



**UNIVERSIDAD INDOAMÉRICA**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN  
INNOVACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA – MBA**

**TEMA:**

---

**Innovación comercial: e-commerce y digitalización de  
las ventas como estrategia en las PYMEs.**

---

Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas mención en Innovación y Dirección Estratégica – MBA.

**Autor(a)**

Ing. Henry Mauricio Guachán Piaún

**Tutor(a)**

Ing. Juan Carlos Suárez Pérez, Mg.

QUITO – ECUADOR  
2025

**AUTORIZACIÓN POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA,  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA  
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Henry Mauricio Guachán Piaún, declaro ser autor del Trabajo Titulación con el nombre “Innovación comercial: e-commerce y digitalización de las ventas como estrategia en las PYMEs”, como requisito para optar al grado de Magíster en Administración de Empresas mención en Innovación y Dirección Estratégica – MBA y autorizo al Sistema de Bibliotecas de la Universidad Indoamérica, para que con fines netamente académicos divulgue esta obra a través del Repositorio Digital Institucional (RDI-UTI).

Los usuarios del RDI-UTI podrán consultar el contenido de este trabajo en las redes de información del país y del exterior, con las cuales la Universidad tenga convenios. La Universidad Indoamérica no se hace responsable por el plagio o copia del contenido parcial o total de este trabajo.

Del mismo modo, acepto que los Derechos de Autor, Morales y Patrimoniales, sobre esta obra, serán compartidos entre mi persona y la Universidad Indoamérica, y que no tramitaré la publicación de esta obra en ningún otro medio, sin autorización expresa de la misma. En caso de que exista el potencial de generación de beneficios económicos o patentes, producto de este trabajo, acepto que se deberán firmar convenios específicos adicionales, donde se acuerden los términos de adjudicación de dichos beneficios.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Quito, a los 08 días del mes de septiembre de 2025, firmo conforme:

Firma: .....

Autor: Ing. Henry Mauricio Guachán Piaún

Número de Cédula: 1722970710

Dirección: Pichincha, Quito, Cotacollao.

Correo Electrónico: [hguachan@indoamerica.edu.ec](mailto:hguachan@indoamerica.edu.ec)

Teléfono: 0995701950

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “INNOVACIÓN COMERCIAL: E-COMMERCE Y DIGITALIZACIÓN DE LAS VENTAS COMO ESTRATEGIA EN LAS PYMES” presentado por el Ing. Henry Mauricio Guachán Piaún, para optar por el Título de Magíster en Administración de Empresas mención en Innovación y Dirección Estratégica – MBA.

### **CERTIFICO**

Que dicho Trabajo de Titulación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte los Examinador que se designe.

Quito, 08 de septiembre del 2025

.....  
Ing. Juan Carlos Suárez Pérez, Mg.

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Quien suscribe, declaro que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente Trabajo de Titulación, como requerimiento previo para la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas mención en Innovación y Dirección Estratégica – MBA, son absolutamente originales, auténticos y personales y de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor

Quito, 08 de septiembre 2025

.....  
Ing. Henry Mauricio Guachán Piaún  
1722970710

## **APROBACIÓN DE LECTORES**

El Trabajo Titulación ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, sobre el Tema: INNOVACIÓN COMERCIAL: E-COMMERCE Y DIGITALIZACIÓN DE LAS VENTAS COMO ESTRATEGIA EN LAS PYMES, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas mención en Innovación y Dirección Estratégica – MBA, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del Trabajo Titulación.

Quito, 08 de septiembre 2025

.....  
Ing. Mera Manotoa Héctor Patricio, Mg.  
LECTOR

.....  
Ing. Borja Galeas Carlos Marcelo, Mg.  
LECTOR

## **DEDICATORIA**

### **A mi hijo.**

Kenji Leonardo Guachán Tituaña, inspiración en cada idea materializada. Que este trabajo sea testigo de que tu mente puede conquistar todo lo que te propongas, porque estás hecho para alcanzar lo que por derecho te pertenece.

### **A mi esposa.**

A Lady Monserrath Tituaña Herrera, mujer de excepcional sabiduría y aguda inteligencia, cuyo liderazgo visionario ha sido el pilar fundamental para la consolidación de esta empresa. Su extraordinaria capacidad profesional, combinada con una ética inquebrantable y dedicación sin límites, ha elevado nuestra organización a niveles que solo un talento como el suyo podía alcanzar. Esta obra es testimonio de su legado y del camino de excelencia que sus manos han sabido forjar.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque el camino que me fue otorgado no fue sencillo, forjándome así con sabiduría, apreciando cada momento de la vida y valorando su inmenso amor.

A mi amada madre, Victoria Piaún y mi querido padre, Carlos Guachán, gracias por el apoyo brindado durante mi crecimiento y por su aceptación al no seguir el sistema; si lo tengo todo, es gracias a ustedes.

Agradezco con profundo respeto a la persona que soy, pues el camino elegido fue el que mayores experiencias aportaría, y las decisiones tomadas son las que permitieron mi crecimiento mental y espiritual, por lo cual celebro este logro personal con satisfacción.

# **Innovación comercial: e-commerce y digitalización de las ventas como estrategia en las PYMEs**

*Business Innovation: E-Commerce and Sales Digitization as a Strategy for SMEs*

*Autor:* Ing. Henry Guachán Piaún

<https://orcid.org/0009-0005-7394-6782> / [hguachan@indoamerica.edu.ec](mailto:hguachan@indoamerica.edu.ec)

*Tutor:* Ing. Juan Suárez Pérez, Mg.

<https://orcid.org/0009-0000-5968-7669> / [juansuarez@uti.edu.ec](mailto:juansuarez@uti.edu.ec)

## **RESUMEN**

El uso de dispositivos móviles para comprar productos y servicios se encuentra en aumento, pues los consumidores recurren a realizar compras en líneas por ser una alternativa que brinda algunas comodidades. En este trabajo se implementaron técnicas cuantitativas y cualitativas que buscan abordar el objeto de la investigación desde una perspectiva integral, a través de un diseño descriptivo e interpretativo se exploró con profundidad las percepciones, experiencias y estrategias de PYMEs en distintos niveles de adopción tecnológica, permitiendo comprender cómo se desarrolla el proceso de digitalización, los factores que lo condicionan y aquellos elementos que son claves para construir una estrategia adaptativa de transformación digital; así también se realizó una revisión bibliográfica cualitativa, para comprender los enfoques teóricos, metodológicos y estratégicos desarrollados en el ámbito de la transformación digital de las PYMEs. El desarrollo de este trabajo ha permitido concluir que el comercio electrónico y la digitalización son herramientas importantes en las actividades que realizan las PYMEs debido a su utilidad en la optimización de procesos donde se pueden reducir costos y extender el mercado del negocio, siempre y cuando cuenten con una planificación que responda a los objetivos empresariales.

**Palabras Clave:** *Comercio, comercio electrónico, digitalización, innovación, PYMEs, ventas.*

## **ABSTRACT**

The use of mobile devices to purchase products and services is on the rise, as consumers turn to online shopping as an alternative that offers certain conveniences. In this study, a comprehensive approach was taken, employing both quantitative and qualitative techniques to address the research topic. Through a descriptive and interpretive design, the perceptions, experiences, and strategies of SMEs at different levels of technology adoption were explored in depth, providing a robust understanding of how the digitization process develops, the factors that condition it, and the key elements for building an adaptive digital transformation strategy. A qualitative literature review was also conducted to understand the theoretical, methodological, and strategic approaches developed in the field of digital transformation of SMEs. The development of this work has led to the conclusion that e-commerce and digitization are important tools in the activities carried out by SMEs due to their usefulness in optimizing processes where costs can be reduced and the business market expanded, provided that they have a plan that responds to business objectives.

