efectivo.	Departamento Nacional de Planeación (2020). Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2023). Banca de las Oportunidades. (2024).
--	---	--	--	--

Nota. Elaboración propia.

El análisis de esta matriz permite concluir que Colombia cuenta con un marco normativo suficientemente robusto para que el sector privado estructure una estrategia de expansión autónoma, sin depender de la ejecución directa del Estado. Cada normativa identificada representa una palanca concreta: desde la autofinanciación de infraestructura en zonas periféricas hasta la digitalización del onboarding de vendedores y la desintermediación financiera. Esto confirma que el cumplimiento normativo, lejos de ser una carga administrativa, puede convertirse en una ventaja competitiva diferencial para un gran marketplace operando en Colombia.

Paralelamente, se estructuró una Matriz sociodemográfica [**Tabla 6**] que confirmó que las barreras o limitaciones en Colombia pasan por variables más allá de la conectividad. Siendo relevantes mencionar problemas de desigualdad, confianza, bancarización, entre otros.

Tabla 6 Matriz Sociodemográfica

Dimensión Sociodemográfica	Hallazgos y Datos Clave	Impacto en la Adopción del ecommerce	Fuentes
Nivel de Ingresos y Desigualdad	El 50% de los trabajadores percibe un salario mínimo o menos, y el 86% no supera los dos salarios mínimos. El 10% más rico concentra el 61% de los ingresos y el 65% de la riqueza.	Esta profunda desigualdad limita la capacidad adquisitiva para acceder a dispositivos e internet. Genera una barrera de entrada donde los hogares de altos ingresos acceden fácilmente, mientras los de bajos ingresos quedan excluidos.	DIAN (2024), Sánchez, Ramírez & Torres (2020).
Ubicación Geográfica (Urbano vs. Rural)	La apropiación de tecnologías avanzadas es apenas del 8,1% en zonas rurales, frente a un 20,4% en los centros urbanos.	La concentración de infraestructura en las ciudades contrasta con las limitaciones de conectividad rural, generando una brecha territorial que restringe severamente las oportunidades de consumo digital en la periferia.	DANE (s.f.), Benítez & Fernández (2025), López Romero (2024).
Acceso a Internet y Dispositivos	Colombia tiene una adopción de internet superior al 65% y el 65,6% de los hogares tiene conexión. Sin embargo, menos del 35% de los mayores de edad lo usan para compras online.	Evidencia que el acceso por sí solo no garantiza la adopción del canal de ventas. Persisten brechas de calidad de conexión en regiones apartadas que frenan la integración plena al mercado digital.	MinTIC (2023), DANE (s.f.), Cuenú (2020).
Inclusión Financiera	Aunque el acceso a inclusión financiera es del 95,4%, la utilización activa de servicios digitales cae drásticamente en zonas rurales y de menores ingresos.	Mantiene una continua dependencia del dinero en efectivo, lo que actúa como un freno transaccional para el ecommerce y exige la implementación de nuevos ecosistemas de pagos inmediatos como Bre-B.	Banca de las Oportunidades (2024).
Edad / Generación	Los consumidores jóvenes están más familiarizados con la tecnología y compran en línea con mayor frecuencia. Las generaciones mayores muestran mayor reticencia y desconfianza.	Define patrones diferenciados de consumo y fidelización; requiere estrategias específicas de culturización y construcción de confianza para integrar a la población adulta al comercio digital.	Quintero Pastran (2025), González (2021), Melo (2022).
Género	Las mujeres enfrentan una desventaja de ingresos, con un 67% ganando un salario mínimo o menos. Presentan patrones de consumo inclinados hacia moda y belleza, frente a los hombres en tecnología.	Condiciona el tipo de categorías que más se movilizan en el ecommerce y destaca brechas de poder adquisitivo que afectan desproporcionadamente a las mujeres.	DIAN (2024), Velasco Melo (2022).
Nivel Educativo	Para 2023, la mayor concentración de estudiantes matriculados estaba en básica primaria (41,8%) y educación media (31,1%).	Sirve como punto de referencia para entender el nivel de competencias digitales de la población, influyendo directamente en la falta de conocimiento para usar plataformas transaccionales.	Ministerio de Educación (2024) / DANE (2023).

Nota. Elaboración propia.

De esta matriz se desprende que no existe una barrera única que explique la baja adopción del ecommerce en Colombia, sino una combinación de factores estructurales que se refuerzan mutuamente. La desigualdad de ingresos limita el acceso a dispositivos y conectividad; la baja bancarización activa restringe los medios de pago disponibles; y la desconfianza especialmente frente al fraude y la logística inversa frena la conversión de usuarios conectados en compradores digitales. Esta multicausalidad implica que cualquier estrategia corporativa efectiva debe actuar simultáneamente sobre varias de estas dimensiones, y no de forma aislada.

Así finalmente, logramos llegar a comparar o hacer un benchmark de países líderes del ecommerce en América Latina [Tabla 7], dándonos una visión importante sobre estrategia y adopción que han permitido aumentar en Volumen de ventas y los crecimientos en países con grandes bases poblacionales, así como la matriz de estrategias principales [Tabla 8].

Tabla 7 *Matriz Comparativa países*

Dimensión de Análisis	Brasil	México	Colombia
1. Macroeconómica y Volumen	Volumen de ventas: USD \$346.000 Millones. Crecimiento anual (CAGR): 19%. Uso: El 90% de los adultos compra por internet.	Volumen de ventas: USD \$97.000 Millones. Crecimiento anual (CAGR): 24% (el de más rápido crecimiento). Uso: El 74% de los adultos.	Volumen de ventas: USD \$26.000 Millones. Crecimiento anual (CAGR): 21%. Uso: Menos del 35% hace compras frecuentes.

2. Pagos e Inclusión Financiera	Acceso a bancos: 96% de la población. El diferencial: Usan "Pix", un sistema del gobierno de transferencias gratuitas e inmediatas que reemplazó a las tarjetas.	Acceso a bancos: 49% (muy bajo). El diferencial: Usan tiendas de barrio (como OXXO) para pagar en efectivo las compras de internet y usan el modelo de "Compra ahora, paga después" (crédito sin tarjeta).	Acceso a bancos: Alta dependencia del dinero en efectivo en zonas rurales. El diferencial: Apenas implementando su propio sistema rápido ("Bre-B").
3. Logística y Entrega (Última Milla)	Estrategia: Logística colaborativa (personas del común en sus propios vehículos entregando paquetes) y mini-bodegas dentro de las ciudades para entregas el mismo día.	Estrategia: Combinación de transporte tradicional con alianzas locales. Usan tiendas de barrio y farmacias como puntos donde la gente recoge sus paquetes (evitando ir a zonas peligrosas o lejanas).	Estrategia: Muy centralizado en ciudades principales. Enviar un paquete a un pueblo o zona rural es muy costoso y lento por el mal estado de las vías secundarias.
4. Factores Sociales	Existe una clase media muy fuerte y grande que mantiene las ventas por internet activas todos los meses.	Están logrando que personas mayores de 55 años pierdan el miedo a comprar por internet.	Fuerte desigualdad. El comercio electrónico es usado principalmente por personas de estratos altos en grandes ciudades.
5. Adopción en Pequeñas Empresas (MiPymes)	Los pequeños negocios tienen un alto conocimiento digital. Se recuperaron rápido después de la pandemia vendiendo por internet.	Nivel intermedio. Muchas pequeñas empresas venden a través de plataformas grandes como Amazon o Mercado Libre.	Problema crítico: 4 de cada 10 empresas pequeñas no saben cómo vender por internet y tienen resistencia a usar nuevas tecnologías.
6. Regulación e Infraestructura	Tienen leyes muy específicas sobre tecnología, pero a veces los proyectos del gobierno para llevar internet fallan por burocracia.	Ventaja: Usan la "Neutralidad Tecnológica" (las leyes no exigen una tecnología en específico, lo que hace fácil crear nuevos negocios). Dependen de alianzas con el sector privado.	Ventaja: Tienen buenas leyes como la Equivalencia Funcional (una firma digital vale lo mismo que una física) y el programa de "Obras por Impuestos" para llevar desarrollo al campo.
*Nota conceptual: CAGR (Compound Annual Growth Rate) se refiere a la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto, es decir, el ritmo promedio al que crecen las ventas cada año de forma sostenida.			

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8 Matriz Comparativa Estrategias

Ámbito del Modelo de Negocio	¿Qué hacen los líderes?	Estrategia para aplicar en la Tesis	¿Qué ley colombiana lo permite?
------------------------------	-------------------------	-------------------------------------	---------------------------------

A. Registro de nuevos usuarios y vendedores	México: Las plataformas registran a campesinos y vendedores en 5 minutos solo con un mensaje de texto (SMS) o una foto del rostro, sin pedir papeleo.	Registro 100% digital y remoto: Eliminar el papeleo físico. Afiliar a los campesinos y tiendas rurales usando su celular, reduciendo los costos de buscar clientes a casi cero.	Ley 527 de 1999 (Equivalencia Funcional): Establece que un mensaje de datos o firma electrónica (como un PIN en el celular) tiene la misma validez legal que firmar un papel en una notaría.
B. Medios de pago y ganancias	Brasil: El sistema "Pix" (pagos instantáneos gratis) eliminó a intermediarios como Visa o Mastercard. Así incluyeron a millones de personas pobres a comprar online.	Conexión directa a cuentas de bajo monto (Nequi/Daviplata/Bre-B): Cobrar directamente desde el celular del usuario en zonas rurales sin usar pasarelas de pago costosas, captando el dinero que hoy se mueve en efectivo.	Ecosistema Bre-B (Banco de la República): Usar la nueva red pública de pagos inmediatos que reduce drásticamente las comisiones por transacción.
C. Financiación para crecer	México: Dependen de que los alcaldes o gobernadores quieran invertir en internet para los pueblos, lo cual es lento.	Autofinanciación con impuestos: En lugar de esperar a que el gobierno instale internet en el campo (para que la gente pueda entrar a la app), la empresa usa el dinero que iba a pagar en impuestos para poner antenas, creando sus propios clientes.	Ley 2277 de 2022 (Obras por Impuestos): Permite a las empresas usar hasta el 30% de su impuesto de renta para hacer proyectos de tecnología e infraestructura en zonas afectadas por el conflicto (ZOMAC y PDET).

Nota. Elaboración propia.

El benchmark regional evidencia que los países con mayor adopción no alcanzaron ese resultado por un único factor tecnológico, sino por la combinación de tres elementos: un ecosistema de pagos accesible, una logística adaptada a las realidades territoriales y una base de confianza construida progresivamente con el consumidor. Brasil lo logró a través del sistema Pix y la logística colaborativa; México, mediante alianzas con puntos físicos de alto tráfico como OXXO y modelos de crédito sin tarjeta. Para Colombia, estas experiencias no son replicables de forma directa dado su contexto socioeconómico, pero sí ofrecen principios adaptables que, articulados con el marco normativo identificado en la [Tabla 5], constituyen la base de los lineamientos estratégicos desarrollados en la Fase 3.

Un elemento complementario al benchmark de estrategias es la lectura por categorías de producto. La Cámara Colombiana de Comercio Electrónico documenta que el sector de tecnología, entretenimiento y retail concentra el 49% del mercado digital colombiano (CCCE, 2025), lo que indica que estas categorías ya alcanzaron cierta madurez en el canal. Sin embargo, esta concentración revela también un vacío estratégico importante: las categorías de alta frecuencia y necesidad básica como salud, medicamentos, alimentos de consumo masivo e insumos del hogar presentan una adopción digital significativamente menor, a pesar de representar la mayor parte del gasto cotidiano de los hogares colombianos, especialmente en regiones periféricas (MinTIC, 2023). En estas zonas, la ausencia de surtido digital en categorías esenciales no refleja falta de demanda sino falta de oferta adaptada. Como señaló Ana María Rubio, especialista en la categoría de salud y deportes, en el panel de expertos: “en categorías como salud, aumentar la adopción resulta clave pensando en que no en todas las regiones puedes tener el assortment y sí hay necesidades”. Esta lectura por categorías sugiere que la estrategia corporativa para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia no debe replicar el mix que ya funciona en los centros urbanos, sino identificar y desarrollar activamente las categorías con mayor demanda reprimida en los territorios objetivo.

7.2. Validación mediante Panel de Expertos con Entrevistas Semiestructuradas Secuenciales.

A partir de las matrices construidas en la Fase 1 se implementó la consulta al panel de expertos, la cual consistió en la aplicación de un cuestionario semiestructurado [Anexo 1] sobre la experiencia profesional de cada panelista, las barreras estructurales del ecommerce en Colombia, la viabilidad del marco normativo propuesto y los lineamientos estratégicos prioritarios. Las entrevistas se realizaron de forma secuencial y escalonada, avanzando desde perfiles operativos y analíticos hacia niveles de dirección ejecutiva. En cada sesión posterior,

el investigador presentó las posiciones acumuladas de los panelistas anteriores, solicitando al experto su validación, contraste o complemento. Este mecanismo de retroalimentación progresiva permitió identificar convergencias y divergencias entre los expertos a lo largo del proceso (Kvale, 1996; Skulmoski, Hartman & Krahm, 2007; Patton, 2015).

La consulta a panel de expertos fue seleccionada por su idoneidad para alcanzar consenso estructurado en contextos donde la evidencia empírica es limitada. Según Linstone y Turoff (1975), este tipo de consulta es especialmente apropiada cuando el problema no se presta a técnicas analíticas precisas pero puede beneficiarse del juicio subjetivo colectivo de expertos con experiencia directa en el fenómeno estudiado. En esta investigación, dicha condición se cumple dado que la articulación entre marcos normativos colombianos y estrategia corporativa de ecommerce constituye un campo de aplicación práctica que aún no cuenta con literatura consolidada. Por su parte, Rowe y Wright (1999) señalan que la consulta estructurada a expertos es superior a otros métodos porque combina la retroalimentación controlada y la posibilidad de contrastar opiniones, reduciendo los sesgos propios de las dinámicas de grupo presenciales. A diferencia del Delphi clásico, el diseño adoptado prescindió del anonimato entre panelistas, dado que el objetivo era construir sobre las posiciones previas de forma acumulativa, aprovechando la secuencialidad como mecanismo de validación progresiva (Kvale, 1996; Patton, 2015). Adicionalmente, Skulmoski, Hartman y Krahm (2007) destacan que la consulta exploratoria a expertos resulta particularmente pertinente en investigaciones orientadas a formular estrategias o lineamientos de acción, precisamente el objetivo central de la Fase 3 de esta monografía.

En cuanto al tamaño del panel, la literatura especializada en el Método no establece un número fijo de participantes, sino que relaciona la cantidad de expertos con la heterogeneidad

de los perfiles y la saturación teórica de las respuestas. Landeta (1999) indica que paneles de entre 7 y 30 expertos son los más frecuentes en investigaciones aplicadas, señalando que lo determinante no es el volumen sino la diversidad de experiencias y perspectivas representadas. En la misma línea, Hasson, Keeney y McKenna (2000) concluyen que paneles de entre 10 y 18 participantes son suficientes para alcanzar niveles robustos de consenso cuando los expertos provienen de áreas funcionales distintas dentro de un mismo ecosistema. Para esta investigación se conformó un panel de 16 profesionales, seleccionados bajo criterios de experiencia mínima de dos años en el ecosistema de comercio electrónico en Colombia, desempeño en roles que abarcan las dimensiones operativas, comerciales, logísticas y estratégicas del sector, y conocimiento directo de las dinámicas del consumidor y vendedor en el mercado nacional. Esta diversidad de cargos y trayectorias que incluye perfiles de análisis comercial, logística, hunting de aliados, experiencia en grandes retailers y plataformas de delivery garantiza que los lineamientos resultantes sean validados desde múltiples ángulos del negocio digital, fortaleciendo la validez y transferibilidad de las conclusiones.

En cumplimiento de los principios éticos de la investigación académica y de la Ley 1581 de 2012 sobre protección de datos personales en Colombia, todos los expertos del panel firmaron un documento de consentimiento informado que garantiza su conocimiento del propósito académico del estudio, la autorización para grabación en video y el uso de sus opiniones con fines de publicación académica (APA, 2020). Este consentimiento protege tanto la integridad del participante como la validez institucional de la investigación. El formato del documento y los registros de aceptación de cada panelista se encuentran disponibles en el Anexo del presente trabajo.

El análisis de la información recolectada a través de las entrevistas al panel de expertos se desarrolló mediante un proceso sistemático de codificación cualitativa en dos etapas,

siguiendo el modelo de Strauss y Corbin (1990). Para mantener la trazabilidad del proceso, se constituyeron carpetas con los videos y resúmenes correspondientes a cada entrevista [Anexos]. El procesamiento inicial de las transcripciones se apoyó en herramientas de inteligencia artificial para identificar patrones y frecuencias temáticas en las respuestas, y sobre esa base se realizó la codificación, seleccionando y consolidando los ejes con mayor convergencia entre los expertos (Kvale, 1996).

En la primera etapa se llevó a cabo una codificación abierta (Strauss & Corbin, 1990), que consistió en una lectura exhaustiva de las 16 entrevistas para identificar unidades de significado relevantes, es decir, frases, ideas o posiciones que se repetían entre los expertos.

Este proceso generó un conjunto inicial de categorías preliminares, entre las que se destacaron: confianza del consumidor, desconfianza en logística inversa, dependencia del efectivo, baja bancarización activa, concentración geográfica del ecommerce, necesidad de aliados físicos, barreras de alfabetización digital, potencial de marcos normativos y comunicación de propuesta de valor. Cada categoría se identificó a partir de su recurrencia en al menos dos entrevistas, garantizando que ningún eje dependiera de la opinión aislada de un solo panelista.

En la segunda etapa se realizó una codificación axial (Strauss & Corbin, 1990), que permitió reorganizar y agrupar esas categorías preliminares en ejes temáticos más amplios. Por ejemplo, las categorías de desconfianza en logística inversa, percepción de fraude y ausencia de referente físico convergieron en el eje de Confianza y Seguridad Digital; las de dependencia del efectivo y baja bancarización activa convergieron en el eje de Bancarización e Inclusión Financiera. Este proceso de agrupación redujo el conjunto inicial de categorías a siete ejes temáticos [Tabla 9]. Para determinar cuáles constituían lineamientos estratégicos válidos, se

aplicó un criterio de consenso: se consideró eje estratégico confirmado aquel con convergencia en al menos el 60% de los participantes, es decir, en 10 o más de los 16 panelistas. Bajo ese criterio, seis ejes alcanzaron el umbral de consenso. El séptimo eje, Relación Proactiva con el Gobierno, fue incorporado como lineamiento complementario dado que, aunque no alcanzó el 60%, fue señalado de forma consistente por los perfiles directivos del panel con visión estructural del negocio.

Los hallazgos de esta fase se centraron en los principales conceptos que los expertos asociaron con la consolidación del ecommerce en Colombia: "Bancarización", "Confianza", "Seguridad Digital", "Aliados Comerciales", "Regiones", "Hiperpersonalización" y "Comunicación". Estos conceptos estructuran los lineamientos estratégicos desarrollados en la Fase 3.

Tabla 9 *Matriz de consenso*

Eje / Experto	#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	#16
T1. Comunicación y Posicionamiento de Marca	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T2. Marco Normativo (Ley 527 – Equiv. Funcional)	—	—	✓	✓	~	✓	✓	✓	✓	✓	—	✓	—	—	—	~
T3. Bancarización e Inclusión Financiera (Bre-B)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	—	—	—	✓	—	✓
T4. Aliados Comerciales y Capilaridad Logística	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	—	✓	✓	—	✓
T5. Obras por Impuestos	—	—	—	✓	~	—	—	✓	—	—	—	—	—	—	~	—

(Ley 2277 de 2022)																	
T6. Regionalización e Hiperpersonalización	—	—	—	✓	~	✓	✓	✓	—	—	—	✓	✓	✓	✓	✓	✓
T7. Relación Proactiva con el Gobierno	—	—	—	~	✗	—	—	—	—	—	—	✓	—	—	—	—	~

Legenda: ✓ Acuerdo claro ~ Acuerdo parcial / con matices ✗ Rechazo explícito — No abordado en la entrevista

#1 J.F.Novoa; #2 J.J.Hernández; #3 C.Parra; #4 K. Niño; #5 L.Salcedo; #6 M.C.Molina; #7 A.M.Rubio; #8 S.Cohen; #9 N.Zúñiga; #10 L.M.García; #11 R.M.Zea; #12 T.Pinto; #13 M.Corrector; #14 T.Murillo; #15 P.Montoya; #16 D.Barbato

Nota. Elaboración propia

7.3. Propuesta de lineamientos estratégicos.

La convergencia entre la revisión documental (Fase 1) y la validación de los expertos (Fase 2) permite definir la hoja de ruta definitiva. Quedó demostrado que una estrategia corporativa exitosa en Colombia no puede depender de los tiempos del Estado, sino que debe adoptar proactivamente las regulaciones vigentes y apoyarse en alianzas físicas para generar confianza digital, y solucionar las distintas brechas de igualdad y bancarización.

A partir del consenso del panel, se identificaron seis ejes estratégicos interdependientes: (1) Comunicación y Posicionamiento de Marca, (2) Confianza y Seguridad Digital, (3) Bancarización e Inclusión Financiera, (4) Aliados Comerciales y Capilaridad Logística, (5) Regionalización e Hiperpersonalización, y (6) Marco Normativo como Ventaja Competitiva. Cada sección que sigue desarrolla uno de estos ejes, integrando los consensos cualitativos del panel con la evidencia documental de la Fase 1. Estos seis lineamientos estratégicos, cruzados con los hallazgos de la revisión documental, dan origen a las ocho recomendaciones concretas formuladas en el capítulo 9.

7.3.1. Comunicación y Posicionamiento de Marca.

La comunicación se resalto como el eje principal con mayor consenso entre todos los panelistas del método. Si los lineamientos de bancarización, logística y normativa son condiciones necesarias para la expansión del ecommerce en Colombia, la comunicación es la condición que convierte esas capacidades en comportamiento de compra. El panel menciona reiteradamente que: Colombia enfrenta hoy un problema de percepción, no únicamente de infraestructura.

7.3.1.1. La brecha entre la realidad y la percepción del consumidor.

Uno de los hallazgos que más se repitió a lo largo del panel fue la existencia de una brecha profunda entre lo que Mercado Libre ofrece hoy y lo que el consumidor colombiano promedio cree que ofrece. Varios panelistas identificaron que la plataforma sigue siendo asociada en el imaginario popular con la venta de productos usados o de procedencia dudosa, a pesar de que la oferta actual está dominada por productos nuevos de marcas oficiales.

Ana María Rubio fue contundente al respecto, señalando que la plataforma debe comunicar activamente el hecho de que la mayoría de sus ventas son de productos nuevos de tiendas oficiales, combatiendo lo que ella denominó un "**mindset de hace 10 años**" — **Ana María Rubio, Marketplace Lifestyle Specialist (Health & Sports)**

Este diagnóstico fue compartido por **María Camila Molina**, quien confirmó que la compañía ha estado posicionándose a través de la visibilidad de grandes marcas, pero que el colombiano promedio aún no reconoce en **Mercado Libre** una plataforma de productos nuevos y directos del fabricante. En la misma línea, **Tatiana Pinto** añadió que la comunicación históricamente ha priorizado el producto, el precio y el descuento, dejando de lado la comunicación del ecosistema como diferenciador:

"la comunicación no puede ser solo descuento-oferta, sino que hay que comunicar el ecosistema Meli y sus valores clave: devoluciones, envíos de 24 a 48 horas, financiación y calidad" — **Tatiana Pinto, Marketing Local Colombia Specialist**

7.3.1.2. Los mensajes clave: simplicidad y propuesta de valor.

El panel identificó que el ecosistema de Mercado Libre es internamente complejo, con términos como "**Full**", "**Flex**", o "**Colecta**" que no tienen significado para el comprador final. **Tatiana Murillo**, Manager de Marketing para Colombia y Venezuela, explicó que el objetivo de la comunicación debe traducir esa complejidad en razones de peso simples y accionables, que ella denominó **Reason to Believe** (RTB). Los mensajes que mueven la decisión de compra son concretos:

"cualquier producto disponible en **menos de 24 a 48 horas**, devoluciones fáciles y gratuitas, compra protegida y facilidad de pago en cuotas. Para los compradores, los mensajes internos como "**Full**" no son relevantes, lo que motiva la decisión son los criterios de conveniencia, precio y tiempo de entrega" — **Tatiana Murillo, Manager Marketing Colombia & Venezuela**

Rosa María Zea reforzó este punto al señalar que uno de los lineamientos estratégicos más urgentes es mejorar la comunicación de la "**venta protegida**", una garantía que el consumidor colombiano desconoce ampliamente y que, de ser comunicada correctamente, podría destrabar una parte importante de la desconfianza frente a las compras digitales. **Luis Alejandro Salcedo** complementa esta visión destacando que comunicar la promesa de devolución gratuita durante 30 días es vital, pero debe hacerse de forma asertiva y con canales de apoyo claros que guíen al comprador durante todo el proceso.

7.3.1.3. La estrategia de medios: multicanal para llegar a la base poblacional.

Uno de los aportes más valiosos del panel en materia de comunicación fue la discusión sobre el mix de medios necesario para impactar a una **Colombia diversa**, donde la audiencia objetivo incluye tanto usuarios digitales intensivos en Bogotá como consumidores rurales que solo consumen medios tradicionales.

Tatiana Pinto destacó que la estrategia de comunicación de **Mercado Libre** es una ventaja diferencial frente a competidores como **Temu** y **Shein**, cuya estrategia es casi completamente digital. Al incorporar televisión, radio y medios out-of-home, la plataforma puede llegar a regiones con consumo predominantemente de medios tradicionales, un argumento que también fue recogido por **Tatiana Murillo**:

"la masividad se logra a través de medios tradicionales como la televisión nacional y la radio, que llegan a la población rural. Mercado Libre busca un alcance superior al 70% de su audiencia objetiva" — **Tatiana Murillo, Manager of Marketing Colombia & Venezuela**

Sin embargo, el panel también advirtió sobre un riesgo importante: la comunicación de marketing debe estar alineada con la capacidad real del ecosistema. **Tatiana Murillo** fue precisa en este punto:

"una mala experiencia genera más rechazo que una buena experiencia genera confianza. Hay que preguntarse cuándo estamos realmente listos para comunicar en ciertas regiones, y gritar "te llegó hoy" solo cuando la infraestructura esté lista para cumplirlo" — **Tatiana Murillo, Manager of Marketing Colombia & Venezuela**

7.3.1.4. Comunicación bidireccional: el crecimiento requiere simultáneamente compradores y vendedores.

Luis Miguel García, desde su rol como líder del **hunting masivo** con un equipo de más de 30 personas, planteó un lineamiento estratégico que amplía la dimensión de la comunicación más allá del consumidor final. Para que el crecimiento sea sostenible, la comunicación debe dirigirse simultáneamente a los dos lados de la plataforma, pues la interdependencia entre compradores y vendedores hace que ninguna estrategia unilateral sea suficiente:

"para lograr un crecimiento sostenible, es necesario atraer tanto a nuevos vendedores como a nuevos compradores, ya que ambos actores son interdependientes en la plataforma" —

Luis Miguel García, Seller Development Colombia Specialist

Domenico Barbato, desde la perspectiva de la dirección general, reforzó esta idea al describir los escenarios que más le generan frustración en su rol: que un producto esté disponible y a buen precio en la plataforma, pero que alguien de su entorno no lo haya comprado allí. Esta anécdota ilustra con precisión el problema de comunicación de propuesta de valor que el panel identificó como prioritario:

"siento la responsabilidad de que todas las personas en Colombia compren y vendan en Mercado Libre" — **Domenico Barbato, General Manager Colombia & Venezuela**

7.3.1.5. Regionalización de la comunicación.

El panel estuvo de acuerdo en señalar que Colombia no es un mercado homogéneo y que cualquier estrategia de comunicación que no incorpore la diversidad regional estará

limitada en su alcance. **Pablo Montoya**, con su experiencia en retail nacional en el **Grupo Éxito** con presencia en 26 departamentos, menciona que:

"para que una compañía juegue a nivel nacional, debe actuar de manera local, entendiendo los acentos, climas y culturas de cada región" — **Pablo Montoya, Director Comercial Colombia**

Milena Corredor complementó este lineamiento con su experiencia en la plataforma BIS de Bavaria, señalando que la empresa debe "tropicalizar" su comunicación, dado que Colombia es un "país de países" con climas y costumbres distintas. Si Mercado Libre no adapta su mensaje a las particularidades regionales, el desarrollo en esas zonas será estructuralmente más difícil. **Tatiana Pinto** concretó la implementación de esta idea:

"sería espectacular unificar la oferta de productos de todos los países de Mercado Libre en una sola aplicación, y la personalización del sitio no debe ser solo a nivel regional, sino a nivel de buyer persona" — **Tatiana Pinto, Marketing Local Colombia Specialist**

En resumen, el lineamiento de comunicación implica tres acciones estratégicas prioritarias: (1) corregir la percepción del consumidor colombiano sobre la naturaleza de la oferta de Mercado Libre, comunicando activamente la venta protegida, los envíos rápidos, las devoluciones gratuitas y las cuotas sin interés; (2) construir un mix de medios multicanal que combine digital con televisión, radio y OOH para alcanzar a la base poblacional de todas las regiones; y (3) regionalizar y personalizar el mensaje entendiendo que Colombia es un país de países, cuya diversidad cultural y climática demanda adaptación tanto en el contenido como en el canal.

7.3.2. Confianza y Seguridad Digital

La confianza fue, junto con la comunicación, el concepto más citado a lo largo de las entrevistas al panel de expertos. Su aparición en casi todas las entrevistas no es casual: en un país donde la confianza institucional es históricamente baja, el comercio electrónico enfrenta un déficit de credibilidad que no puede resolverse únicamente con tecnología o precios competitivos. El panel opinó que construir confianza requiere una combinación de acciones operativas, comunicativas, y físicas.