**Keywords:** *Commerce, E-Commerce, Digitalization, Innovation, SMEs, Sales*

## 1. INTRODUCCIÓN.

La digitalización y el comercio electrónico se han consolidado como ejes fundamentales en la gestión empresarial, debido a que generan ventajas competitivas y comparativas que ayudan a las empresas para que optimicen sus procesos, reduzcan la intervención manual, disminuyan los costos operativos y fortalezcan la gestión y la veracidad de la información (Pacheco & Rodríguez, 2020). El uso de dispositivos móviles para comprar productos y servicios aumento exponencialmente durante la pandemia, pues los consumidores recurrieron a realizar compras en líneas obligados por el distanciamiento social; además, vieron que es un proceso practico, amigable y funcional, razón por la cual se inclinaron por canales digitales para sus compras, lo que hizo que las empresas innoven y combinen diferentes medios para crear nuevas experiencias para el usuario (Béjar-Tinoco, Valenzo-Jiménez, Madrigal-Moreno, Madrigal-Moreno, & Montesinos-López, 2023).

El e-commerce se ha convertido en un ecosistema que tiene como principal objetivo eliminar las barreas geográficas y temporales, garantiza la disponibilidad en todo momento sin importar la ubicación geográfica, además, asegura la protección de los datos del usuario para mejorar los niveles de satisfacción y fidelización hacia la empresa. Es importante mencionar que es una herramienta para analizar el comportamiento del consumidor y personalizar las estrategias de marketing, para lo cual, usa habilitadores tecnológicos y la disponibilidad de procesos digitales (Santamaría-Mendoza, Uzcátegui-Sánchez, & Vélez-Yaguana, 2024).

Con respecto a las ventas de e-commerce registraron ingresos de aproximadamente seis billones de dólares durante el 2024, lo cual representó un incremento de más de 400.000 millones con respecto a la facturación del 2023, además, se prevé que para el 2028 llegue a los ocho millones ( Orús, 2025). Este crecimiento exigió que las empresas optimicen sus procesos operativos, apoyándose en el internet como principal motor de innovación comercial. Un claro ejemplo es Amazon, que se ha posicionado como uno de los líderes globales del comercio electrónico superando los 5.000 millones de conversiones mensuales.

A nivel mundial, países como Estados Unidos, Reino Unido y China han demostrado eficiencia en sus procesos de digitalización, alcanzando ventas sostenibles mediante estrategias métricas, alianzas tecnológicas y una sólida presencia global. Es así que, en 2022, EEUU concentró más de un tercio de las ventas en línea a nivel mundial; el Reino Unido reportó un 4,8 % de participación con un crecimiento anual del 12 %, mientras que China lideró con el porcentaje más alto de ventas digitales. Las proyecciones estimaban una tasa de crecimiento anual del 15,8 % en el mercado global de comercio electrónico, con un volumen de \$8,800 millones, proyectando alcanzar los

\$18,810 millones en 2029 (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2025, p. 29).

En Latinoamérica, las ventas a través de plataformas de comercio electrónico son lideradas por Brasil (32%) y México (28%), seguidos por Argentina, Perú y Colombia, en conjunto todos estos países albergan aproximadamente 300 millones de compradores digitales, cifra que se prevé que crezca en más del 15% hasta el 2027 (Statista Research Department, 2024). No obstante, es importante mencionar que la adopción del e-commerce en el continente es menor en relación con otras regiones emergentes, debido a las brechas digitales que incluyen la falta de acceso a internet y dispositivos adecuados, la falta de confianza en los consumidores, la adaptación a los cambios en los hábitos de los consumidores, la inversión en marketing digital y la mejora en la educación tecnológica (Castillo, 2023).

En el caso del Ecuador, e-commerce pos pandemia ha crecido considerablemente, con un incremento de usuarios a 5.5 millones en 2021 y en los ingresos, alcanzando aproximadamente 2.5 mil millones de dólares en 2020 y proyectando más de 6.1 mil millones para 2025. No obstante, existen desafíos como la necesidad de mejorar la confianza del consumidor, la infraestructura tecnológica y la educación digital. En el caso, las pequeñas y medianas empresas (pymes) están comenzando a aprovechar las redes sociales como un primer paso hacia la digitalización, aunque aún enfrentan barreras percibidas de inversión y conocimiento técnico (Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana, 2023).

Adicionalmente, ha emergido como un pilar para el desarrollo económico, mostrando un crecimiento sostenido en las últimas décadas, con un notable auge a partir de la pandemia (Zambrano, Castellanos, & Miranda, 2021). Es así que, al enfrentar barreras significativas tales como la infraestructura tecnológica, es considerado un desafío en las zonas rurales por la falta del acceso a las tecnologías informáticas y de sistemas de comunicación, siendo así que la seguridad en línea es otra preocupación debido a que la desconfianza y falta de familiaridad hacia los sitios web, esto junto a los ciberataques, dificultando así la adopción del e-commerce; la ausencia de regulaciones y normativas específicas complican el panorama; la cultura informática también es limitada, con una escasa comprensión y confianza de los consumidores en el comercio electrónico, lo que subraya la necesidad de promover la seguridad digital; y, los problemas logísticos y de distribución, especialmente en áreas rurales, junto con los altos costos económicos y la falta de talento humano capacitado, representan obstáculos adicionales para el desarrollo pleno del comercio electrónico en el país (Véliz, 2023).

En relación con las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs), se debe considerar que estas desempeñan un rol esencial en la economía nacional, debido a que según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2025), representa más del 90% de unidades económicas del país, razón por la cual aportan en gran medida al Producto Interno Bruto (PIB), así como también, generan empleo, dinamizan los mercados locales y fortalecen la inclusión productiva. En tal sentido, pese a su potencial, este tipo de empresas, enfrentan barreras para incorporar tecnologías digitales de forma efectiva tales como, la limitación de recursos financieros, la falta de formación técnica, las dificultades para adoptar infraestructura tecnológica moderna, y la persistencia de brechas digitales, como el acceso deficiente a internet, el uso de equipos obsoletos y la falta de integración de plataformas digitales (Quimiz et al., 2024). Estas condiciones limitan su competitividad y dificultan su participación activa en el ecosistema digital, lo que hace urgente diseñar estrategias adaptativas que impulsen su transformación y sostenibilidad.

Con respecto a las pymes ecuatorianas, se puede mencionar también que las pymes enfrentan otro tipo de barreras para lograr una eficiente transformación de sus procesos comerciales, así, por ejemplo, se puede hacer mención que un alto porcentaje de la población no está bancarizado, lo cual limita el uso de medios de pago electrónicos; adicionalmente, las plataformas digitales de comercio aún están en desarrollo y no se han consolidado como herramientas efectivas para las PYMES en un mercado competitivo; y, las operaciones logísticas necesitan mejorar en términos de reducción de plazos de entrega y comunicación con los clientes. En tal virtud, la digitalización de estos procesos requiere la implicación de las PYMES en la gestión del cambio, así como el apoyo de actores externos, públicos y privados, para facilitar y desarrollar una hoja de ruta acorde a sus recursos y necesidades (Mera, 2021).