7.3.2.1. La confianza como atributo central de adopción.

Pablo Montoya, con su amplia trayectoria en retail físico, ofreció una perspectiva estructural sobre el rol de la confianza en la adopción del ecommerce en Colombia:

"la confianza es el atributo principal que se debe generar para que la gente dé el paso al mundo del ecommerce, especialmente en un país como Colombia, donde la confianza institucional es baja. Los esenciales de la operación, como el cumplimiento de la promesa de entrega y la gestión fácil de las devoluciones, son cruciales para garantizar que una buena primera experiencia convierta a los clientes en compradores recurrentes" — **Pablo Montoya, Director Comercial Colombia**

Camilo Alejandro Parra resumió las principales fuentes de desconfianza desde su experiencia en Linio y Falabella: la percepción histórica de que Mercado Libre solo vende artículos usados, la inseguridad general en Colombia y la falta de conocimiento sobre los procesos de devolución. Este tercer factor es particularmente relevante, pues indica que la desconfianza no siempre es irracional, puesto a que a menudo se refleja una brecha de información que la plataforma puede cerrar activamente.

7.3.2.2. La logística inversa como palanca de confianza.

Uno de los hallazgos más relevantes del panel fue que la logística inversa, es decir, la gestión de devoluciones, es percibida simultáneamente como la mayor fuente de desconfianza y como la mayor oportunidad de generar confianza diferencial. **Juan José Hernández** identificó en este punto una vulnerabilidad específica:

"en la logística inversa pueden ocurrir fraudes minuciosos. Aunque la tecnología está estructurada, se pueden presentar fallas en la verificación de devoluciones, como el cambio de una pieza o la manipulación de la caja. Se necesitaría una persona física para validar estos detalles, aunque el desafío es hacerlo de forma escalable" — **Juan José Hernández, Marketplace CPG Colombia Sr. Analyst**

Nicolás Zúñiga, desde su rol en logística, explicó que Mercado Libre ya está abordando este problema a través de algoritmos de Inteligencia Artificial con capacidades predictivas. El sistema Triage evalúa el estado de los artículos y el historial de comportamiento de compradores y vendedores para asistir a los mediadores en la resolución de disputas. Este mecanismo combina la escalabilidad de la tecnología con la equidad del juicio humano. **Kristin Camila Niño** añadió una propuesta complementaria: implementar verificación fotográfica del producto tanto por parte del transportista como del vendedor y el comprador, estableciendo una trazabilidad visual que proteja a todos los actores de la cadena.

7.3.2.3. La presencia física como ancla de confianza digital.

Un consenso fuerte del panel fue que, para el consumidor colombiano la confianza en el canal digital se construye mucho más rápidamente cuando existe un referente físico de respaldo. **Rosa María Zea** analizó este fenómeno a través del caso de Falabella:

"la presencia física de las tiendas Falabella funciona como una ventaja competitiva clave para su plataforma de ecommerce, ya que reduce las barreras de desconfianza al ofrecer un lugar físico donde gestionar reclamos" — **Rosa María Zea, CBT-IDS Specialist**

Este insight conecta directamente con el lineamiento de aliados comerciales. **Ana María Rubio, Stephanie Cohen y Camilo Alejandro Parra** convergieron en que los puntos de confianza física, ya sean droguerías reconocidas, cadenas de tipo Baloto, o puntos aliados similares, son más efectivos que las misceláneas o ferreterías desconocidas porque transfieren al consumidor la confianza acumulada en marcas físicas que ya forman parte de su vida cotidiana.

7.3.2.4. La competencia asiática como oportunidad indirecta.

Un lineamiento inesperado pero valioso que emergió del panel fue el rol de los competidores asiáticos como Temu y Shein en la construcción de confianza hacia el ecommerce en general. **Rosa María Zea** planteó una lectura contracíclica:

"la presencia de plataformas asiáticas en Colombia podría ser beneficiosa al reducir las barreras iniciales de adopción del comercio electrónico. Mercado Libre tiene la oportunidad de capitalizar esta tendencia: si alguien compra por primera vez en Temu y la experiencia es razonable, ya cruzó la barrera psicológica de comprar en línea" — **Rosa María Zea, CBT-IDS Specialist**

Sin embargo, el panel también advirtió que estos competidores atraen un comprador poco leal, orientado al precio y sin apego al ecosistema, lo que impone a Mercado Libre la responsabilidad de diferenciarse comunicando activamente la robustez de su propuesta de valor frente a la experiencia inconsistente de las plataformas de precios bajos.

El lineamiento de confianza implica, en resumen, tres palancas: (1) garantizar la excelencia operativa en los momentos de verdad de la compra, especialmente la entrega y la devolución; (2) fortalecer el sistema de mediación con IA y verificación fotográfica para proteger a compradores y vendedores en la logística inversa; y (3) apoyarse en aliados físicos reconocidos para transferir confianza institucional al canal digital.

7.3.3. Bancarización e Inclusión Financiera.

La baja bancarización fue identificada por la totalidad del panel como una barrera estructural para la adopción del ecommerce en Colombia. Sin embargo, el análisis de las entrevistas revela una distinción importante que muchos panelistas subrayan: el problema no es tanto la ausencia de productos financieros, pues el 95,4% de la población adulta tiene acceso a al menos uno, sino la baja utilización activa de esos productos para transacciones digitales, especialmente en zonas rurales y de menores ingresos.

7.3.3.1. El ecosistema Bre-B como plataforma de desintermediación.

El sistema de pagos inmediatos interoperables Bre-B, estructurado por el Banco de la República, fue el instrumento normativo más valorado por el panel. **Juan Felipe Novoa** lo calificó como “oportuno en el timing”, señalando que su uso pionero podría destrabar las problemáticas de confianza y eficiencia en los pagos. **Juan José Hernández y Kristin Camila Niño** validaron que la conexión entre neobancos, bancos tradicionales y billeteras digitales que habilita Bre-B es una condición habilitante para captar a la población que hoy opera con efectivo o con billeteras de bajo monto como Nequi o Daviplata.

Luis Alejandro Salcedo añadió una perspectiva crítica: la barrera no es solo técnica. El impuesto del 4x1000 desincentiva activamente el uso de plataformas digitales, fomentando que las personas prefieran guardar dinero en efectivo. Este es un elemento de contexto que

cualquier estrategia de bancarización debe considerar, aunque escapa del control directo de la empresa.

7.3.3.2. Las cuotas sin interés y el crédito digital como propuesta de valor.

Luis Alejandro Salcedo identificó la propuesta de cuotas sin interés como un diferenciador relevante dada la realidad económica del país, con una renta per cápita que limita la capacidad de compra de contado. Sin embargo, esta propuesta de valor se ve parcialmente neutralizada por el bajo número de tarjetas de crédito activas. La solución, según varios panelistas, pasa por actores como **ADDI**, que ofrecen crédito digital sin necesidad de tarjeta física:

"herramientas como **ADI** son clave para cerrar brechas y aumentar la confiabilidad, atacando la desbancarización y la necesidad de utilizar el efectivo en regiones con limitada infraestructura" — **Stephanie Cohen, Marketplace Lifestyle Hunter**

Luis Alejandro Salcedo también propuso validar la propuesta de microcréditos de Mercado Pago directamente a los consumidores, como un mecanismo para ampliar el acceso al canal digital más allá de quienes ya tienen productos financieros formales. **Tatiana Murillo** complementa esta visión mencionando los microcréditos de **Mercado Libre** como una herramienta para superar las barreras regionales de bancarización.

7.3.3.3. El efectivo como realidad operativa, no solo como barrera.

Un lineamiento que emergió con fuerza del panel fue que, en el corto y mediano plazo, el efectivo no puede ser tratado únicamente como una barrera a superar, sino como una realidad operativa que debe ser integrada a la propuesta de valor. **María Camila Molina** identificó

como puntos estratégicos las casas de giro y los corresponsales bancarios, señalando que la gente ya confía en ellos para transacciones monetarias:

"las casas de giro, utilizadas por migrantes para enviar dinero a lugares remotos, y los corresponsales bancarios, presentes en los pueblos más pequeños, son puntos clave. La gente ya confía en ellos para las transacciones monetarias" — **María Camila Molina, Marketplace Beauty Specialist**

María Camila también planteó un punto creativo sobre el ecosistema de loterías y juegos de azar, señalando que estas empresas ya concentran una población con el hábito de invertir dinero en un lugar y recibir un beneficio, lo cual podría servir como un “journey” de entrada a las transacciones de ecommerce para poblaciones no familiarizadas con el canal digital.

En resumen, el lineamiento de bancarización requiere actuar en tres frentes simultáneos: (1) implementar Bre-B como infraestructura de pagos inmediatos que conecte todos los ecosistemas financieros; (2) integrar alianzas con actores de crédito digital como **ADDI** y con **Mercado Pago** para ampliar el acceso a compras a plazos sin tarjeta; y (3) habilitar el pago en efectivo a través de aliados físicos estratégicos, reconociendo que para una parte significativa de la base poblacional, el efectivo seguirá siendo el medio de pago preferido en el mediano plazo.

7.3.4. Aliados Comerciales y Capilaridad Logística

El lineamiento de aliados comerciales fue el de mayor convergencia práctica entre todos los panelistas. La necesidad de apoyarse en redes físicas preexistentes para extender la cobertura logística, facilitar el pago en efectivo y transferir confianza al canal digital emergió de manera casi unánime en las 16 entrevistas realizadas.

7.3.4.1. El modelo de alianzas: aprendizajes de Brasil y México.

Los benchmarks de **Brasil** y **México** ofrecen dos modelos contrastantes que el panel exploró con detalle. México opera con el **OXO** como punto de recaudo y entrega, lo que permite a los consumidores pagar en efectivo y recoger paquetes en un lugar de alta confianza y amplia cobertura. **Juan José Hernández** validó este modelo como más viable que la dependencia del Estado, y señaló que su implementación en Colombia requiere encontrar un equivalente local con la misma densidad de puntos y nivel de confianza del consumidor.

Milena Corredor aportó el caso de Bavaria-BIS como evidencia de que las alianzas, incluso con competidores, no generan pérdida de participación de mercado sino que optimizan la operación y abren nuevos flujos de ingresos:

"las alianzas, incluso con competidores como Diageo o Aguardiente Antioqueño, no llevaron a la pérdida de participación en el segmento de cerveza, sino que optimizaron la logística y abrieron nuevos flujos de ingresos. La alianza con el marketplace puede llegar a ser el 15% de las ventas adicionales, con un margen bruto de 3% a 4%" — **Milena Corredor, Marketplace Manager**

7.3.4.2 Los aliados ideales para el contexto colombiano.

El panel discutió extensamente cuáles deberían ser los aliados estratégicos en el contexto colombiano. Varias opciones fueron mencionadas repetidamente: droguerías La Rebaja, Baloto, Jer, y otras cadenas con presencia en municipios pequeños y comunidades rurales. La lógica común es que estos aliados ya forman parte de la rutina de consumo del colombiano promedio, lo que facilita la transferencia de confianza al canal digital.

Kristin Camila Niño planteó el criterio de selección más claro: buscar empresas con alta capilaridad nacional que faciliten el recaudo de dinero y las devoluciones. **Luis Alejandro Salcedo** añadió que para el comprador colombiano sigue siendo muy importante poder ir a un lugar físico, tocar la puerta y reclamar el producto, lo que hace que la calidad del aliado sea tanto funcional como psicológica:

"para el comprador colombiano sigue siendo muy importante poder ir a un lugar físico, tocar la puerta y reclamar el producto" — **Luis Alejandro Salcedo, Marketplace Durables Colombia Sr. Analyst**

María Camila Molina propuso que la estrategia de aliados no debe limitarse a la logística, sino extenderse hacia la comunicación del impacto social:

"el éxito depende de una estrategia de comunicación que se enfoque en el impacto social y las historias de desarrollo económico, no solo en los regalos de Navidad, sino en cómo el ecommerce puede ser un motor de desarrollo para poblaciones alejadas" — **María Camila Molina, Marketplace Beauty Specialist**

7.3.4.3. Los kioscos digitales como infraestructura de inclusión

Camilo Alejandro Parra propuso la implementación de kioscos digitales con asistencia personalizada como un mecanismo para cerrar simultáneamente las brechas de acceso, confianza y bancarización en zonas rurales. En su visión, estos kioscos permitirían a los usuarios realizar compras asistidas, pagar en efectivo y recibir sus productos en el mismo punto:

"los kioscos digitales con asistencia y la recepción de pagos en efectivo cambiarían las reglas en el entorno rural" — **Camilo Alejandro Parra, Marketplace Technology Colombia Sr. Analyst**

Juan Felipe Novoa complementó esta idea señalando que los kioscos interactivos en regiones son una herramienta para digitalizar a las personas y generar confianza en el uso de plataformas de ecommerce. Este lineamiento conecta directamente con la Resolución CRC 5283 y 5890, que permite el despliegue de redes logísticas sobre infraestructura eléctrica existente, reduciendo los costos de instalación.

7.3.4.4 La formalización como oportunidad, no como barrera.

Domenico Barbato ofreció un lineamiento estratégico de alto nivel para el diseño de la política de aliados: la formalización de pequeñas y medianas empresas en Colombia debe ser tratada como una oportunidad de expansión, no como un obstáculo. Señaló que las empresas que inician enfrentan las mismas condiciones regulatorias que las que llevan 20 años facturando millones, lo cual es una barrera de entrada que la Ley 527 de Equivalencia Funcional puede aliviar significativamente:

"las pequeñas y medianas empresas deben concentrarse en su negocio y delegar la tecnología y la logística a Mercado Libre, ya que la empresa está a la vanguardia en Latinoamérica en esos temas" — **Domenico Barbato, General Manager Colombia & Venezuela**

Luis Miguel García reforzó esta idea desde la perspectiva operativa del hunting, señalando que el uso de documentos electrónicos y la aceptación digital de términos y

condiciones simplifican la vinculación de vendedores en regiones alejadas, permitiendo formalizar contratos sin necesidad de procesos físicos presenciales.

El lineamiento de aliados comerciales se puede sintetizar en: (1) identificar y estructurar alianzas con cadenas de alta capilaridad nacional que sirvan simultáneamente como puntos de pago en efectivo, recogida de paquetes y gestión de devoluciones; (2) replicar el modelo de kioscos digitales asistidos en zonas rurales apoyándose en la infraestructura normativa de las Resoluciones CRC 5283 y 5890; y (3) simplificar el onboarding de vendedores regionales a través de la Ley 527 de Equivalencia Funcional para expandir el surtido desde las regiones.

7.3.5. Regionalización e Hiperpersonalización.

El quinto lineamiento estratégico aborda uno de los desafíos más complejos para cualquier plataforma de ecommerce con vocación nacional: cómo equilibrar la estandarización operativa con la adaptación cultural y geográfica. El panel fue categórico en señalar que Colombia no es un mercado único, y que una estrategia corporativa que no incorpore la diversidad regional estará estructuralmente limitada en su alcance.

7.3.5.1 Colombia es un "país de países".

La frase más repetida en esta dimensión del panel fue atribuida a Milena Corredor, quien con su experiencia en AB InBev describió Colombia como un "país de países", con climas, costumbres y patrones de consumo radicalmente distintos entre regiones:

"Mercado Libre debe "tropicalizar" su oferta y comunicación. Si no se adapta a las particularidades regionales como las festividades o intereses del costeño, el desarrollo en estas zonas será más difícil. Colombia es un país de países y la plataforma debe adaptarse a las regiones, no al contrario" — **Milena Corredor, Marketplace Manager**

Pablo Montoya reforzó esta visión con datos concretos de su experiencia en retail físico: el ecommerce en Colombia se concentra entre el 70% y el 80% en Bogotá, mientras que en el retail físico Bogotá concentra entre el 35% y el 40% de las ventas. Esta brecha ilustra el potencial de regionalización como palanca de crecimiento:

"jugar bien la regionalidad en eventos puede representar hasta un 20% del crecimiento anual" — **Pablo Montoya, Director Comercial Colombia**

7.3.5.2. La hiperpersonalización como ventaja competitiva.

Más allá de la regionalización, el panel identificó la hiperpersonalización como el siguiente nivel de la estrategia. **Stephanie Cohen** y **Tatiana Pinto** citaron el mismo ejemplo para ilustrar el problema: mostrar chaquetas en Barranquilla o productos de invierno en la Costa es un error que aleja al consumidor regional de la plataforma. La solución no es solo segmentar por ciudad, sino por microzonas dentro de las ciudades, e incluso por buyer persona:

"la personalización del sitio no debe ser solo a nivel regional, sino a nivel de buyer persona. Los hábitos de compra varían significativamente entre diferentes áreas geográficas" — **Tatiana Pinto, Marketing Local Colombia Specialist**

Milena Corredor planteó que el cambio de mentalidad ocurrirá cuando la plataforma logre comprender las necesidades complejas del comprador y coloque al buyer como el centro de todas las decisiones estratégicas. Este es un cambio de paradigma significativo: pasar de una estrategia orientada al surtido y a las grandes marcas, a una estrategia orientada a las necesidades reales del comprador por región.

7.3.5.3. La voz regional como activo estratégico.

Pablo Montoya planteó un lineamiento organizacional relevante: para que una compañía pueda realmente implementar una estrategia de regionalización, necesita incorporar una voz regional interna que impulse las necesidades específicas de cada zona:

"romper el centralismo de una corporación requiere incorporar una voz regional que impulse las necesidades específicas de la zona, como las fiestas municipales. Si no hay personal regional con conocimiento del territorio, las oportunidades locales pasarán desapercibidas en las oficinas centrales"— **Pablo Montoya, Director Comercial Colombia**

Este lineamiento tiene implicaciones tanto para la estructura organizacional como para la estrategia de contenidos y el mix de surtido. Entender patrones culturales específicos, como el alto consumo de panela en el eje cafetero o la preferencia por ventiladores en Barranquilla, es un insumo estratégico que solo puede generarse con presencia y conocimiento local.

El lineamiento de regionalización e hiperpersonalización implica: (1) desarrollar capacidades de segmentación geográfica que permitan personalizar el home, el surtido y las campañas hasta el nivel de microzonas; (2) construir equipos o alianzas regionales que aporten inteligencia cultural y comercial local; y (3) orientar la estrategia desde el buyer hacia afuera, adaptando la plataforma a las necesidades regionales en lugar de esperar que las regiones se adapten a la plataforma.

7.3.6. Marco Normativo como Ventaja Competitiva.

El último lineamiento estratégico parte de una premisa que diferencia esta investigación de otros análisis del ecommerce colombiano: las normativas vigentes no son cargas administrativas, sino palancas de expansión que el sector privado puede adoptar

proactivamente para crear ventajas competitivas sostenibles sin depender de la ejecución directa del Estado.

7.3.6.1 La Ley de Obras por Impuestos (Ley 2277 de 2022).

Esta normativa fue uno de los instrumentos más debatidos del panel. Su mecanismo central permite a grandes contribuyentes destinar hasta el 30% de su impuesto de renta para ejecutar proyectos de infraestructura directamente en municipios PDET y ZOMAC, transformando el pago de impuestos en inversión estratégica con retorno de negocio. **Stephanie Cohen** fue explícita sobre su potencial:

"esta ley permite a los grandes contribuyentes invertir hasta el 30% de sus impuestos en proyectos de zonas rurales, permitiendo redirigir estratégicamente la inversión, por ejemplo, en la costa para mejorar la infraestructura de crossborder" — **Stephanie Cohen, Marketplace Lifestyle Hunter**

Sin embargo, el panel también introdujo matices importantes. **Pablo Montoya** señaló que el mecanismo funciona, pero que las inversiones deben pertenecer a un banco de proyectos de la nación y no necesariamente se alinean con las necesidades específicas del negocio. **Luis Alejandro Salcedo** cuestionó su escalabilidad para las necesidades de una plataforma que opera a nivel nacional, y **Milena Corredor** enfatizó que la relación corporativa con el gobierno debe ser una prioridad para asegurar que este tipo de mecanismos funcionen sin fricciones políticas.

7.3.6.2. La Equivalencia Funcional (Ley 527 de 1999).

Este instrumento fue el de mayor consenso positivo entre el panel. Al establecer que una firma digital tiene la misma validez legal que una firma física, habilita el onboarding 100% remoto de vendedores y compradores en cualquier región del país, eliminando la fricción de los trámites notariales y la presencia física. **Luis Miguel García** destacó su aplicación práctica inmediata:

"el uso de documentos electrónicos y la aceptación de términos y condiciones de manera digital simplifican la vinculación de vendedores en regiones alejadas, permitiendo formalizar contratos sin necesidad de procesos físicos presenciales" — **Luis Miguel García, Seller Development Colombia Specialist**

María Camila Molina señaló además que la Ley 527 permite afiliar a campesinos y comercios rurales usando solo su celular, reduciendo los costos de adquisición de nuevos sellers a casi cero. Esta es, probablemente, la normativa con mayor impacto inmediato sobre la expansión regional del surtido de la plataforma.

7.3.6.3 El ecosistema Bre-B y la política de inclusión financiera.

Estructurado por el Banco de la República, el sistema Bre-B habilita transferencias inmediatas e interoperables entre todos los ecosistemas financieros del país, incluyendo neobancos, bancos tradicionales y billeteras digitales. **Juan Felipe Novoa** lo calificó como la normativa más oportuna del conjunto, señalando que su adopción pionera por parte de **Mercado Libre** podría convertirse en una ventaja diferencial frente a competidores menos integrados al ecosistema financiero nacional.

7.3.6.4. La Compartición de Infraestructura (Resoluciones CRC 5283 y 5890).

Estas resoluciones obligan a las empresas de servicios públicos a permitir el uso de su infraestructura eléctrica, ductos y postes, a terceros bajo tarifas reguladas. Para una plataforma de ecommerce, esto habilita el despliegue de redes logísticas y kioscos digitales en zonas periféricas a costos radicalmente menores que la construcción de infraestructura propia. **Stephanie Cohen** identificó esta normativa como más compleja de implementar en el corto plazo por la burocracia estatal, lo que sugiere que debe planificarse como una inversión de mediano y largo plazo.

7.3.6.5. La relación con el gobierno como variable estratégica.

Milena Corredor planteó el lineamiento más sistémico de esta dimensión: la relación corporativa con el gobierno no es un tema de relaciones públicas, sino una variable estratégica que puede determinar el éxito o fracaso de la expansión regional:

"la adopción del ecommerce depende de la alineación con el gobierno, que debería ser un aliado para la democratización del comercio electrónico. La falta de esta alineación puede llevar a que decisiones políticas, como la imposición de nuevos impuestos, afecten negativamente el negocio. La relación corporativa con el gobierno, tanto a nivel nacional como regional, debe ser una prioridad" — **Milena Corredor, Marketplace Manager**

En resumen, el lineamiento normativo requiere: (1) adoptar la Ley 527 de forma inmediata como habilitador del onboarding digital regional de vendedores y compradores; (2) integrar Bre-B como infraestructura de pagos que amplíe el acceso al canal digital para la población desbancarizada; (3) planificar inversiones bajo la Ley 2277 de Obras por Impuestos en las regiones estratégicamente prioritarias; y (4) construir una relación proactiva con el

gobierno nacional y regional para anticipar cambios regulatorios y posicionar a Mercado Libre como actor estratégico del desarrollo económico de Colombia.

7.3.7. Resumen: Los Seis Lineamientos Integrados

Una de las lecciones más claras que dejó el panel es que ninguno de estos seis lineamientos funciona solo. Cuando **Milena Corredor** describe la necesidad de “tropicalizar” la oferta, también estaba hablando indirectamente de comunicación, de aliados y de normativa. Sin comunicación efectiva, todo lo demás es invisible. Da igual que la infraestructura logística funcione perfecto o que Bre-B esté integrado: si el consumidor de Bucaramanga sigue creyendo que Mercado Libre solo vende artículos usados, no va a abrir la aplicación. Por eso este lineamiento no es uno más, es el que le da sentido a los otros cinco.

Ahora bien, convencer a alguien de comprar una sola vez no es suficiente. Lo que el panel dejó claro y **Pablo Montoya y Tatiana Pinto** lo mencionaron; una mala primera experiencia hace más daño que una buena experiencia bien. La confianza no se construye con campañas, está se construye con el paquete que llegó a tiempo y con la devolución que fue fácil.

El tercer obstáculo es más concreto: ¿cómo compra alguien que no tiene tarjeta de crédito y vive en un municipio donde no hay sucursal bancaria? La respuesta que construyó el panel no es esperar a que la bancarización mejore sola, sino rodear ese problema: un aliado como Baloto o una droguería La Rebaja que acepta efectivo, más Bre-B para quien sí tiene billetera digital, resuelve el acceso hoy, sin esperar al Estado.

Luego está la pregunta de si la plataforma le habla a la gente o le habla a un colombiano genérico que no existe. Mostrar chaquetas en Barranquilla, como señaló Tatiana Pinto, no es un error técnico, es una señal de que la plataforma no me conoce y, por tanto, no es para mí.

La regionalización no es un lujo; es la condición para que las regiones que hoy no compran digitalmente vean relevancia en hacerlo.

Y el marco normativo lo que hace es darle a esta estrategia una base que no depende de que el gobierno actúe primero. Esa es quizás la conclusión más sorprendente de toda la investigación: Colombia ya tiene las leyes. El problema no es de regulación es que nadie las ha usado estratégicamente todavía.

Como lo sintetizó **Domenico Barbato** en la entrevista final del panel, la ambición es clara:

"que Mercado Libre Colombia supere a Ecopetrol como la empresa más importante del país" — **Domenico Barbato, General Manager Colombia & Venezuela**

Para alcanzar ese horizonte, la hoja de ruta estratégica construida a lo largo de esta investigación ofrece un camino concreto, validado por 16 expertos con trayectorias complementarias y ancla en el marco normativo vigente.

8. Conclusión

Los hallazgos de las tres fases de esta investigación convergen en una respuesta concreta: Colombia no tiene un problema de crecimiento del ecommerce las ventas crecen más del 21% anual sino de adopción estructural, y el sector privado ya cuenta con las herramientas normativas, logísticas y comerciales para resolverlo sin depender de la ejecución directa del Estado. Esta conclusión no era evidente al inicio del trabajo. La hipótesis de que el marco normativo vigente era suficiente para estructurar una estrategia corporativa autónoma requería validación, y esa validación fue el centro de las tres fases desarrolladas.

La hipótesis central quedó confirmada. La revisión documental demostró que Colombia cuenta con un marco normativo robusto para que una empresa estructure una estrategia corporativa que actúe simultáneamente sobre las barreras de comunicación, confianza, bancarización y regionalización identificadas. El método confirmó este hallazgo: los 16 expertos, con trayectorias en Rappi, Falabella, Linio y Grupo Éxito, entre otras, convergieron en que una estrategia corporativa no requiere esperar los tiempos de ejecución estatal, sino aprovechar proactivamente las palancas normativas disponibles. La Fase 3 demostró además que los seis lineamientos estratégicos resultantes actúan de forma simultánea e interdependiente sobre las barreras multicausales identificadas.

En cuanto a la hipótesis de expansión territorial, la investigación la confirmó. La Ley 527 de Equivalencia Funcional y la red de aliados comerciales físicos resultaron ser las palancas de implementación más inmediata, al permitir un onboarding 100% digital para vendedores regionales y construir confianza en la última milla sin necesidad de presencia física propia. **Luis Miguel García** lo validó desde su experiencia en hunting masivo: "el uso de documentos electrónicos y la aceptación de términos de manera digital simplifican la vinculación de vendedores en regiones alejadas." La hiperpersonalización de la oferta por región emergió además como condición de relevancia: entre el 70% y el 80% del volumen

digital colombiano se concentra en Bogotá, no porque no haya demanda regional sino porque la oferta digital no se ha adaptado a esa diversidad. Como lo señaló **Milena Corredor**, Colombia es un "país de países" y cualquier estrategia que no incorpore esa diversidad estará estructuralmente limitada en su alcance.

La hipótesis de adopción digital y confianza confirmada. El ecosistema Bre-B fue identificado por el panel como el instrumento con mayor potencial de primeros movers, al permitir pagos inmediatos que eliminan la dependencia de tarjetas en segmentos de baja bancarización activa. Sin embargo, el hallazgo más transversal de toda la investigación fue el papel de la comunicación: ninguna inversión en infraestructura, logística o pagos se traduce en comportamiento de compra si el consumidor colombiano sigue creyendo que el canal no garantiza sus devoluciones o solo vende productos de segunda. **Ana María Rubio** lo resumió con claridad: "hay que cambiar un mindset de hace 10 años. La mayoría de ventas son de productos nuevos de tiendas oficiales, pero el consumidor colombiano aún no lo sabe." La comunicación no es un lineamiento más dentro de la estrategia: es la condición que activa a todos los demás.

En conjunto, estos hallazgos confirman que el problema del ecommerce en Colombia no se resuelve esperando que el Estado ejecute, sino a través de una estrategia corporativa que articule inteligentemente los recursos normativos, logísticos y de comunicación. El crecimiento debe darse simultáneamente del lado de los compradores y de los vendedores: sin vendedores regionales no hay surtido relevante para el comprador regional, y sin compradores no hay incentivo para que los comerciantes locales ingresen al canal.

La ambición que sintetiza esta investigación la expresó Domenico Barbato, Gerente General de Mercado Libre Colombia y Venezuela, al cierre del panel de expertos: su objetivo es que Mercado Libre supere a Ecopetrol como la empresa más importante del país (Entrevistas

al panel de expertos, 2025). Esa declaración no es un objetivo de rentabilidad aislado. Es una afirmación sobre el rol que el ecommerce puede jugar en la economía colombiana. Ecopetrol aportó aproximadamente el 3,3% del PIB nacional en 2023 (Ecopetrol, 2024); que un marketplace alcance ese peso económico implicaría que millones de colombianos, vendedores regionales, pequeños comerciantes y consumidores de municipios apartados, participan activamente en la economía digital. Los seis lineamientos y las ocho recomendaciones de esta investigación no son solo una hoja de ruta para una empresa: son el mapa de cómo Colombia puede cerrar su brecha de adopción digital y convertir el ecommerce en un motor real de inclusión económica.

9. Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se derivan de los hallazgos consolidados a lo largo de las tres fases de esta investigación y están dirigidas a las empresas del sector de comercio electrónico que operen en Colombia, con especial énfasis en grandes marketplaces con vocación de expansión regional.