En conclusión, a pesar del crecimiento acelerado del comercio electrónico a nivel global y regional, y de su potencial para impulsar la competitividad empresarial, persisten vacíos críticos en la implementación efectiva de la digitalización en las PYMEs, especialmente en contextos como el ecuatoriano, en los cuales se puede mencionar la limitación en infraestructura tecnológica, bajos niveles de bancarización, escasa educación digital, debilidades logísticas y resistencia al cambio organización. En ese sentido, y a pesar de que muchas empresas han empezado sus procesos de digitalización, el avance es desigual e incluso carece de una estrategia integral adaptada a la realidad nacional. Por ende, el objetivo de esta investigación es el comprender los factores que inciden en el proceso de transformación y digitalización de los procesos de las pymes, para que de esta forma se proponga una estrategia adaptativa que favorezcan su integración en el ecosistema digital de manera efectiva y sostenible.

## MARCO METODOLÓGICO.

En la presente investigación fue elaborada con un enfoque mixto, esto se debe a la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas para abordar el objeto de la investigación desde una perspectiva integral. De esta manera es que, se realizó un análisis bibliométrico en la base de datos SCOPUS, como parte de la técnica cuantitativa, con el fin de identificar las principales tendencias científicas, autores de mayor relevancia, palabras claves, países e instituciones que han elaborado investigaciones sobre el comercio electrónico y la digitalización de las pymes. Para esto se usó la ecuación de búsqueda “comercio electrónico” OR “e-commerce” OR “electronic commerce” AND “PYMES” OR “SMEs” OR “small and medium enterprises”, los criterios de búsqueda fueron: a. documentos publicados entre 2020 y 2025; b. artículos científicos revisados por pares; c. idiomas: inglés y español. Los resultados fueron 1,872 documentos. (López, Quintero, López , & Hernández , 2009) Esta fase permitió contextualizar el estado del arte y detectar vacíos temáticos que justifiquen la investigación (Castillo, 2023).

Posteriormente, se utilizó un enfoque cualitativo, a través de un diseño descriptivo e interpretativo, que busca explorar en profundidad las percepciones, experiencias y estrategias de PYMEs en distintos niveles de adopción tecnológica. Este enfoque permitió comprender cómo se desarrolla el proceso de digitalización, qué factores lo condicionan y qué elementos son claves para construir una estrategia adaptativa de transformación digital. Para lograr este objetivo, se realizó una revisión bibliográfica cualitativa, orientada a comprender los enfoques teóricos, metodológicos y estratégicos desarrollados en el ámbito de la transformación digital de las PYMEs; para de esta forma, fortalecer el marco conceptual del estudio y construir las bases de una propuesta estratégica (Salazar, 2020).

Además, se aplicó la técnica de análisis de casos, para lo cual, se seleccionó casos de PYMEs ecuatorianas de distintos sectores económicos (comercio minorista, manufactura, gastronomía, servicios), priorizando aquellas que: a. cumplan con los criterios establecidos por la definición oficial de PYME; b. presenten distintos niveles de adopción digital (incipiente, intermedio, avanzado); y, c. estén ubicadas en distintas regiones del país, para garantizar diversidad territorial. La información se recopiló desde fuentes públicas como páginas web, redes sociales, informes empresariales, notas de prensa y entrevistas secundarias, cuando estén disponibles. Y finalmente, esta información fue analizada mediante análisis temático, utilizando codificación abierta y axial, con el objetivo de identificar barreras, oportunidades, estrategias y patrones comunes en los procesos de digitalización. (Jiménez, 2016)

Con respecto a las consideraciones éticas, se garantizó la integridad y transparencia del

proceso investigativo, haciendo uso responsable de la información recopilada, que fue utilizada exclusivamente con fines académicos y respetando la confidencialidad de los datos. Asimismo, se procuró una interpretación objetiva y honesta de los hallazgos, reportando los resultados positivos y negativos.

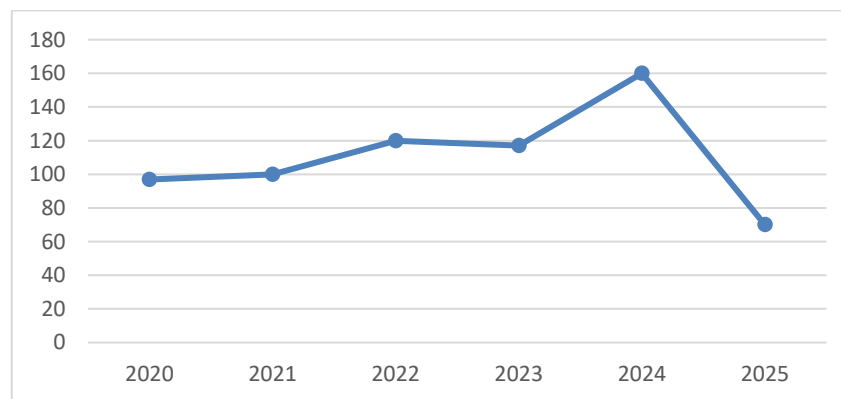
## 2. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### *Resultados del análisis bibliométrico*

Se puede evidenciar como el análisis bibliométrico ha constituido una herramienta de vital importancia para la exploración del estado actual del conocimiento científico sobre un tema específico, identificando tendencias emergentes, evaluando la productividad académica y estableciendo redes de colaboración entre autores e instituciones. En el contexto de esta investigación, se ha realizado un estudio sobre la temática “comercio electrónico” y “pymes” en la base de datos Scopus, considerando el periodo 2020–2025. Esta revisión permitió dimensionar el crecimiento de la producción científica, identificar los años con mayor actividad investigativa, así como reconocer a los autores más relevantes y frecuentes en este campo. A través de este ejercicio se busca establecer una base sólida que sustente el marco teórico del estudio, así como identificar vacíos de conocimiento y oportunidades para futuras líneas de investigación orientadas a la transformación digital y la innovación comercial en pequeñas y medianas empresas.

#### **Figura 1.**

*Documentos revisados por año.*

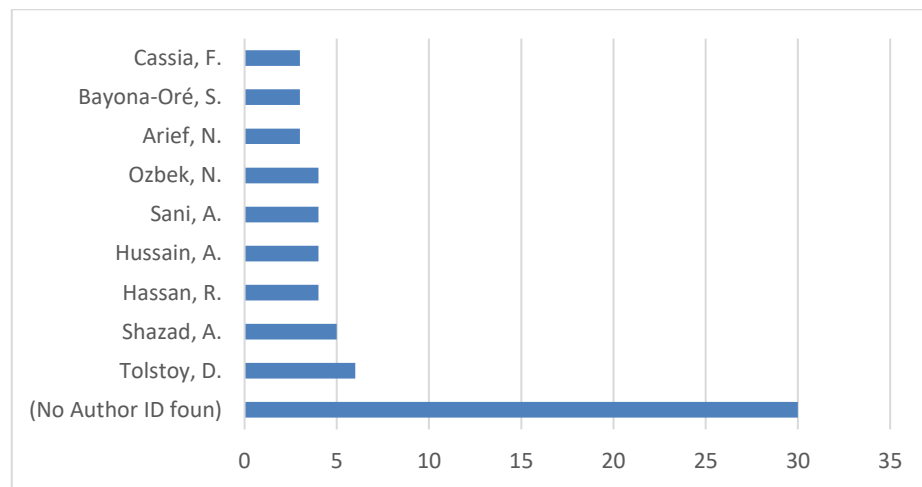


*Nota:* Temática “comercio electrónico” y “pymes” en la base de datos Scopus, considerando el periodo 2020–2025 (elaboración propia).

En la figura 1 del análisis bibliométrico, evidencia como un total de 660 documentos publicados entre 2020 y 2025, con una tendencia creciente en la producción científica sobre el tema. A partir del año 2020, con 97 documentos, se observa un aumento progresivo que alcanza el punto más alto en 2024 con 158

publicaciones, lo cual representa el 24% del total, evidenciando el creciente interés académico en torno al impacto del e-commerce en las PYMEs, especialmente por la aceleración digital pospandemia. Esta evolución confirma que la digitalización de las PYMEs mediante el comercio electrónico es un campo dinámico y vigente, que requiere nuevas investigaciones que aborden vacíos específicos, como la aplicación contextualizada en países en desarrollo y estrategias adaptativas para su integración efectiva en el ecosistema digital.