Primera recomendación: Priorizar la comunicación multicanal antes de escalar la operación logística a nuevas regiones.

Antes de desplegar infraestructura de última milla en municipios periféricos, las empresas deben asegurarse de que la propuesta de valor sea conocida y comprendida por el consumidor regional. La evidencia del panel es consistente: una mala primera experiencia genera más rechazo que el que una buena experiencia genera confianza. Se recomienda estructurar una estrategia de comunicación que combine medios masivos tradicionales (televisión nacional y radio) con activaciones locales, y que comunique de forma simple y accionable los atributos de confianza: devoluciones gratuitas, compra protegida, entrega en 24 a 48 horas y facilidad de pago en cuotas. Esta comunicación debe estar segmentada por región

y adaptada a las particularidades culturales de cada mercado, reconociendo que Colombia es un país de países con idiosincrasias profundamente distintas entre sus regiones.

KPI a Evaluar: % awareness de propuesta de valor por región; NPS segmentado; tasa de primera compra en municipios objetivo.

Segunda recomendación: Adoptar de forma inmediata la Ley 527 de 1999 como habilitador del onboarding digital regional.

Este instrumento normativo representa la palanca de implementación más inmediata y de menor costo dentro del marco legal vigente. Su adopción permite estructurar procesos de registro y vinculación de vendedores y compradores de forma 100% remota, utilizando únicamente un dispositivo móvil, sin necesidad de trámites físicos ni procesos notariales. Se recomienda diseñar un flujo de onboarding móvil simplificado, especialmente orientado a pequeños comerciantes y campesinos de regiones periféricas, que reduzca el tiempo de vinculación a menos de cinco minutos y elimine las principales fricciones documentales que hoy frenan la expansión del surtido regional.

KPI a Evaluar: Tiempo promedio de vinculación; tasa de completación del flujo; vendedores activos nuevos fuera de Bogotá por trimestre; embudo de hunting.

Tercera recomendación: Construir un ecosistema de inclusión financiera que combine pagos inmediatos, crédito digital y efectivo para captar a la población desbancarizada.

Con el 95,4% de la población adulta con acceso a al menos un producto financiero, pero con una utilización activa que cae drásticamente en zonas rurales y de menores ingresos, el sistema de pagos inmediatos interoperables Bre-B ofrece una oportunidad de primeros movers que aún no ha sido explotada en toda su dimensión. Se recomienda integrar Bre-B como método de pago primario dentro de la plataforma, habilitando transferencias desde cualquier billetera digital o cuenta bancaria usando exclusivamente el número de celular del usuario. Esta

integración debe ir acompañada de campañas de educación financiera en los puntos de contacto físico de los aliados comerciales, para que el consumidor comprenda cómo utilizar esta herramienta en su primera experiencia de compra digital.

Sin embargo, Bre-B resuelve el problema del medio de pago pero no el del poder adquisitivo. Para el segmento de consumidores que tiene billetera digital pero no capacidad de pago de contado, la estrategia debe complementarse con instrumentos de crédito digital accesibles. Varios panelistas señalaron que actores como ADDI, que ofrecen crédito sin necesidad de tarjeta física, son clave para cerrar brechas de inclusión financiera y atacar la desbancarización en regiones con infraestructura limitada. Se recomienda integrar ADDI como opción de financiación dentro del flujo de compra de la plataforma, especialmente para categorías de ticket medio como tecnología, electrodomésticos y salud, donde la barrera de pago de contado es más determinante. Paralelamente, los microcréditos de Mercado Pago directamente a consumidores representan una herramienta propia de la plataforma para ampliar el acceso al canal digital más allá de quienes ya tienen productos financieros formales. La combinación de Bre-B para pagos inmediatos, ADDI para crédito sin tarjeta y microcréditos de Mercado Pago para la base de la pirámide constituye un ecosistema financiero completo que actualmente ningún competidor ofrece de forma integrada en Colombia.

KPI a Evaluar: % de transacciones vía Bre-B sobre total; tasa de abandono de carrito por falta de método de pago; % de transacciones financiadas vía crédito digital; ticket promedio con ADDI vs. sin crédito; tasa de recompra en usuarios con microcrédito activo."

Cuarta recomendación: Construir una red de aliados comerciales físicos como infraestructura de confianza, logística y pagos en efectivo.

En ausencia de presencia física propia en municipios pequeños y zonas rurales, la confianza en el canal digital se construye más rápidamente cuando existe un referente físico reconocido de respaldo. Se recomienda identificar y formalizar alianzas con cadenas de alta capilaridad nacional (droguerías, puntos de recaudo, corresponsales bancarios) que sirvan simultáneamente como puntos de pago en efectivo, recogida de paquetes y gestión de devoluciones. El criterio de selección debe priorizar aquellas marcas que ya forman parte de la rutina de consumo del colombiano promedio en cada región, dado que la transferencia de confianza opera desde la marca física hacia el canal digital. Complementariamente, se recomienda explorar la implementación de kioscos digitales asistidos en municipios estratégicos, que permitan al usuario realizar compras guiado por un asesor, pagar en efectivo y recibir sus productos en el mismo punto.

KPI a Evaluar: Puntos activos por departamento; tasa de conversión en municipios con aliado vs. sin aliado; tiempo de resolución de devolución; Transacciones realizadas en efectivo.

Quinta recomendación: Articular la Ley 2277 de 2022 de Obras por Impuestos con las Resoluciones CRC 5283 y 5890 como estrategia integrada de expansión territorial de mediano plazo.

Si bien este instrumento requiere una mayor planeación y presenta fricciones burocráticas en su implementación inicial, su potencial estratégico es significativo para empresas con renta positiva. Se recomienda iniciar desde ahora la identificación de municipios PDET y ZOMAC que presenten el mayor potencial comercial en términos de densidad poblacional, rutas logísticas y capacidad de conectividad. Destinar una porción del impuesto de renta a proyectos de infraestructura tecnológica en estas zonas no solo genera un beneficio

tributario, sino que crea directamente nuevos mercados y convierte a la población regional en usuarios potenciales de la plataforma. Esta palanca debe concebirse como una inversión estructural de largo plazo, con horizontes de retorno de tres a cinco años, y no como una acción de responsabilidad social empresarial.

Complementariamente, las Resoluciones CRC 5283 de 2017 y 5890 de 2020 habilitan una palanca logística de bajo costo para estas mismas zonas. Estas resoluciones obligan a las empresas de servicios públicos a permitir el uso de su infraestructura eléctrica, postes y ductos, a terceros bajo tarifas reguladas por el Estado (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2017, 2020). Para una plataforma de ecommerce, esto significa poder desplegar redes logísticas y kioscos digitales en municipios PDET y ZOMAC a costos radicalmente menores que construir infraestructura propia, ya que no se parte de cero sino de la infraestructura pública existente. Ambas normas deben planificarse de forma conjunta: la Ley 2277 financia la intervención territorial y las resoluciones CRC reducen el costo de la operación logística sobre esa misma intervención. Como señaló Stephanie Cohen en el panel, esta normativa es más compleja de implementar en el corto plazo por la burocracia estatal, por lo que debe planificarse con anticipación como parte de la hoja de ruta de expansión regional.

KPI a Evaluar: Monto invertido como % del impuesto de renta; GMV incremental atribuible a municipios intervenidos; número de puntos logísticos desplegados sobre infraestructura pública; costo por punto de entrega en zona periférica vs. infraestructura propia.

Sexta recomendación: Desarrollar capacidades internas de regionalización e hiperpersonalización.

Se recomienda incorporar equipos o figuras con conocimiento territorial profundo (ya sea a través de personal regional propio o de alianzas con actores locales) que aporten

inteligencia cultural y comercial a la estrategia central. La personalización de la oferta debe avanzar desde la segmentación por ciudad hacia la segmentación por microzonas, adaptando el surtido, la comunicación y las campañas promocionales a las festividades, condiciones climáticas y hábitos de consumo específicos de cada región. Las empresas que logren operar con lógica nacional pero actuar con lógica local estarán mejor posicionadas para capturar el potencial de crecimiento que hoy reside en regiones con alta demanda reprimida pero baja adopción digital.

KPI a Evaluar: CVR por microzonal vs. promedio nacional; uplift en GMV en regiones con personalización activa.

Séptima recomendación: Construir y mantener una relación proactiva con el gobierno nacional y regional.

El marco normativo vigente es favorable, pero es dinámico. Cambios regulatorios como la imposición de nuevos tributos digitales o modificaciones a los ecosistemas de pago pueden afectar significativamente la rentabilidad del canal. Se recomienda que las empresas del sector establezcan canales de diálogo permanente con el gobierno nacional y con administraciones regionales, posicionándose como actores estratégicos del desarrollo económico local y no únicamente como contribuyentes. Esta relación corporativa con el Estado debe ser tratada como una variable estratégica de la misma importancia que la logística o el marketing, dado que la alineación con las prioridades gubernamentales puede abrir acceso preferencial a programas de infraestructura, financiamiento y digitalización que de otro modo estarían subutilizados por el sector privado.

KPI a Evaluar: Mesas de trabajo con entidades por año; programas públicos en que participa la empresa; GMV incremental por apoyos o actividades con el gobierno.

Octava recomendación: Priorizar el desarrollo de categorías de necesidad básica y alta frecuencia en regiones periféricas.

La concentración del 49% del mercado digital colombiano en tecnología, entretenimiento y retail (CCCE, 2025) refleja el perfil de consumo de los usuarios urbanos de mayores ingresos que ya adoptaron el canal digital, no el de la base poblacional que se busca incorporar. Para expandir la adopción del ecommerce hacia nuevos segmentos y territorios, la estrategia debe identificar y desarrollar activamente las categorías con mayor demanda reprimida en los municipios objetivo. Salud y medicamentos, alimentos de consumo masivo, insumos del hogar y productos agrícolas representan necesidades de compra frecuente que hoy se resuelven exclusivamente en el comercio físico local, no por preferencia del consumidor sino por ausencia de oferta digital accesible y logística adaptada (MinTIC, 2023).

En estas zonas, ofrecer las mismas categorías que funcionan en Bogotá no garantiza la primera adopción. Como señaló Ana María Rubio en el panel, en regiones donde no existe el surtido físico disponible la categoría de salud representa una oportunidad estratégica crítica, porque la necesidad existe pero la oferta no llega. Este principio es extensible a otras categorías de necesidad básica: la primera compra digital de un consumidor rural no debería ser un artículo de entretenimiento sino un producto que ya busca regularmente y que el canal digital puede entregarle de forma más conveniente y económica que el comercio local.

KPI a Evaluar: GMV por categoría en municipios no metropolitanos; tasa de primera compra por categoría fuera de las tres ciudades principales; ratio de categorías de necesidad básica sobre total de órdenes en zonas periféricas.

10. Referencias

- American Psychological Association. (2020). Publication manual of the American Psychological Association (7th ed.). APA.
- Americas Market Intelligence / Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI). (2023). Digital payments and ecommerce in Latin America: Data and projections 2023–2026. Americas Market Intelligence. <https://americasmi.com/insights/digital-payments-and-ecommerce-in-latin-america-data-projections/>
- ALADI. (2025). Desafíos del comercio electrónico en los PMDER y posibles acciones a seguir. ALADI. https://www2.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/SEC_di/2900/2962.pdf
- Americas Market Intelligence. (2023). Latin America ecommerce data library 2023–2026. <https://americasmi.com/>
- Arévalo Vélez, M. Á. (2024). El comercio electrónico en las pequeñas empresas colombianas: Una revisión sistemática. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria. <https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/94fe7c67-4654-4c79-815b-ba15290d9e36/content>
- Asociación Mexicana de Venta Online. (2024). Estudio de venta online 2024: El consumidor digital mexicano. AMVO.
- Avilés, M. (2020). La difusión de las innovaciones en los medios de comunicación: claves de un proceso. <https://mip.umh.es/blog/2020/11/10/difusion-innovaciones-medios-claves-proceso/>
- Banca de las Oportunidades y Superintendencia Financiera de Colombia. (2023). Reporte de inclusión financiera 2022.

<https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2023-07/RIF2022%2018072023.pdf>

Banca de las Oportunidades. (2024). Reporte trimestral de inclusión financiera en Colombia.

<https://www.bancadelasoportunidades.gov.co/sites/default/files/2024-11/ESTADO%20DE%20LA%20INCLUSI%C3%93N%20FINANCIERA%20JUNIO24.pdf>

Banco Central do Brasil. (2023). Pix: Statistics and data.

<https://www.bcb.gov.br/en/financialstability/pixstatistics>

Banco de la República de Colombia. (2023). Bre-B: El sistema de pagos inmediatos de

Colombia. <https://www.banrep.gov.co/es/sistemas-pago/bre-b>

Benítez Castañeda, J. D., & Fernández Rodríguez, C. (2025). Estrategias adaptativas de comercio electrónico. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.

<https://repositorio.cun.edu.co/server/api/core/bitstreams/f97a6a08-ca9b-40f1-ace2-b208a4d550cf/content>

Cabrera Rubiano, A. (2012). Análisis y aplicación de estrategias de ecommerce en un portal web para PyMEs [Tesis de grado]. Universidad Politécnica Salesiana.

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2065/15/UPS-CT002377.pdf>

Calle, A., & Carmona, J. (2019). Importancia del eCommerce en Colombia para competir en los mercados internacionales. Bancolombia.

<https://www.bancolombia.com/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/importancia-ecommerce-colombia-comex>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2023). ¿Pueden las empresas colombianas lograr una inclusión financiera desde un nuevo ecosistema de pagos?

<https://ccce.org.co/noticias/pueden-las-empresas-colombianas-lograr-una-inclusion-financiera-desde-un-nuevo-ecosistema-de-pagos/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2024). Informe trimestral del comportamiento del comercio electrónico en Colombia: Segundo trimestre 2024. <https://ccce.org.co/wp-content/uploads/2017/06/INFORME-TRIMESTRAL-SEGUNDO-TRIMESTRE-2024-VERSION-PUBLICA-VF.pdf>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2024). ecommerce in Colombia. Statista. <https://www.statista.com/study/59939/ecommerce-in-colombia/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2025). Informe de cierre del comportamiento del comercio electrónico en Colombia durante 2024. <https://ccce.org.co/noticias/informe-de-cierre-del-comportamiento-del-comercio-electronico-en-colombia-durante-2024/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2025). Política pública. <https://ccce.org.co/politica-publica/>

Campos Saldaña, J. L. (2023). Análisis del ecommerce en Colombia y retos logísticos para este sector [Tesis de grado]. Universidad Militar Nueva Granada. <https://repository.umng.edu.co/bitstreams/87228eff-2cde-460f-822a-d5f69e98008a/download>

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2017). Resolución 5283 de 2017. Compilación Jurídica del MinTIC. https://normograma.mintic.gov.co/mintic/compilacion/docs/resolucion_crc_5283_2017.htm

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2020). Resolución 5890 de 2020: Por la cual se expide el reglamento de compartición de infraestructura eléctrica. https://gestornormativo.creg.gov.co/gestor/entorno/docs/resolucion_crc_5890_2020.htm

Comisión Económica para Europa de las Naciones Unidas. (2014). Guide to measuring ecommerce.

https://www.unece.org/fileadmin/DAM/stats/groups/wggna/GuideByChapters/Chapter_13.pdf

Congreso de la República de Colombia. (1999). Ley 527 de 1999. Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales. Diario Oficial No. 43.673.

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0527_1999.html

Congreso de la República de Colombia. (2011). Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor. Diario Oficial No. 48.220.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Congreso de la República de Colombia. (2012). Ley 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Diario Oficial No.

48.587. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Congreso de la República de Colombia. (2020). Ley 2069 de 2020. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. Diario Oficial No. 51.544.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=154334>

Congreso de la República de Colombia. (2022). Ley 2277 de 2022. Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria para la igualdad y la justicia social. Diario Oficial No. 52.247.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=199883>

Cuenu González, K. D. (2020). Pagos por medios electrónicos [Trabajo de grado]. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior.

<https://repositorio.cun.edu.co/server/api/core/bitstreams/addcd8c0-3a58-4812-8912-4508a6ff601a/content>

DANE. (s.f.). Educación formal (EDUC).

https://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=57

DANE. (s.f.). Estadísticas por tema: Industria.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Documento CONPES 3920: Política nacional de explotación de datos.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3920.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2019). Documento CONPES 3975: Política nacional de transformación digital e inteligencia artificial.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3975.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Documento CONPES 3995: Política nacional de confianza y seguridad digital.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3995.pdf>

Departamento Nacional de Planeación. (2020). Documento CONPES 4012: Política nacional de inclusión y educación económica y financiera.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4012.pdf>

DIAN. (2024). Estadísticas de ingreso y riqueza en clave de género: Un zoom en las personas más ricas de Colombia.

<https://www.dian.gov.co/dian/cifras/Informes especiales/02-Estadisticas-de-Ingreso-y-Riqueza-en-Clave-de-Genero-PLURAL.pdf>

Durán Remolina, M. C., & Holguín Mariño, N. D. (2023). El comercio electrónico en el contexto de las redes sociales en Colombia: Principales problemáticas y desafíos actuales [Trabajo de grado]. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

<https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/19574>

Dziak, M. (2024). Technology acceptance model (TAM). EBSCO Research Starters.
<https://www.ebsco.com/research-starters/technology/technology-acceptance-model-tam>

Ecopetrol. (2024). Informe anual y de sostenibilidad 2023.
<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/inversionistas/informes-anuales>

González Toscanini, L. (2021). Tensiones generacionales y su impacto en el clima laboral [Tesis de grado]. Universidad de Belgrano.
<http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/9489/Gonz%C3%A1lez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015.
<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2000.t01-1-01567.x>

Hurtado, C. (2024). ¿Qué es el comercio electrónico? Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. <https://ccce.org.co/noticias/que-es-el-comercio-electronico/>

INEGI. (2025). Valor Agregado Bruto del Comercio Electrónico (VABCOEL) 2023, preliminar.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/vabcoel/vabcoel2025_02.pdf

Jiménez, A., & Estrada Pérez, M. (2024). Factores sociodemográficos y su relación con el diagnóstico nutricional del preescolar. *Revista Iberoamericana de las Ciencias de la Salud*, 13(25). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9596908.pdf>

Kvale, S. (1996). *InterViews: An introduction to qualitative research interviewing*. SAGE.

Landeta, J. (1999). El método Delphi: Una técnica de previsión para la incertidumbre. *Ariel*.

Lara Martínez, O., & Ríos Zúñiga, G. (2024). Impacto del comercio electrónico en las pequeñas empresas de México. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9718999.pdf>

- Leyton, C., Ahumada, M., & Mora, R. (2021). Medición de calidad de servicio de un gran retailer latinoamericano aplicando escalas e-SQ. *Revista Perspectivas*, 2(1), 7–28.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2415-22502021000200007
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Addison-Wesley.
- López Romero, J. (2024). Impacto del comercio electrónico en Medellín (Colombia), una perspectiva postpandemia hacia la experiencia de compra en línea. *Tecnológico de Antioquia* Institución Universitaria.
<https://dspace.tdea.edu.co/server/api/core/bitstreams/f84194e2-5907-46ff-a852-73d3048c1365/content>
- Lorduy, J. (2025, septiembre 25). MinTIC y Mercado Libre amplían alianza para impulsar inclusión digital. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tecnologia/mintic-y-mercado-libre-amplian-alianza-para-impulsar-inclusion-digital-640709>
- Martínez Soli, K., & Vásquez Esquivel, I. (2018). El rol de la gerencia en la adopción del comercio electrónico: El caso de las mipymes costarricenses. *Tec Empresarial*, 12(2), 45–57. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-33592018000200045
- Mexico Business News. (2025, November 12). Mexico projected to lead region's ecommerce boom by 2026. <https://mexicobusiness.news/ecommerce/news/mexico-projected-lead-regions-ecommerce-boom-2026>
- Ministerio de Educación de Colombia. (2024). Sistema educativo colombiano: Educación básica y media. <https://www.mineduccion.gov.co/porta/Preescolar-basica-y-media/Sistema-educativo-basica-y-media/233839:Sistema-educativo-colombiano>

Ministerio de Justicia y del Derecho. (2021). Decreto 526 de 2021: Firma electrónica del contrato de trabajo. <https://www.minjusticia.gov.co/programas-co/conexion-justicia/Documents/Infografias/info1.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023–2026. https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-334120_recurso_1.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). Estudio comercio electrónico en las regiones de Colombia: Comparativo años 2020–2021. https://observatorioecommerce.mintic.gov.co/797/articles-333475_recurso_1.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). Convenios obras por impuestos. https://mintic.gov.co/micrositios/PlanConectividadDigital/870/articles-399433_recurso_1.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). Ministerio TIC avanza en la fórmula de obras por impuesto para proyectos tecnológicos regionales. <https://www.mintic.gov.co/portal/715/w3-article-406092.html>

Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI). (2025). ecommerce market data for Colombia 2025. Americas Market Intelligence. <https://paymentscmi.com/insights/colombia-ecommerce-market/>

Patton, M. Q. (2015). Qualitative research & evaluation methods (4th ed.). SAGE.

Quintero Pastrán, D. V. (2025). Impacto del marketing digital en la decisión de compra de vino en consumidores colombianos de 18 a 40 años: Perspectivas desde el comercio electrónico [Tesis de grado]. Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/server/api/core/bitstreams/65bc1921-b4fb-418f-8dda-69fd9008a720/content>

- Rowe, G., & Wright, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 353–375. [https://doi.org/10.1016/S0169-2070\(99\)00018-7](https://doi.org/10.1016/S0169-2070(99)00018-7)
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. SAGE.
- Sánchez, L., Ramírez, J., & Torres, C. (2020). Niveles de ingreso y desigualdad en Colombia: Un estudio econométrico por departamentos. *Económicas CUC*, 41(1). <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7393800.pdf>
- Sell on Amazon. (2024). Marketing de comercio electrónico: 11 estrategias para impulsar las ventas por internet en 2024. Amazon. <https://sell.amazon.com/es/learn/ecommerce-marketing>
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1–21. <https://doi.org/10.28945/199>
- Statista. (2024). Colombia: ecommerce sales value 2024. <https://www.statista.com/statistics/827260/value-ecommerce-sales-colombia/>
- Statista. (2023). ecommerce penetration rate in Latin America 2023, by country. Statista Insights. <https://www.statista.com/statistics/1200891/ecommerce-penetration-rate-latin-america-countries/>
- Statista. (s.f.). Latin America: Online sales revenue by country 2025. <https://www.statista.com/forecasts/1029755/ecommerce-sales-revenue-latin-america-country>

Technavio. (2025). Global applied AI in retail and ecommerce market 2025–2029. EMIS.

<https://www.technavio.com/report/applied-ai-in-retail-and-ecommerce-market-industry-analysis>

Unidad de Proyección Normativa y Estudios de Regulación Financiera. (s.f.). Ajustes normativos al ecosistema de pagos de bajo valor (Bre-B). Banco de la República.

https://www.urf.gov.co/documents/283253/0/002_Documento_t%C3%A9cnico.pdf/d683bec5-d870-d5b2-d94c-7a72949dadd9

Unión Internacional de Telecomunicaciones. (s.f.). Statistics. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/pages/stat/default.aspx>

Vela Reyna, J., Olmedo Noguera, C., & Ibarra-Cisneros, M. (2024). ecommerce: experiencia, seguridad, confianza y satisfacción. Mercados y Negocios, 25(1).

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782024000100005

Velasco Melo, J. A. (2022). Estudios relacionados con el comportamiento del consumidor asociado al mundo digital visto a partir de una perspectiva post pandémica [Tesis de grado]. Universidad de Manizales.

<https://ridum.umanizales.edu.co/server/api/core/bitstreams/8737bcb5-7c13-4c35-b274-ba2823d5d2c0/content>

Zúñiga Velasco, J. (2022). Territorialidad del impuesto de industria y comercio en las operaciones de comercio electrónico en Colombia [Tesis de maestría, Universidad de Manizales]. RIDUM. <https://ridum.umanizales.edu.co/handle/20.500.12746/6194>

World Bank Open Data. (s.f.). GDP per capita (current US\$).

<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>

Anexos

Anexo 1 *Cuestionario base entrevista*

Introducción para el experto: Estimado experto, la presente investigación propone que el sector privado puede estructurar una estrategia corporativa de ecommerce autónoma y sostenible en Colombia, sin depender de la ejecución directa del Estado. Esta propuesta se basa en transformar el cumplimiento de políticas públicas vigentes (Obras por Impuestos, Equivalencia Funcional, Bre-B y Compartición de Infraestructura) en verdaderas palancas de expansión corporativa. El objetivo de este cuestionario es conocer su perspectiva gerencial para validar la viabilidad operativa, legal y estratégica de esta articulación.

Bloque 1: Perfil y experiencia del experto

Objetivo: Validar la idoneidad del panelista dentro del ecosistema digital, logístico o regulatorio.

Perfil profesional: ¿Cuál es su área principal de especialidad? ¿y desde su rol, qué tipo de estrategias ha liderado para la adopción de canales digitales en Colombia?

Diagnóstico del mercado: Desde su experiencia gerencial, ¿cuáles considera que son las barreras estructurales o sociodemográficas más críticas que limitan actualmente la adopción en Colombia?

Bloque 2: Validación de la Tesis (Marcos Normativos y Estrategia Corporativa)

Objetivo: Evaluar la viabilidad de utilizar la regulación colombiana como ventaja competitiva para superar las barreras geográficas y de inclusión financiera.

Expansión Autofinanciada (Ley 2277 de 2022 - Obras por Impuestos): La normativa permite a los grandes contribuyentes destinar hasta el 30% de su patrimonio contable a proyectos en municipios PDET y ZOMAC. ¿Considera estratégicamente viable que un gran marketplace adopte este mecanismo para desplegar infraestructura digital regional, utilizándolo como una palanca para la creación instantánea de nuevos mercados en lugar de una simple acción de responsabilidad social?

Adquisición y Confianza Digital (Ley 527 de 1999 - Equivalencia Funcional): Considerando el principio de "equivalencia funcional" para firmas electrónicas y mensajes de datos, ¿qué impacto estratégico tendría estructurar un onboarding (registro) 100% móvil para afiliar legalmente a pequeños comercios y consumidores regionales, eliminando las fricciones y los costos de la expansión física presencial?

Inclusión y Ecosistema de Pagos (Bre-B): Ante la alta desbancarización rural y la dependencia del efectivo, ¿cómo evalúa la integración del sistema de pagos inmediatos interoperables (Bre-B) dentro de la estrategia corporativa para desintermediar transacciones y captar a la población históricamente excluida del sistema financiero tradicional?

Logística Liviana en Activos (Resoluciones CRC 5283 y 5890 - Compartición de Infraestructura): Para superar los retos logísticos, se propone exigir legalmente el uso de la infraestructura de servicios públicos existente (postes y ductos) a tarifas reguladas por el Estado. ¿Ve factible que una empresa estructure una operación logística regional o de casilleros inteligentes apoyada en esta normativa para reducir radicalmente los costos operativos de la última milla?

Bloque 3: Lineamientos para la Estrategia Corporativa

Objetivo: Extraer directrices gerenciales de los expertos para formular los lineamientos estratégicos definitivos en la Fase 3 de la investigación.

Contrastar con opiniones de anteriores expertos para construir retroalimentación progresiva entre sesiones

Priorización y Diseño Estratégico: Lineamientos básicos para generar una estrategia viable, y opinión sobre que más debería tener en cuenta para esta generación de estrategia corporativa.

Nota. Elaboración propia.

Anexo 2 *Entrevista #1*

Juan Felipe Novoa Wilches

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia SSr Analyst

Aporte Cualitativo: Conocimiento comercial y operativo en categorías como Furnishing & Houseware

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Frente a la opinión del panelista, los lineamientos que deben tenerse para este proyecto deben centrarse en las barreras de logística y bancarización, además de tener claro que debe asegurarse que el consumidor colombiano debe sentirse seguro al comprar por internet.

Es por lo anterior, que al finalizar la entrevista llegamos a que la adopción del ecosistema bre-b, acompañado de alianzas comerciales pueden ser de vital importancia en la búsqueda de aumentar la adopción, por la cobertura que se alcanza gracias a la infraestructura del aliado + el método de bancarización bre-b que permite conectar los neobancos, bancos tradicionales y billeteras digitales.

Otra estrategia que se avala es la posibilidad de tener kioscos digitales o apoyo directo en las agencias en los distintos puntos estratégicos para atacar la alfabetización en regiones y así lograr mayor confianza con el consumidor.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del e-commerce	
Investigador principal:	Cristian Camilo Correa Cebra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	Firma del experto/a participante  Nombre completo: Juan José Hernández Sierra Cédula: 1001305115 Cargo: Asesor Académico Ciudad y fecha: Bogotá, 01-04-16
DERECHOS DEL PARTICIPANTE - Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. - Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. - Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. - Consultar al investigador/a ante cualquier duda.	

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 3 Entrevista #2

Juan José Hernández Sierra

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia Sr Analyst

Aporte Cualitativo: Conocimiento comercial y operativo en categorías como CPG y Sports, y experiencia con unilever y rappi.

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

En cuanto a la opinión del panelista llegó a puntos similares al primer entrevistado afirmando que las limitaciones están presentes en parte por problemas de digitalización, bancarización y confianza, pero agregando un tema de valor sobre la confianza no solo en la compra sino en la logística inversa.

Este panelista apoyó la viabilidad de tener aliados como el OXXO, estrategia que ya hace mercado libre en México para utilizar está gran cadena como aliado, generando mayor confianza frente a una miscelánea o ferretería común y corriente. El panelista abordó que está alianza permite atacar la bancarización porque se podría pagar los paquetes en efectivo sin necesidad de tener productos financieros (a pesar de esto piensa que es clave el sistema bre-b).

Además dejó entre ver un tema complejo que es la logística inversa y como hay que agregar este apartado a mis lineamientos estratégicos para generar confianza a todos los

stakeholders presentes en el negocio de marketplace, pensando en culturizar y generar la seguridad para que todos puedan comprar por internet en Colombia.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del ecommerce	
Investigador/a principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Director/a de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	Firma del/a experto/a participante  Nombre completo: Juan Jose Hernández Cédula: 1011677710 Cargo: KAM Ciudad y fecha: 23/04/2026
DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador/a ante cualquier duda.	