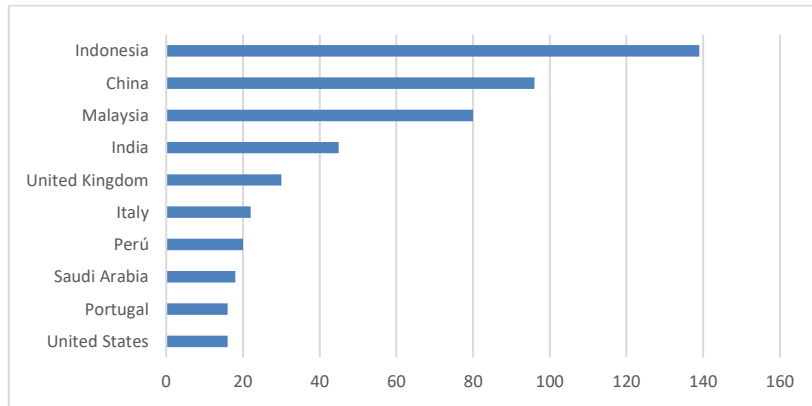
**Figura 2.**  
*Documentos por figura*



*Nota:* Documentos por figura (Elaboración propia).

Por otra parte, en la figura 2, con respecto al análisis de los autores más productivos muestra que los 660 documentos está disperso entre varios investigadores. Destaca un grupo de 30 documentos sin identificación de autor (“No Author ID found”), lo cual se atribuye a errores en el registro o a publicaciones colectivas sin autor individual asignado, representando una limitación en la trazabilidad del conocimiento. Entre los autores identificados, D. Tolstoy lidera con 6 publicaciones, seguido por A. Shahzad con 5 y un grupo de autores con 4 documentos, como R. Hassan, A. Hussain, A. Sani, N. Özbek, entre otros. Es así que, esto puede evidenciar como hay investigadores con una producción constante en el área, no existe una alta concentración del conocimiento en pocos autores, sino una producción relativamente distribuida. Esto sugiere que el campo de estudio es diverso y multidisciplinario, con varios enfoques y contribuciones desde distintos contextos.

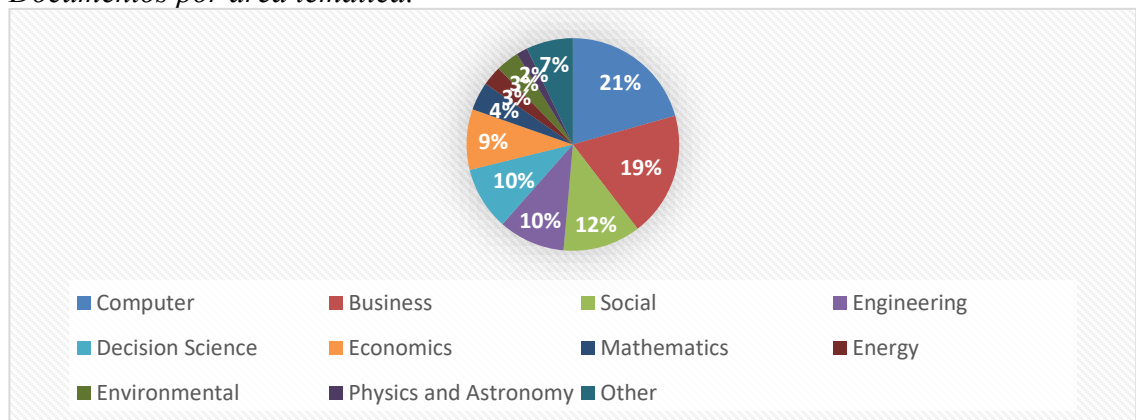
**Figura 3.**  
*Documentos por país.*



*Nota:* Países emergentes con interés por investigar estrategias de transformación digital. (Elaboración propia).

En la figura 3, el análisis por país evidencia que la producción científica ha sido liderada por países asiáticos emergentes, y es Indonesia quien encabeza la lista con 139 documentos, seguida por China con 96 publicaciones y Malasia con 80, esto muestra un fuerte interés en estas regiones por investigar estrategias de transformación digital empresarial; por otra parte, India presenta una participación significativa con 45 documentos. En contraste, países europeos como el Reino Unido (30) e Italia (22), y algunos latinoamericanos como Perú (20), tienen una menor producción. Este análisis sugiere que los países con mercados digitales en expansión están priorizando la investigación sobre e-commerce en PYMEs como respuesta a las dinámicas de globalización y digitalización, y evidencia la necesidad de fortalecer los estudios en regiones menos representadas como América Latina para fomentar estrategias adaptativas alineadas a sus realidades económicas.

**Figura 4.**  
*Documentos por área temática.*



*Nota:* Temas abordados desde un enfoque multidisciplinario. (Elaboración propia).

En la figura 4 se revela que el tema ha sido abordado desde un enfoque multidisciplinario, siendo las ciencias computacionales la categoría con mayor producción (297 documentos; 20.6 %), lo que evidencia el papel central de las tecnologías de la información en la transformación digital empresarial. Le siguen las áreas de negocios, gestión y contabilidad (273 documentos; 18.9 %) y ciencias sociales (170 documentos; 11.8 %), lo cual refleja el interés en comprender tanto las implicaciones estratégicas y económicas como los aspectos sociales del fenómeno. Otras disciplinas con participación relevante son la ingeniería (146), ciencias de la decisión (139) y economía (133), lo que denota una creciente integración entre lo técnico, lo gerencial y lo analítico en los estudios sobre innovación comercial. En conjunto, estos datos indican una fuerte convergencia interdisciplinaria, necesaria para abordar de manera integral los retos que enfrentan las PYMEs en sus procesos de digitalización y comercio electrónico.

### ***Resultados del análisis bibliográfico***

Con base a la bibliometría, se procedió al análisis bibliográfico, centrado en la revisión de los estudios más representativos, con el fin de identificar enfoques teóricos, hallazgos empíricos, vacíos del conocimiento y propuestas aplicadas sobre los procesos de transformación digital en pequeñas y medianas empresas.

El punto de partida será entender, que es la innovación comercial, se define como el conjunto de procesos orientados a la incorporación de nuevas características, productos, servicios o modelos de negocio, con el propósito de mejorar el desempeño de las organizaciones y posicionarlas en el mercado de manera ética, solvente y eficaz, generando valor agregado sostenible. Asimismo, ofrece un enfoque proactivo, al integrar diversos tipos de iniciativas, las mismas que pueden ser físicas, digitales, intelectuales y organizacionales, y que contribuyen al desarrollo transparente y eficiente de las organizaciones, respondiendo a las nuevas demandas del mercado y buscando optimizar los resultados y adaptar las actividades empresariales a lo que los consumidores aspiran en la actualidad. La innovación en el ámbito de las ventas es fundamental, debido a que responde a transformaciones profundas en los paradigmas de consumo y en los hábitos de comportamiento de los clientes; además, responde a que los consumidores actúan como reguladores del mercado, y cada vez es más exigente, dinámico y versátil, lo que hace necesario replantear las estrategias comerciales y adaptarse a nuevas formas de interacción.