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 4 Entrevista #3

Camilo Alejandro Parra

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia SSr Analyst

Aporte Cualitativo: Conocimiento comercial y operativo en categorías como Technology, experiencia con Linio y Falabella en ecommerce.

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

El entrevistado estuvo de acuerdo con la opinión de los anteriores panelistas, aceptando también la importancia de la adopción de normativas estratégicas. Este panelista nos deja ver como en mercado libre atacando todo lo referente a la complejidad de la logística inversa tiene políticas muy claras con las devoluciones y por eso los dineros de los productos se congelan durante un tiempo para que se pueda generar devolución de dinero inmediata en caso de devoluciones, esto generando confianza.

Nos habló bastante sobre su experiencia laboral, en donde, hicimos énfasis en su periodo en Lineo y cómo fue su proceso en la organización y su paso a la compra por Falabella. Nos menciona que a pesar de que la confianza del consumidor colombiano en Lineo no era la mejor, pues llegaban a la base poblacional generando ventas de gran volumen, algo que se ve en la actualidad con las grandes asiáticas.

Muy importante su validación sobre tener un aliado como el oxo o ya sea un efecty, entendiendo que debe ser no solo un aliado operativo, sino una aliado en la culturización y digitalización del consumidor colombiano, apoyando en todo el proceso de compra del consumidor generando confianza y permitiendo que lleguemos a la base poblacional.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del e-commerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directora de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario. DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador ante cualquier duda.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio. DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito. Firma del/a experto/a participante Nombre completo: <u>Cristian Camilo Correa Cabra</u> Cédula: <u>10120875911</u> Cargo: <u>Kh</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá 21/04/2020</u>
--	---

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 5 Entrevista #4

Kristin Camila Niño Vasquez

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia Sr Analyst

Aporte Cualitativo: Conocimiento estratégico/táctico de venta y distribución de categorías como: CPG. Experiencia con otras organizaciones como Samsung.

Enlace a la grabación original:

Resumen de la entrevista: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del e-commerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se

proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

El panelista siguió la misma tendencia de los 3 primeros entrevistados y resaltó la bancarización y desconfianza del consumidor como los limitantes para aumentar la adopción en Colombia. Resaltando que deben existir políticas claras y un sistema de verificación robusto para asegurar la confianza a los consumidores y vendedores.

Sobre las normativas tuvo claro que obras por impuestos y bre-b son las propuestas más sólidas partiendo de la necesidad de financiamiento y reinversión de recursos de manera inteligente. Además de usar el sistema bre-b para que todas las personas desde sus billeteras digitales como Nequi puedan hacer compras, también valoro la estrategia de tener un aliado, pero ella recomendó tener un aliado como D1 por cobertura en mayor parte del país y atacar a esa gran base poblacional.

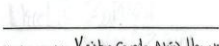
Además, valoró que más allá de un tema de adopción de normativas y estrategias con aliados, hay que empezar a tener vendedores robustos en las regiones y aliados como la cámara de comercio para dar a conocer todas las iniciativas de mercado libre y así poder llegar a aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del e-commerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directora de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experta en el panel Delphi del estudio descrito.

CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	DERECHOS DEL PARTICIPANTE - Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. - Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. - Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. - Consultar al investigadora ante cualquier duda.
---	--

Firma del/a experta participante 	Nombre completo: <u>Kristin Camila Nido Varguez</u> Cédula: <u>1026531383</u> Cargo: <u>CO_CFB</u> Ciudad y fecha: <u>BOGOTÁ - 2026</u>
---	--

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 6 Entrevista #5

Luis Alejandro Salcedo Angarita

Rol: Marketplace Durables Colombia SSr Analyst

Aporte Cualitativo: Conocimiento estratégico/táctico de venta y distribución de categorías como: VPA

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se

proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

El panelista estuvo de acuerdo con varios de los limitantes que compartieron los otros panelistas, pero mencionó que más haya de bancarizar a través del ecosistema de bre-b hay que tener estrategias o promesas de valor que hagan que el consumidor confíe y que esté dispuesto a pagar sea con productos financieros, así como efectivo. Validando la estrategia de aliados comerciales, pero también propuso validar la propuesta de valor con cuotas sin interés, préstamos simples (ADDI) o los microcréditos de mercado libre a los consumidores a través de mercado pago.

Válido que aunque la adopción de las normativas pueden ser claves hay que entender la magnitud o la importancia de cómo se ejecutan poniendo en evidencia casos de obras por impuesto que terminan en casos sin influencia final. Por lo que hay que tener claro que cada categoría es diferente y por eso es importante tener en cuenta las tendencias de consumo y cómo podemos impactar masivamente inteligentemente.

Este panelista rechazó rotundamente alianzas con el estado o el uso de cámara de comercio para comunicaciones y robustez, porque menciona que al final tiene muchas limitaciones y problemas directos en la ejecución de estrategias. Por el contrario valora mucho las iniciativas, pero agregando un tema coordinación de estrategias entendiendo las categorías y tendencias, además de comunicación de las propuestas de valor para el consumidor.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas							
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del ecommerce							
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra						
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez						
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración						
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co						
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;">Modalidad:</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Entrevista virtual/presencial</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">20-40 min por entrevista</td> </tr> <tr> <td>Carácter:</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Voluntario</td> </tr> </table> CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario. DERECHOS DEL PARTICIPANTE - Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. - Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. - Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. - Consultar al investigador ante cualquier duda. AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio. DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito. Firma del/a experto/a participante  Nombre completo: <u>Luis Alberto Salcedo</u> Cédula: <u>1037499107</u> Cargo: <u>UPA Caba S. Angel</u> Ciudad y fecha: <u>Pagita 20/07/20</u>		Modalidad:	Entrevista virtual/presencial	Duración estimada:	20-40 min por entrevista	Carácter:	Voluntario
Modalidad:	Entrevista virtual/presencial						
Duración estimada:	20-40 min por entrevista						
Carácter:	Voluntario						
Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.							

Anexo 7 Entrevista #6

Maria Camila Molina

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia Specialist

Aporte Cualitativo: Conocimiento estratégico/táctico de venta y distribución de categorías como: Beauty

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del

ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

A lo largo de las entrevistas todos los entrevistados concordaron con las limitaciones y fueron construyendo una idea de modelo más robusto para el proyecto, es por ello que, con Maria Camila llevamos la discusión, a que hay adicionalmente un problema de informalización y que a través del ecommerce se podía atacar esta teoría.

A pesar de estar de acuerdo con las normativas y la estrategias que llevamos a conversación, para llegar una base poblacional el aliado debe ser un aliado como un baloto o Jer, pensando en que en colombiano promedio ya tiene la costumbre de hacer transferencias teniendo confianza en este tipo de cajas y por eso puede ser que este tipo de aliado funcione mejor, pero igual debe haber una culturización.

Parte de la estrategia que recomendó este panelista se centra en la comunicación de la oferta de valor generando confianza y posibilidades de generar beneficios para todas las personas que compren por medio digitales, pero la panelista menciona la importancia de la capilaridad o de llegar a la base poblacional y aumentar el volumen de ventas en todas las regiones.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado - Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN <table style="width: 100%;"> <tr> <td>Modalidad:</td> <td>Entrevista virtual/presencial</td> </tr> <tr> <td>Duración estimada:</td> <td>20-40 min por entrevista</td> </tr> <tr> <td>Carácter:</td> <td>Voluntario</td> </tr> </table> CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario. DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador ante cualquier duda.	Modalidad:	Entrevista virtual/presencial	Duración estimada:	20-40 min por entrevista	Carácter:	Voluntario	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio. DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito. Firma del/a experto/a participante Nombre completo: <u>Ana Maria Rubio Caballero</u> Cédula: <u>1072389030</u> Cargo: <u>MARKETING OWNER BEAUTY</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá 12 de Abril 2026</u>
Modalidad:	Entrevista virtual/presencial						
Duración estimada:	20-40 min por entrevista						
Carácter:	Voluntario						

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 8 Entrevista #7

Ana Maria Rubio Caballero

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia Specialist

Aporte Cualitativo: Conocimiento estratégico/táctico de venta y distribución de categorías como: Health & Sports. Experiencia con Rappi

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del

ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Apoyando la idea de los anteriores panelistas, Ana Maria piensa que debe existir un análisis de tendencias y de realidad por categoría entendiendo los diferentes desafíos individuales, y para esto el apoyo de los aliados es muy importante. en categorías como salud aumentar la adopción resulta clave pensando en que no en todas las regiones puedes tener el assortment y si hay necesidades, y por ejemplo la propuesta de ser aliado de un tipo de farmacia como la rebaja es clave para culturizar y digitalizar poblaciones.

En términos logísticos estas estrategias, son importantes y más pensando en que en zonas rurales la geolocalización, entonces facilita la entrega de mercancías y si reciben pagos en efectivo pues se facilita todo en términos de bancarización.

También está de acuerdo que la comunicación debe ser uno de los lineamientos principales en la estrategia para generar el awareness para que el consumidor confíe y pueda comprar y aumentar la adopción.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado - Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario. DERECHOS DEL PARTICIPANTE - Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. - Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. - Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. - Consultar al investigador ante cualquier duda.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio. DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito. Firma del/la experto/a participante <i>[Firma manuscrita]</i> Nombre completo: <u>Irina Maria Rubio Galarraga</u> Cédula: <u>4.000.810.268</u> Cargo: <u>Category owner sports & health</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá, 21 de 2026</u>
--	--

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 9 Entrevista #8

Stephanie Cohen Carrillo

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia Specialist - Hunting

Aporte Cualitativo: Conocimiento de Hunting y mapa estratégico de aliados comerciales en Colombia

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del

ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

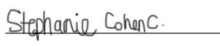
Se identifica que la falta de confianza, el temor a estafas y las fricciones en la logística inversa son las principales barreras para la expansión del comercio electrónico en la región. A estos retos se suman la baja digitalización y la desbancarización en zonas remotas, donde gran parte de la población carece de productos financieros formales. Para mitigar estos obstáculos, el estudio propone utilizar redes físicas de recaudo y comercios reconocidos (como Baloto o farmacias) como puntos de confianza estratégicos; estos espacios permitirían educar al consumidor, facilitar pagos en efectivo y optimizar las devoluciones, brindando garantías de seguridad tanto para el comprador como para el vendedor.

Como Hunter cree que es importante encontrar aliados comerciales o sellers que puedan vender a lo largo de las regiones y por eso la ley de equivalencia es importante en términos de desarrollo de papeleo y onboarding. Estrategias segmentadas de categorías permiten llegar a las poblaciones correctas entendiéndose las necesidades.

Para impulsar el crecimiento estructural y comercial, se destaca la necesidad de adoptar un marco normativo inteligente que incluya la integración financiera mediante el sistema Breb, la ley de obras por impuesto para invertir impuestos en infraestructura rural y la validación de firmas digitales para agilizar procesos. Desde la perspectiva de negocio, la rentabilidad del marketplace no radica en el valor individual de los artículos, sino en el alto volumen de ventas. Finalmente, la integración de herramientas de crédito digital como ADDI resulta vital para cerrar la brecha de inclusión financiera, impulsar la adopción del mercado y asegurar una

fidelización sólida a largo plazo, así como también entender las tendencias de consumo permite asegurar la confianza del consumidor y una mejor experiencia.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Director/a de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo otorgar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20–40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	Firma del/a experto/a participante  Nombre completo: Stephanie Cohen Cédula: 1018096170 Cargo: Marketplace specialist Ciudad y fecha: 28.04.2028
Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.	

Anexo 10 Entrevista #9

Nicolas Zuñiga Solano

Rol: Growth Supervisor - Logistic Experience

Aporte Cualitativo: Conocimiento de la logística y Bodegas Mercado Libre

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del

ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Se destaca que Colombia presenta un rezago significativo en la adopción del comercio electrónico (inferior al 8%), frenada por barreras estructurales como la baja bancarización, el limitado acceso a internet, el poder adquisitivo y la profunda desconfianza del consumidor frente a posibles fraudes. Para revertir esta tendencia y estimular la demanda, Mercado Libre está ejecutando una ambiciosa expansión de su infraestructura logística. Esto incluye la proyección de cuatro nuevas bodegas Fulfillment en Medellín, Cali y Barranquilla, con el objetivo estratégico de masificar la promesa de entrega el mismo día y dinamizar la competitividad frente a otros mercados de la región.

Para consolidar la confianza del usuario, la plataforma combina facilidades financieras (como cuotas sin interés) con una política de devoluciones sin fricciones durante los primeros 30 días. En el complejo escenario de la logística inversa, especialmente ante posibles alteraciones de productos, la compañía ha integrado herramientas de Inteligencia Artificial a través de algoritmos predictivos. Esta tecnología evalúa minuciosamente el estado de los artículos y el historial de comportamiento tanto de compradores como de vendedores, asistiendo a los moderadores humanos para resolver disputas de manera justa y blindando la seguridad de todo el ecosistema.

La comunicación en este caso también se presenta como un factor importante para mejorar la confianza y dar a conocer la propuesta de valor y aumentar la adopción para darle mejor aprovechamiento y apalancar el crecimiento de la economía colombiana.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
---	--

CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI)
Tesis de grado · Penetración del ecommerce

Investigador/a principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Director/a de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO
 La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.

DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

Modalidad:	Entrevista virtual/presencial
Duración estimada:	20–40 min por entrevista
Carácter:	Voluntario

CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN
 La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.

DERECHOS DEL PARTICIPANTE

- Retirarse en cualquier momento sin consecuencias.
- Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre.
- Recibir los resultados globales del estudio al finalizar.
- Consultar al investigador/a ante cualquier duda.

AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS

Marque la opción de su preferencia:

☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.

DECLARACIÓN

Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito.

Firma del/a experto/a participante

Nicolas Zuniga

Nombre completo: NICOLAS ZUNIGA
 Cédula: 1141165494
 Cargo: MARKETER
 Ciudad y fecha: BOGOTÁ 20/04/2026

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/a participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 11 Entrevista #10

Luis Miguel Garcia Guzman

Rol: Seller Development Colombia Specialist

Aporte Cualitativo: Conocimiento de Juan Valdez y Hunting Masivo Marketplace

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se

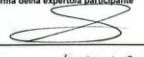
proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Luis Miguel, quien lidera el área de hunting masivo en Mercado Libre con un equipo de más de 30 personas y 10 años de experiencia en el sector comercial, coincidió con los panelistas anteriores en que las principales barreras son la desconfianza del usuario frente a las transacciones digitales y la baja bancarización. Adicionalmente, señaló que existe una barrera de conocimiento por parte de los potenciales vendedores fuera de Bogotá, lo que limita la diversificación del surtido y la expansión regional de la plataforma.

Validó la estrategia de alianzas comerciales con empresas presentes en municipios, como las droguerías La Rebaja, para permitir pagos en efectivo y recogida local de pedidos sin necesidad de productos financieros formales. También respaldó la adopción de documentos electrónicos y la firma digital de términos y condiciones como mecanismo para simplificar el onboarding de vendedores en regiones alejadas.