En el caso de las PYMEs, la capacidad de innovar en el ámbito comercial requiere agilidad para adoptar distintos enfoques modernos que lleguen a fortalecer su postura frente a la competencia, esto a través de estrategias, siendo posible redefinir tanto los objetivos como la visión de la organización, brindándoles recursos claves para su desenvolvimiento eficaz en un entorno cada vez más marcado por lo digital. Por

ello, la importancia radica en su capacidad de sostener la eficiencia operativa, la productividad y la rentabilidad de las PYMEs. Su aplicación permite optimizar procesos, ampliar la cartera de clientes, incrementar la cuota de mercado y fortalecer la fidelización mediante estrategias centradas en el cliente, la cultura de innovación y la adopción de tecnologías digitales.

### **1. Transformación digital en las PYMEs**

En la actualidad, el comercio digital ha crecido por tres pilares clave, la logística, que se encarga de la entrega de productor, el marketing digital, que ayuda a promocionar y posicionar la marca, y la gestión económica que permite la correcta administración de los recursos, logrando así impulsar el desarrollo del e-commerce, y lograr que el vender productor y servicios se pueda realizar a nivel internacional de forma segura, rápida y cómoda (Zambrano, et al., 2021). Se debe reconocer que en sus inicios representaba una alternativa costosa y compleja para las PYMEs, lo que limitaba su acceso a las plataformas digitales. Sin embargo, las empresas lograron desarrollar sitios web para mostrar sus productos al público, enfrentando obstáculos relacionados con la infraestructura tecnológica, costos elevados y la desconfianza del consumidor a los medios digitales (Heredia & Villareal, 2022).

La masificación de los Smartphone y el acceso a internet marcó otro punto de inflexión, debido a que, permitió que las PYMEs diversifiquen sus canales de venta más allá de los ordenadores tradicionales; en ese sentido, plataformas como eBay, Etsy y Amazon encontraron espacios para comercializar sus productos de forma más eficiente (Figuerola, 2020). Mientras que otras empresas, invirtieron en aplicaciones móviles y adaptaron sus sitios web, e incorporaron redes sociales como Facebook, WhatsApp e Instagram como herramientas estratégicas de comercialización digital (Briano, 2024).

Como se hizo mención, la pandemia aceleró el proceso de digitalización en las PYMEs, debido a que, las restricciones de movilidad, obligo a implementar o mejorar tiendas en línea. Plataformas como *Shopify*, *WooCommerce* y Mercado Libre ayudaron a facilitar este cambio, aunque también aparecieron retos como manejar mejor la demanda y organizar la logística (Patiño, 2022). Asimismo, se empezó a trabajar con modelos que combinan diferentes canales de venta: tiendas físicas, plataformas digitales y redes sociales. Herramientas como Instagram Shopping y TikTok Shop han servido para fortalecer la relación con los clientes. También están usando Inteligencia Artificial para ofrecer experiencias de compra más personalizadas y adoptar prácticas más sostenibles, respondiendo a un consumidor cada vez más consciente (Arora, 2024).

Asimismo, los modelos digitales adoptados en el e-commerce respondían a diversas estructuras estratégicas, como modelo de suscripción, Software como Servicio (SaaS), modelos transaccionales y plataformas de comercio electrónico, cada uno se ajusta a diferentes tipos de productos, perfiles de clientes y dinámicas comerciales (Delgado & Flores, 2021). Estos sistemas son tendencia de crecimiento sostenido, impulsada por el impacto transformador de la tecnología en el ámbito empresarial. Según Hurtado (2024), las plataformas digitales de ventas adquieren una relevancia creciente, ya que las empresas están rediseñando sus modelos comerciales para optimizar los canales de acceso al consumidor, particularmente en el caso de las pymes, que encuentran en estas estructuras digitales una vía efectiva para mejorar su competitividad y sostenibilidad.

## **2. Percepción de las PYMES sobre digitalización y el e-commerce**

En la actualidad, las PYMEs tienen la oportunidad de optimizar sus procesos internos a través de la digitalización, lo que les permite diseñar estrategias orientadas a una adaptación efectiva frente a los desafíos de la transformación digital y el comercio electrónico. Este enfoque estratégico fomenta mejoras continuas en las distintas áreas de la organización, centrándose particularmente en aspectos como la eficiencia operativa, la experiencia del cliente, la automatización de procesos y el aprovechamiento de datos para la toma de decisiones (Salazar et al. 2025).

En base a la actitud hacia la digitalización de las pymes, se evidencia una oportunidad estratégica, debido a que permite mejorar la eficiencia y productividad, al enfocarse en la automatización de procesos y actividades clave, lo cual reduce los costos operativos. Además, la adopción de herramientas digitales facilita el acceso a nuevos mercados, lo que permite que las empresas crezcan sostenidamente sin necesidad de presencia física a nivel global. Adicionalmente, la implementación de soluciones digitales viables permite incrementar la competitividad, al ofrecer servicios más ágiles, personalizados e innovadores, que integran elementos de diferenciación que responden a las demandas de un entorno comercial cada vez más dinámico y digitalizado (Bughin y Van Zeebroeck, 2017)

No obstante, Peter et al. (2020) afirman como este proceso puede representar una amenaza para muchas PYMEs, en las etapas iniciales, siendo uno de los principales obstáculos los altos costos de inversión, ya que la adopción de tecnologías digitales requiere recursos financieros significativos; además, existen riesgos como la vulnerabilidad a ataques cibernéticos y la resistencia al cambio organizacional, factores que dificultan la transición digital cuando no se cuenta con una cultura tecnológica sólida o con estrategias de gestión del cambio bien estructuradas. En este contexto, la falta de recursos, conocimientos técnicos y planificación estratégica puede convertir la

digitalización en un proceso complejo e incluso desalentador para muchas organizaciones. Finalmente, Del Do et al., (2023), señalan que prepararse para la transformación digital no es tarea sencilla, pues requiere el desarrollo de capacidades digitales integrales, en las que las actividades, las personas, la cultura organizacional y la estructura interna estén sincronizadas y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

Por otra parte, las diferencias en la percepción del valor digital entre empresas digitalizadas y no digitalizada, se puede ver expresada debido a que, las empresas que han adoptado procesos de digitalización y aquellas que aún no han iniciado dicha transformación tienen percepciones distintas sobre la transformación digital. Estas diferencias están influenciadas por el contexto del mercado actual y por las características internas de cada organización, incluyendo su cultura, nivel de preparación y estructura operativa (Palma et al. 2018). En este sentido, las percepciones divergentes pueden agruparse en los siguientes aspectos clave:

**Tabla 1**

*Diferencias entre empresas digitalizadas y no digitalizadas*

Visión estratégica	<p>Empresas digitalizadas: consideran la digitalización como un factor clave para la innovación, el crecimiento y la competitividad.</p> <p>Empresas no digitalizadas: perciben la digitalización como un gasto elevado, difícil de justificar o incluso innecesario en su sector.</p>
Competitividad y crecimiento	<p>Empresas digitalizadas: ven la tecnología como una herramienta para expandir mercados, mejorar la eficiencia y generar valor agregado.</p> <p>Empresas no digitalizadas: tienden a preocuparse por la competencia tecnológicamente avanzadas, pero no saben cómo responder a estos cambios.</p>
Costos e inversión	<p>Empresas digitalizadas: reconocen que la inversión en digitalización genera retorno en términos de eficiencia, reducción de costos y crecimiento de ingresos.</p> <p>Empresas no digitalizadas: Pueden considerar que los costos iniciales son demasiado elevados y que la implementación es compleja o riesgosa.</p>
Relación con los clientes	<p>Empresas digitalizadas: utilizan herramientas digitales para sobrellevar la experiencia del cliente, generando ofertas y agilizar la comunicación.</p> <p>Empresas no digitalizadas: Dependen más de métodos tradicionales, lo que puede limitar su capacidad de respuesta y relación con los clientes.</p>

Cultura organizacional y adaptabilidad	Empresas digitalizadas: tienen una cultura más abierta a la innovación y al cambio. Suelen capacitar a sus empleados para adoptar nuevas tecnologías.
	Empresas no digitalizadas: Pueden mostrar resistencia al cambio y temor a la pérdida de empleos o la complejidad de la transformación.

Fuente: recuperado de (Restrepo, et al., 2024)

### 3. Grado de conocimiento y familiaridad con el e-commerce

El nivel de conocimiento y familiaridad con el comercio electrónico representa un factor determinante en la forma en que las empresas enfrentan los procesos de transformación digital. Mientras que las organizaciones digitalmente avanzadas suelen manejar con soltura conceptos, herramientas y estrategias vinculadas al e-commerce, aquellas que no han iniciado este camino tienden a mostrar desconocimiento o incertidumbre frente a su implementación. Esta diferencia condiciona la adopción tecnológica y la percepción del valor y el impacto del comercio electrónico en la sostenibilidad del negocio.

**Tabla 2**

*Grado de conocimiento del e-commerce*

Plataformas de venta en línea	Pymes con experiencia digital: saben utilizar plataformas como Shopify, WooCommerce, Mercado Libre o Amazon. Conocen estrategias de SEO, marketing digital y logística para comercio electrónico.
	Pymes menos digitalizadas: muchas tienen presencia en línea, pero su conocimiento es básico. Pueden desconocer la optimización de tiendas en línea, gestión de pagos digitales o estrategias de conversión de clientes.
Redes sociales	Pymes digitalizadas: entienden el uso de redes como Facebook, Instagram, TikTok y LinkedIn para marketing. Manejan publicidad paga (Meta Ads, Google Ads) y métricas de engagement.
	Pymes menos digitalizadas: Saben que las redes sociales son importantes, pero pueden usarlas solo de manera básica.
Automatización de procesos	Pymes digitalizadas: Usan CRM (Salesforce, HubSpot), ERP (SAP, Odoo) y herramientas de automatización como Zapier para mejorar la eficiencia.
	Pymes menos digitalizadas: Pueden desconocer estas herramientas o creer que son costosas o innecesarias para su operación.
Herramientas digitales en general	Pymes digitalizadas: Utilizan herramientas colaborativas (Google Workspace, Trello, Slack), software de análisis de datos y gestión financiera digital.
	Pymes menos digitalizadas: Pueden depender de métodos tradicionales (Excel, papel) y no aprovechar herramientas de productividad o análisis de datos.

Fuente: recuperado de (Malpartida, Suguey , & Salas, 2023)

#### 4. Experiencias previas y nivel de adopción

Se puede denotar como las experiencias previas en la utilización de las tecnologías digitales junto a su nivel de adopción pueden alcanzar influir en la actitud y disposición de las empresas frente a la transformación digital, es así que, las empresas que han podido integrar aquellas tecnologías que en sus procesos demuestran mayor nivel de resistencia e incertidumbre. Estas diferencias se traducen en enfoques distintos hacia la planificación estratégica, la inversión tecnológica y la gestión del cambio (Assinnato et al. 2018).

**Tabla 3**

*Empresas que han intentado digitalizarse y sus resultados*

Empresa	Resultados
Nike	Ha impulsado su proceso de digitalización mediante el desarrollo de plataformas de comercio electrónico como Nike.com y la integración de aplicaciones móviles como Nike Training Club, orientadas a mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la promoción de sus productos. Se ha incorporado tecnologías de personalización de productos y el uso estratégico de big data para ofrecer experiencias adaptadas a las preferencias individuales de sus consumidores.
Lidl	La cadena de supermercados Lidl ha iniciado un proceso de digitalización con el objetivo de fortalecer su competitividad frente a actores globales como Amazon y Walmart. Entre sus principales acciones se encuentra la implementación de tiendas en línea en varios países y la modernización de su logística mediante tecnologías avanzadas. Esta estrategia permitió a Lidl incrementar su presencia en el entorno digital, especialmente durante la pandemia.
Zara (Inditex)	Zara, perteneciente al grupo Inditex, se ha consolidado como un referente en la digitalización del sector moda. Su estrategia ha incluido la integración de plataformas de venta en línea, la optimización logística mediante sistemas de gestión de inventarios en tiempo real, y la implementación de un modelo omnicanal.
Kodak	Durante muchos años, Kodak fue una figura destacada dentro del mundo de la fotografía, especialmente en lo que respecta al formato analógico. No obstante, al llegar la revolución digital, la empresa no supo reaccionar con la rapidez necesaria. Aunque en algún momento intentó introducirse en el sector de las cámaras digitales y explorar nuevas alternativas tecnológicas, su fuerte apego al negocio tradicional basado en rollos fotográficos fue un obstáculo significativo.

---

Blockbuster	Blockbuster, conocida por su modelo de negocio centrado en el alquiler presencial de películas, tuvo serios problemas para mantenerse vigente cuando comenzaron a cambiar las formas en que las personas accedían al entretenimiento. Si bien hubo intentos por actualizarse, como lanzar una plataforma para alquiler y transmisión en línea, estas acciones llegaron demasiado tarde y no fueron lo suficientemente sólidas. La empresa permaneció fuertemente ligada a su red de tiendas físicas, lo que la hizo menos flexible ante los cambios rápidos del mercado.
-------------	--

---

Fuente: recuperado de ( Liu, Liu, & Zhang, 2021) y (TÓKÉS, 2022)

No obstante, las pymes enfrentan múltiples clases de barreras relacionadas con el proceso de digitalización: dificultades económicas, limitaciones en la formación, la resistencia al cambio, etc. no obstante, muchas de estas barreras pueden ser sucesivamente superadas a través de una buena planificación, una adecuada inversión escalonada de recursos, y por el buen uso de los recursos existentes en educación y soporte (Flores, Méndez y Bermúdez, 2020). En cuanto a la inversión inicial muchas pymes entienden que la digitalización requiere de una inversión muy importante en tecnologías, en plataformas o en la formación. La falta de recursos para cubrir esta inversión inicial suele ser una de las barreras más frecuentes. Los costos de mantenimiento, tras la inversión inicial las pymes deben enfrentarse a costes recurrentes de mantenimientos, actualizaciones y compras de servicios digitales. (Medina, Chango, Corella, & Guizado , 2022)

En la falta de visión estratégica, algunos de los empresarios/as no son conscientes de los beneficios que puedan obtener con la transformación digital o no tienen un objetivo claro de la misma o cómo esta transformación podría ayudar a sus negocios. Por otra, parte en la falta de habilidades digitales, como la falta de formación en el uso de la tecnología digital por parte de los/as empleados/as también es una barrera. Para muchas pymes lograr la formación del personal y/o la incorporación de expertos digitales es una barrera muy importante (Quimiz, y otros, 2024) Por último, los problemas de conectividad o de la propia infraestructura, en algunos casos las pymes pueden tener una ubicación donde la infraestructura tecnológica (como, por ejemplo, poder contar con una conexión a internet estable) puede no ser la idónea.

### **5. Principales estrategias implementadas en empresas exitosas**

Las empresas que han triunfado, y que han implementado estrategias digitales en sus modelos de negocio, han llegado a ello de una forma precisa mediante la digitalización de estas funciones en las áreas clave en el marketing, la experiencia del usuario, la innovación y la cadena de suministro. El secreto de su éxito es que hacía una implementación precisa de la digitalización, atendiendo a lo que la tecnología permite e insistiendo en lo que demanda el cliente.