El panelista enfatizó la necesidad de campañas de comunicación sólidas que informen sobre el alcance de Mercado Libre y los beneficios de la democratización del comercio electrónico, y destacó que el crecimiento debe ser bidireccional: atraer simultáneamente a nuevos vendedores y nuevos compradores, ya que ambos actores son interdependientes en la plataforma.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia ☒ Autorizo otorgar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	Firma del/la experto/a participante 
DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador ante cualquier duda.	Nombre completo: <u>Luis Miguel García</u> Cédula: <u>1032195147</u> Cargo: <u>SPECIALIST</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá</u> <u>Abril 20/2026</u>
Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.	

Anexo 12 Entrevista #11

Rosa Maria Zea

Rol: CBT - IDS Specialist

Aporte Cualitativo: Conocimiento en alianzas exteriores, competencia con las asiáticas y competidores como Falabella

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se

proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Rosa María aportó una mirada comparativa frente a competidores clave. Resaltó que la estrategia omnicanal de Falabella que integra su presencia física como ventaja competitiva para reducir la desconfianza del consumidor es un referente importante para entender cómo la presencia física puede facilitar la gestión de reclamos y generar confianza en el canal digital.

Frente a la competencia de plataformas asiáticas como Temu y Shein, señaló que su éxito en Colombia no radica en la confianza sino en estrategias de gamificación y compras por impulso a precios bajos, atrayendo un comprador poco leal. Sin embargo, validó que esta presencia puede ser beneficiosa para el ecosistema en general al reducir las barreras iniciales de adopción del ecommerce en el país.

La panelista concluyó que un lineamiento estratégico esencial para Mercado Libre es mejorar la comunicación de su propuesta de valor, especialmente el concepto de "venta protegida", que permite al usuario devolver productos si no cumplen sus expectativas. También destacó la importancia de garantizar una oferta amplia de assortment, apoyada en aliados estratégicos en Estados Unidos y China a través del crossborder, para competir con la variedad de precios bajos que ofrecen los competidores asiáticos.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado - Penetración del ecommerce	
Investigador/a principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Director/a de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA- Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador/a ante cualquier duda.
Firma del/la experto/a participante Nombre completo: Rosa María Zeta Cédula: 4045475605 Cargo: CRT Specialist P Ciudad y fecha: 27/04/2026	
Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.	

Anexo 13 Entrevista #12

Tatiana Pinto Piñeros

Rol: Marketing Commerce Users Local Specialist

Aporte Cualitativo: Conocimiento de estrategias de marketing y Experiencia en Rappi Turbo

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Tatiana Pinto, con 6 a 7 años de experiencia en ecommerce, pasando por Rappi Colombia donde manejó marketing y merchandising global antes de unirse a Mercado Libre, aportó una visión estratégica centrada en la comunicación y la experiencia del usuario como ejes para aumentar la adopción.

Validó que Mercado Libre y Rappi son plataformas complementarias más que competidoras directas, y destacó que la estrategia de comunicación multicanal de Mercado Libre que incluye televisión, radio y medios out-of-home además del digital es una ventaja diferencial frente a competidores como Temu y Shein, cuya estrategia es casi completamente digital, lo que permite llegar a regiones con consumo predominantemente de medios tradicionales.

La panelista fue contundente en señalar que el cambio más importante para llegar a la base poblacional debe darse en la experiencia de usuario (UX) de la aplicación, simplificando el lenguaje y haciendo el flujo más intuitivo y accesible. Así mismo, señaló la necesidad de una segmentación geográfica que personalice la oferta incluso a nivel de microzonas por estrato. Complementariamente, enfatizó que sin una oferta comercial robusta y con el assortment que el comprador busca, ninguna estrategia de comunicación o marketing será suficiente para retenerlo frente a la competencia. Propuso también la posibilidad de unificar la oferta de productos de todos los países de Mercado Libre en una sola aplicación como iniciativa de largo plazo para enriquecer el catálogo.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto en el panel Delphi del estudio descrito.

CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigadora ante cualquier duda.
---	---

Firma del/la experto/a participante

 Nombre completo: Milena Corredor Agudelo
 Cédula: 10.1422484
 Cargo: Marketplace Lifestyle
 Ciudad y fecha: Bogotá, 21/04/2026

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 14 Entrevista #13

Milena Corredor Agudelo

Rol: Marketplace Lifestyle Colombia Manager

Aporte Cualitativo: Estrategias, Frecuencia y Conocimiento Regional

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Milena Corredor, ingeniera industrial con posgrado en Transformación Digital del MIT y 12 años de experiencia en consumo masivo, incluyendo 11 años en AB InBev donde lideró el desarrollo del B2B más grande del mundo (plataforma BIS en aproximadamente 180 países), aportó una visión estratégica diferencial basada en su experiencia con la capilaridad logística de las marcas de consumo masivo.

A través del caso Bavaria-BIS, validó que las alianzas estratégicas con terceros para compartir la logística, incluso con competidores, no generan pérdida de participación de mercado sino que optimizan la operación y abren nuevos flujos de ingresos, pudiendo representar hasta un 15% de ventas adicionales con márgenes brutos de 3% a 4%. Señaló que la capilaridad logística que tienen empresas como Bavaria para llegar a regiones distantes es una fortaleza que Mercado Libre debería aprovechar a través de aliados similares.

La panelista fue enfática en que Mercado Libre debe "tropicalizar" su oferta y comunicación, entendiendo que Colombia es un "país de países" con climas y culturas distintas, y que la plataforma debe adaptarse a las regiones y no al contrario. Así mismo, planteó que el centro de la estrategia debe ser el comprador (buyer) y sus necesidades reales por región, y que la relación corporativa con el gobierno a nivel nacional y regional debe ser una prioridad estratégica para evitar impactos negativos regulatorios y facilitar la operación en territorios donde la alineación política es determinante.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros. DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario. DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador ante cualquier duda.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio. DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito. Firma del/la experto/a participante <i>Milena Cordero</i> Nombre completo: <u>Milena Cordero</u> Cédula: <u>1222335963</u> Cargo: <u>Recad. Lifestyle</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá 20/04/20</u>
--	---

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 15 Entrevista #14

Tatiana Murillo Moreno

Rol: Marketing Commerce Users Local Manager

Aporte Cualitativo: Marketing y Regiones, como llegar a la base poblacional

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Tatiana Murillo, Jefa de Marketing para Mercado Libre en Colombia y Venezuela, con experiencia previa en Publicis Group, SC Johnson y Pepsico, y una maestría en comercio electrónico y negocios digitales, coincidió con los panelistas anteriores en que las tres barreras principales para la adopción del ecommerce en Colombia son la complejidad geográfica y logística, la baja bancarización y la falta de confianza del consumidor, marcada por la cultura del relacionamiento y el temor a no tener "una cara a quien reclamar".

Validó estrategias como los microcréditos de Mercado Libre y las alianzas con minoristas regionales reconocidos (como droguerías La Rebaja) para habilitar pagos en efectivo y puntos de contacto de confianza en municipios remotos, resaltando que estas alianzas deben ir acompañadas de una adaptación del assortment a las necesidades y clima de cada región.

La panelista fue especialmente clara en que la comunicación de marketing debe estar alineada con la capacidad real del ecosistema: no se debe comunicar una promesa de valor que la infraestructura logística no pueda cumplir, ya que una mala experiencia genera más rechazo que lo que una buena experiencia genera confianza. Los mensajes clave que propone comunicar son la disponibilidad de producto en 24-48 horas, las devoluciones gratuitas, la compra protegida y la facilidad de pago en cuotas. También destacó que las grandes ciudades como Bogotá, Cali y Medellín, así como sus periferias, siguen siendo una oportunidad de crecimiento significativa que no debe desestimarse.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del e-commerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	
DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador/a ante cualquier duda.	
AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.	
DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto/a en el panel Delphi del estudio descrito.	
Firma del/la experto/a participante  Nombre completo: <u>Pablo Montoya Davila</u> Cédula: <u>107636190</u> Cargo: <u>Lead de Marketplace Colombia y Data</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá, 21/04/2026</u>	
Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador/a. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.	

Anexo 16 Entrevista #15

Pablo Montoya Davila

Rol: Marketplace Durables Colombia Director

Aporte Cualitativo: Conocimiento de grandes retailers y regiones

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Pablo Montoya, con casi 9 años de experiencia en la industria del retail incluyendo la Gerencia General del Éxito y la dirección de todas las marcas de retail del Grupo Éxito a nivel nacional aportó la visión más completa del grupo en términos de conocimiento territorial y estrategia de regionalización. Señaló que el ecommerce en Colombia concentra entre el 70% y el 80% de su actividad en Bogotá, y que la gran oportunidad de Mercado Libre reside en volverse verdaderamente regional, entendiendo que Colombia es un país con diversas idiosincrasias y culturas locales.

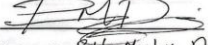
Validó que jugar bien la regionalidad adaptando la presentación del home, el assortment y la lectura de eventos regionales puede representar hasta un 20% del crecimiento anual. Fue contundente en señalar que romper el centralismo corporativo requiere incorporar una voz regional dentro de la organización, con personal que conozca el territorio y las dinámicas locales, para no dejar pasar oportunidades ligadas a fiestas y eventos regionales.

Frente a las normativas propuestas, Pablo aclaró que la Ley de Obras por Impuestos tiene limitaciones prácticas significativas (renta positiva requerida, restricciones en el tipo de proyectos) y no la consideró un punto crucial para habilitar el ecosistema, especialmente en el contexto político actual. En cambio, destacó que la confianza es el atributo central para aumentar la adopción del ecommerce del 8% al 14%, y que los esenciales de la operación cumplir la promesa de entrega y gestionar las devoluciones sin fricciones son la base para convertir compradores ocasionales en compradores recurrentes y embajadores de la plataforma.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del ecommerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA. Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co

PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia ☒ Autorizo otorgar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre rondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador ante cualquier duda.

Firma del/la experto/a participante  Nombre completo: <u>Pablo Montoya Durán</u> Cédula: <u>1128277879</u> Cargo: <u>Directo Comercial Meli</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá 20/04/2024</u>	
--	--

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el/la participante y otro para el investigador. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.

Anexo 17 Entrevista #16

Domenico Barbato Gaviria

Rol: Gerente General

Aporte Cualitativo: Conocimiento estrategia Mercado Libre y Liderazgo Regional

Enlace a la grabación original: [VIDEOS ENTREVISTAS](#)

Resumen de la entrevista:

A lo largo de la entrevista se hicieron las preguntas base del cuestionario para conocer un poco de la experiencia del panelista, así como, su pensamiento sobre las limitaciones del ecommerce en Colombia y la opinión del panelista sobre las distintas normativas que se proponen adoptar en los lineamientos básicos para aumentar la adopción del ecommerce en Colombia.

Domenico Barbato, Gerente General de Colombia y Venezuela en Mercado Libre, compartió una visión estratégica de alto nivel alineada con la de los panelistas anteriores, pero con un enfoque diferencial desde la perspectiva del liderazgo ejecutivo. Reiteramos que su ambición principal para Colombia es que Mercado Libre supere a Ecopetrol como la empresa más importante del país, lo que refleja la magnitud del impacto regional que la plataforma aspira a generar. Al igual, que la ambición que tuvo Marcos Galperin desde 1999 a hoy.

En línea con los demás entrevistados, identificó que las barreras más relevantes para el crecimiento del ecommerce no son la ausencia de compradores o vendedores, sino los obstáculos que impiden que estos actores ingresen activamente a la plataforma. Entre ellos destacó la baja bancarización y sus altos costos asociados, así como la formalización empresarial, que históricamente ha actuado como una barrera al imponer las mismas condiciones regulatorias a una empresa naciente que a una con 20 años de trayectoria. Ante esto, propone que la formalización se convierta en una oportunidad y no en un obstáculo, reduciendo las fricciones de entrada para las pequeñas y medianas empresas en las regiones.

Frente a los lineamientos estratégicos, el panelista identificó tres ejes fundamentales: primero, la construcción de confianza con los vendedores como base de la relación comercial; segundo, un enfoque orientado a impulsar el negocio del vendedor en lugar de limitarse a negociar condiciones; y tercero, entender que Mercado Libre es ante todo una empresa de tecnología, por lo que el equipo comercial debe estar al servicio de esa tecnología para escalar el impacto. Complementario a esto, recomienda que las pequeñas y medianas empresas deleguen en Mercado Libre la gestión tecnológica y logística para que puedan concentrarse en su core de negocio.

Finalmente, desde su perspectiva personal como usuario y líder, destacó que uno de los escenarios más frustrantes para el crecimiento es que un producto esté disponible y a buen precio en la plataforma, pero que personas de su entorno cercano no lo compren allí, lo que evidencia que aún hay trabajo importante por hacer en términos de cultura digital y comunicación de la propuesta de valor. Como consejo de liderazgo para jóvenes profesionales con ambiciones, su mensaje fue contundente: "Confía en ti", pues la autoconfianza es el punto de partida para inspirar a otros y generar impacto.

Consentimiento Informado:

CESA Administración de empresas	
CONSENTIMIENTO INFORMADO — PANEL DE EXPERTOS (MÉTODO DELPHI) Tesis de grado: Penetración del e-commerce	
Investigadora principal:	Cristian Camilo Correa Cabra
Directoría de tesis:	Juan Carlos Rodríguez
Institución:	CESA: Colegio de estudios superiores de administración
Contacto:	cristian.correacabra@cesa.edu.co
PROPÓSITO La presente investigación tiene como objetivo comparar la opinión de los panelistas sobre la pregunta objetivo. Para ello se emplea el Método Delphi, técnica de consulta/entrevista de expertos en comparación con la opinión de los otros.	AUTORIZACIÓN DE USO DE DATOS Marque la opción de su preferencia: ☒ Autorizo citar mi nombre y filiación institucional en el estudio.
DESCRIPCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN Modalidad: Entrevista virtual/presencial Duración estimada: 20-40 min por entrevista Carácter: Voluntario	DECLARACIÓN Declaro que he leído y comprendido la información de este formulario, que he podido formular preguntas al respecto, que entiendo el carácter voluntario de mi participación y que acepto participar como experto en el panel Delphi del estudio descrito.
CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN La información será tratada con estricta reserva. Las respuestas se procesarán de forma agregada y anónima entre sondas. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines académicos y de generación de conocimiento, por lo que las opiniones y aportes del panel podrán ser publicados en la tesis de grado y en eventuales publicaciones científicas derivadas, sin ningún propósito comercial ni pecuniario.	Firma del(a) experto(a) participante 
DERECHOS DEL PARTICIPANTE • Retirarse en cualquier momento sin consecuencias. • Solicitar la eliminación de sus respuestas antes del cierre. • Recibir los resultados globales del estudio al finalizar. • Consultar al investigador ante cualquier duda.	Nombre completo: <u>Damiano Bahrte</u> Cédula: <u>11.515.517</u> Cargo: <u>Gerente General</u> Ciudad y fecha: <u>Bogotá, 27/02/2016</u>

Este formulario se emite en dos ejemplares de igual valor: uno para el(a) participante y otro para el investigador. Su diligenciamiento constituye aceptación libre e informada.