**Tabla 4**  
*Estrategias de e-commerce*

Estrategias	Resultados
Estrategia de personalización y big data (Amazon)	La gran compañía Amazon ha hecho uso del análisis extenso de grandes volúmenes de datos (Big Data) para obtener recomendaciones personalizadas y para optimizar la experiencia de compra. La utilización del big data e inteligencia artificial para optimizar su cadena de suministro y personalizar recomendaciones de productos e implementación de herramientas digitales como inteligencia artificial, automatización, IoT y blockchain según las necesidades del negocio.
Estrategia de marketing digital y redes sociales (Nike)	Nike ha llevado a cabo con éxito una potente estrategia de marketing digital a través de redes sociales, influencers y contenido generado por el usuario; además, la aplicación móvil Nike Training Club contribuye a mantener el nivel de compromiso de los clientes hacia la marca. Como resultado cuentan con la expansión en el mercado digital y aumento de las ventas en línea.
Estrategia de transformación de la cadena de suministro (Walmart)	Walmart ha incorporado modernas soluciones tecnológicas para avanzar en su cadena de suministro mediante el uso de inteligencia artificial (IA) e Internet de las Cosas (IoT). Como resultado tienen la reducción de costos operativos y mejora en la satisfacción del cliente debido a la rapidez de la entrega.
Estrategia de innovación y desarrollo de nuevos productos (Apple)	La compañía Apple ha puesto en el objetivo de trabajo la innovación constante, no únicamente optimizando sus aparatos, sino expandiendo a su vez los servicios digitales que ha creado, Apple Music, iCloud y la App Store. Como resultado se encuentra la generación de nuevos flujos de ingresos (servicios) y consolidación como líder en tecnología e innovación.
Estrategia de colaboraciones y alianzas digitales (Microsoft)	Microsoft ha adoptado una estrategia de colaboración a través de asociaciones estratégicas con otras empresas tecnológicas para fortalecer su posición en la nube y los servicios de software. Como resultado se puede encontrar la expansión en el mercado de servicios de nube (Azure) y aumento en su base de usuarios.

Fuente: recuperado de (Prenatt , Ondracek, Saeed, & Bertsch, 2015)

## 6. Tendencias tecnológicas habilitadoras del e-commerce

En la actualidad las tecnologías emergentes han logrado adquirir un enfoque de vital importancia como habilitadoras de transformación empresarial, en especial se da esto, en los casos de las pequeñas y medianas empresas, de esta manera, estas tecnologías impulsan la eficiencia operativa y permiten la creación de nuevas formas de interacción con los consumidores, mejorando de esta manera la competitividad en

un entorno globalizado. Es así que, en el caso del comercio electrónico, herramientas como lo pueden ser la inteligencia artificial, el big data, los chatbots, los sistemas de gestión de relaciones con los clientes, la automatización de procesos, el blockchain y los pagos digitales se están encargando de transformar la manera en que las pymes gestionan sus operaciones y como acceden al mercado (Jagatheesaperumal et al., 2021).

La inteligencia artificial, por ejemplo, ha demostrado ser una herramienta clave para personalizar la experiencia del cliente, prever patrones de comportamiento y automatizar decisiones estratégicas en marketing y logística (Obschonka & Audretsch, 2019). De esa manera, es a través de un análisis predictivo y sistemas de recomendación inteligentes, que las pymes pueden llegar a mejorar de manera significativa su tasa de conversión, además de la satisfacción del cliente, de esta forma es que el big data puede llegar a facilitar la gestión de grandes volúmenes de información que es generada por las interacciones digitales, permitiendo así una toma de decisiones informadas y basadas en evidencia, esto como la identificación de oportunidades en los negocios emergentes (Arora, 2024).

Por otra parte, se puede encontrar otro tipo de tecnología clave como el uso de los chatbots y plataformas de comercio que pueden permitir a las empresas ofrecer atención a tiempo completo y mejorar la experiencia del usuario, facilitando así la respuesta a consultas, la facilitación de compras para así realizar un número mayor de pedidos (Restrepo et al., 2024). Asimismo, la automatización de procesos mediante flujos digitales y sistemas integrados (como ERP o herramientas de RPA) ha permitido reducir tiempos operativos y minimizar errores humanos, lo cual se traduce en una mayor eficiencia y escalabilidad de los negocios (Delgado & Flores, 2021).

De esta manera es que, los sistemas de CM pueden representar una herramienta crítica para la gestión de las relaciones con los clientes de manera efectiva, siendo su integración con la inteligencia artificial capaz de permitir la segmentación de los mercados, analizando el ciclo de la vida del cliente y el diseño de campañas personalizadas, lo que puede llegar a fortalecer la fidelización y mejoramiento de los ingresos recurrentes (Vergara & Saavedra, 2021). Es así que, los pagos realizador de manera digital han podido ampliar las opciones de transacción, ofreciendo así una mayor seguridad, velocidad y convencional en el consumidor y con el empresario. La pandemia aceleró la adopción de estas herramientas, consolidándolas como un componente esencial del e-commerce en las PYMEs (Malpartida, Suguey & Salas, 2023).

### 3. DISCUSIÓN

En la presente investigación se confirmó que el comercio electrónico y la digitalización pueden constituir elementos estratégicos de vital importancia para el mejoramiento de la competitividad de las pymes, esto alineándose a investigaciones previas que demostraron la adopción de tecnologías digitales, permitiendo la optimización de procesos, la reducción de costos operativos y la expansión del acceso a nuevos mercados. En ese sentido, la bibliometría y el análisis de casos revelaron como la implementación de soluciones digitales como lo pueden ser la CRM, ERP, big data y plataformas de e-commerce que han sido clave en aquellas empresas que han logrado alcanzar éxito sostenido como Amazon, Nike y Walmart, organizaciones que han evidenciado como la transformación digital al ser planificada y alineada con los objetivos estratégicos, genera ventajas competitivas sostenibles.

Por otro lado, se ha podido evidenciar como una marcada divergencia entre las pymes han alcanzado digitalizarse y operar en base a modelos tradicionales, valorando la digitalización como motor de innovación y la percepción como un gasto elevado o innecesario, lo cual coincide con los hallazgos de Restrepo et al. (2024), quienes afirman como las percepciones organizacionales influyen significativamente en el proceso de adopción tecnológica. De esta manera, según Quimiz et al. (2024) y Del Do et al. (2023), evidenciaron que las principales barreras para la transformación digital de las pymes se relacionan con la limitada disponibilidad de recursos financieros, la escasa formación técnica, la falta de infraestructura digital adecuada, y una cultura organizacional poco receptiva al cambio. Estas condiciones generan resistencia a la innovación tecnológica y dificultan la implementación de estrategias digitales de manera estructurada y sostenida.

Por el contrario, empresas que han desarrollado capacidades digitales progresivamente han demostrado mayor resiliencia ante cambios del entorno y mejores niveles de desempeño, especialmente en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19 (Patiño, 2022; Béjar-Tinoco et al., 2023). Las experiencias exitosas muestran que los modelos omnicanal, el uso de inteligencia artificial, y la automatización de procesos son catalizadores importantes para mejorar la experiencia del cliente y ampliar la participación en el mercado.

Finalmente, los resultados sugieren que para las PYMEs ecuatorianas es indispensable contar con una estrategia adaptativa de transformación digital que considere las particularidades del entorno nacional, tales como los niveles de bancarización, la infraestructura tecnológica y las brechas de habilidades digitales. Esta recomendación está respaldada por lo propuesto por Zambrano, Castellanos & Miranda (2021) y Véliz (2023), quienes destacan la importancia de políticas públicas e

iniciativas de acompañamiento empresarial que faciliten la integración efectiva de las PYMEs en el ecosistema digital.

#### 4. CONCLUSIONES.

El desarrollo de este trabajo ha permitido concluir que el comercio electrónico y la digitalización son herramientas importantes en las actividades que realizan las PYMEs debido a su utilidad en la optimización de procesos donde se pueden reducir costos y extender el mercado del negocio, siempre y cuando cuenten con una planificación que responda a los objetivos empresariales. Como parte del objetivo planteado se indica que se ha analizado el aporte del e-commerce en el comercio y se concluye que las empresas que se han adaptado a los avances tecnológicos ven a la digitalización como una oportunidad, mientras hay empresas que lo perciben como un gasto.

Así también, se ha observado que las barreras para la innovación digital incluyen falta de inversión en tecnología, escasa información específica sobre el giro o la actividad del negocio, los problemas logísticos también ingresan entre las limitantes principalmente en el mercado ecuatoriano, en contraste, a las experiencias exitosas de emporios comerciales como Amazon, Nike, Walmart y Zara donde se implementan temas relacionados con el big data, marketing digital, chatbots, ERP y CRM y otros avances tecnológicos que se han mencionado en esta investigación.

En suma, otros factores que han impedido que el auge del e-commerce y la digitalización en el Ecuador se debe a la infraestructura tecnológica que es muy cambiante y desigual dependiendo de la ubicación geográfica de las ciudades; además, el capital humano capacitado en estos temas es muy escaso en el país y por ende se agudiza la situación considerando también que el sistema bancario es muy bajo, es decir, el rango de personas que maneja dinero en efectivo es otro factor a considerar. Ante tal escenario es importante que las políticas públicas sean enfocadas en estrategias en mejorar la situación de las PYMEs en el país, empezando por fortalecer la educación digital, la infraestructura logística y bancaria.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Liu, J., Liu, Y., & Zhang, Q. (2021). How Firms Go Digital? The Digital Transformation Path Analysis— Evidence from Nike. *Advances in Economics, Business and Management Research, 190*. doi:10.2991/aebmr.k.210917.085
- Orús, A. (2025). *Facturación mundial del comercio electrónico 2014-2028*. Statista. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1242096/facturacion-del-comercio-electronico-mundial/>

- Arora, R. (2024). AI and Sustainability in E-Commerce: An Integrated Approach. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing*, 3(5). Obtenido de <https://www.onlinescientificresearch.com/articles/ai-and-sustainability-in-ecommerce-an-integrated-approach.pdf>
- Béjar-Tinoco, V., Valenzo-Jiménez, M., Madrigal-Moreno, F., Madrigal-Moreno, S., & Montesinos-López, O. (2023). Comercio electrónico y hábitos de los consumidores durante la pandemia por COVID-19 en México. *Innovar*, 32(86). doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v32n86.104665>
- Briano. (2024). *La transformación digital en los negocios*. Obtenido de Tomo 1 - Apuntes conceptuales: [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Briano\\_La-transformacion-digital-de-los-negocios-1-apuntes-conceptuales.pdf](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/libros/Briano_La-transformacion-digital-de-los-negocios-1-apuntes-conceptuales.pdf)
- Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoriana. (2023). *Mapeo del ecosistema E-commerce en Ecuador*. Banco de Desarrollo de América Latina. Obtenido de <https://observatorioecuadordigital.mintel.gob.ec/wp-content/uploads/2023/01/CITEC-Situacion-del-E-Commerce-en-Ecuador.pdf>
- Castillo, J. (2023). E-commerce en Latinoamérica a partir de la pandemia de COVID-19: revisión sistemática de literatura. *Revista Sinapsis*, 1(23).
- Delgado, & Flores. (2021). *Estrategias digitales y su impacto en la transformación digital de las organizaciones*. Obtenido de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659315>
- Figuroa. (2020). *L COMERCIO ELECTRÓNICO Y LA SOSTENIBILIDAD EN LOS EMPRENDIMIENTOS DEL SECTOR LA BAHIA DEL CANTÓN PUERTO LÓPEZ* (. Obtenido de UNESUM: <https://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5992/1/FIGUEROA%20ENDARA%20DIEGO%20MACARIO.pdf>
- Heredia, & Villareal. (2022). *El comercio electrónico y su perspectiva en el mercado ecuatoriano*. Obtenido de Universidad Hemisferios.
- Hurtado. (2024). *¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados?* Obtenido de Businnes & Tech: <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/>
- Jiménez, V. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2).
- López, E., Quintero, S., López, M., & Hernández, J. (2009). La bibliometría: una herramienta eficaz para evaluar la actividad científica postgraduada. *Revista Científica de las Ciencias Médicas en Cienfuegos*, 7(4).
- Malpartida, O., Suguey, V., & Salas, H. (2023). Impacto del comercio electrónico en la gestión de ventas en el Emporio Comercial de Gamarra (Lima-Perú), 2021. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 10(2). doi:<https://doi.org/10.30545/academo.2023.jul-dic.9>
- Medina, P., Chango, M., Corella, M., & Guizado, D. (2022). Transformación digital en las empresas: una revisión conceptual. *JOURNAL OF SCIENCE AND RESEARCH*, 7. doi:DOI 10.5281/zenodo.7726438
- Mera, C. (2021). Desafíos del comercio electrónico para las PYMES ecuatorianas. *Espíritu Emprendedor TES*, 5(4), 19-39. doi:10.33970/etes.v5.n4.2021.285
- Patiño, M. (2022). Impacto del e-commerce en las pymes durante la pandemia covid-19. *Travesía Emprendedora*, 6(1). doi:<https://doi.org/10.31948/travesiaemprendedora.vol6-1.art16>

- Prenatt , D., Ondracek, J., Saeed, M., & Bertsch, A. (2015). HOW UNDERDEVELOPED DECISION MAKING AND POOR LEADERSHIP CHOICES LED KODAK INTO BANKRUPTCY. *Inspira- Journal of Modern Management & Entrepreneurship*, 5(1).
- Quimiz, J., Ortega, J., Castro, J., Cárdenas, G., Zambrano, K., & Macias, E. (2024). Transformación digital en las pymes: retos y estrategias para la competitividad empresarial. *Revista G-ner@ndo*, 5(2).
- Salazar, L. (2020). Investigación Cualitativa Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativas. *CIENCIAMATRIA Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 6(11). doi:DOI 10.35381/cm.v6i11.327
- Santamaría-Mendoza, A., Uzcátegui-Sánchez, C., & Vélez-Yaguana, P. (2024). Breve revisión de la literatura del comercio electrónico y sus implicaciones económicas en el Ecuador. *Revista Científica Episteme & Praxis*, 2(1), 37–49. doi:<https://doi.org/10.62451/rep.v2i1.40>
- Statista Research Department. (2024). *El sector de comercio electrónico en América Latina - Datos estadísticos*. Obtenido de <https://es.statista.com/temas/9174/e-commerce-en-america-latina/#editorsPicks>
- TÓKÉS, G. (2022). The Digital Brand Identity of Fast-Fashion Brand Zara. A Case Stud. *ACTA UNIV. SAPIENTIAE, SOCIAL. ANALYSIS*(12). doi: 10 2478/aussoc-2022-0007
- Véliz, A. (2023). Hacia el Futuro Digital: E-commerce y Transformación en el Contexto Ecuatoriano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6). doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.9375](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.9375)
- Zambrano, B., Castellanos, E., & Miranda, M. (2021). El E-Commerce en las empresas ecuatorianas: Un análisis de los informes de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CECE) en el marco de la pandemia covid-19. *Revista Publicando*, 8(29), 13-20. doi:10.51528/rp.vol8.id2176