



CLAVES PARA FORTALECER EL COMERCIO ELECTRÓNICO EN ECUADOR: RETOS, EXPERIENCIAS Y ESTRATEGIAS

KEYS TO STRENGTHENING E-COMMERCE IN ECUADOR: CHALLENGES, EXPERIENCES, AND STRATEGIES

Diego Andrés Carrillo Rosero ^{1*}

E-mail: ua.diegocarrillo@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6857-4519>

Myrian Paulina Barreno Sánchez ²

E-mail: ua.myriambs36@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4210-1631>

Erika Paola Gavilanes González ³

E-mail: ua.erikagavilanez@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0557-9544>

¹Universidad Regional Autónoma de los Andes, Matriz Ambato. Ecuador.

*Autor para correspondencia

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Carrillo Rosero, D. A., Barreno Sánchez, M. P., Gavilanes González, E. P. (2026). Claves para fortalecer el comercio electrónico en Ecuador: retos, experiencias y estrategias. *Universidad y Sociedad* 18(1). e5860.

RESUMEN:

La investigación tuvo como objetivo identificar las condiciones necesarias para facilitar la adopción y expansión del comercio electrónico en Ecuador. Para ello, se aplicó un enfoque mixto que combinó una revisión sistemática de literatura con encuestas dirigidas a 46 propietarios de negocios en sectores como gastronomía, clínicas privadas y comercio minorista. El estudio permitió identificar barreras técnicas, limitaciones en el conocimiento especializado y una adopción digital desigual entre sectores. Los encuestados manifestaron haber enfrentado dificultades en la implementación de plataformas, sistemas de pago en línea y logística, además de requerir asesoría externa en marketing digital y posicionamiento web. Los resultados demostraron que, aunque la adopción del e-commerce no generó beneficios inmediatos, los negocios que persistieron lograron estabilizar sus operaciones y obtener retornos positivos tras los primeros meses. Esta experiencia empírica coincidió con los hallazgos de la revisión documental, la cual señaló la existencia de un periodo de maduración previo a la rentabilidad, tal como lo reflejaron investigaciones recientes entre 2020 y 2025. El estudio concluyó que el fortalecimiento del e-commerce en Ecuador exigió una estrategia integral que incluyera inversiones en infraestructura digital, programas de capacitación técnica y políticas públicas orientadas a la inclusión digital. A partir de los resultados, se propusieron líneas futuras de investigación enfocadas en el diseño de modelos de acompañamiento para MIPYMES, la optimización de procesos logísticos y el desarrollo de soluciones tecnológicas adaptadas al contexto nacional. De esta

manera, la investigación contribuyó al entendimiento de los desafíos del comercio electrónico y ofreció insumos clave para su promoción como vía de desarrollo económico sostenible.

Palabras clave: Comercio electrónico, Transformación digital, Barreras tecnológicas, Estrategias de adopción.

ABSTRACT

The research aimed to identify the necessary conditions to facilitate the adoption and expansion of e-commerce in Ecuador. To achieve this, a mixed-method approach was applied, combining a systematic literature review with surveys conducted among 46 business owners in sectors such as gastronomy, private clinics, and retail. The study identified technical barriers, limitations in specialized knowledge, and unequal digital adoption across sectors. Respondents reported having faced difficulties in implementing platforms, online payment systems, and logistics, as well as requiring external guidance in digital marketing and web positioning. The results showed that although the adoption of e-commerce did not generate immediate benefits, businesses that persisted managed to stabilize their operations and achieve positive returns after the first few months. This empirical experience aligned with the findings of the literature review, which pointed to the existence of a maturation period prior to profitability, as reflected in recent studies from 2020 to 2025. The study concluded that strengthening e-commerce in Ecuador required a comprehensive strategy that included investments in digital infrastructure, technical training

programs, and public policies aimed at digital inclusion. Based on the results, future research lines were proposed focusing on the design of support models for MSMEs, the optimization of logistical processes, and the development of technological solutions adapted to the national context. In this way, the research contributed to the understanding of the challenges of e-commerce and offered key insights for its promotion as a pathway to sustainable economic development.

Keywords: E-commerce, Digital transformation, Technological barriers, Adoption strategies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, aproximadamente 20 centavos de cada dólar en circulación provienen de actividades vinculadas al e-commerce, o comercio electrónico. Este término hace referencia a la compra y venta de bienes y servicios a través de medios digitales, principalmente internet, abarcando desde grandes plataformas internacionales hasta pequeños emprendimientos en línea (Kenton, 2024). El crecimiento exponencial del comercio electrónico fue impulsado, en gran medida, por la pandemia de COVID-19, que obliga a millones de consumidores a adoptar nuevos hábitos de compra (UNCTAD, 2021).

Un crecimiento sostenido del 9 % anual en promedio posiciona al comercio electrónico como una fuente clave de oportunidades para nuevos emprendimientos. No obstante, también representa un desafío significativo para los negocios tradicionales que aún no se integran a esta dinámica digital. En este contexto, las empresas que no incorporen plataformas de e-commerce en sus modelos operativos corren el riesgo de perder competitividad y, en consecuencia, comprometer su sostenibilidad a largo plazo (Barraza, 2023).

El entorno tecnológico global actual ofrece condiciones propicias para el desarrollo del comercio electrónico: conectividad de alta velocidad, medios de pagos digitales, dispositivos inteligentes y facilidades para el comercio internacional. A esto se suma una creciente cultura digital de consumo, en la que los usuarios valoran la comodidad, la inmediatez y la personalización de las compras en línea. En consecuencia, resulta indispensable que los actores del ecosistema comercial “tanto administradores como emprendedores” adquieran habilidades específicas para operar eficazmente en entornos digitales (Soltanifar et al., 2023).

La evolución sostenible del comercio electrónico no depende de un único factor, sino de una combinación compleja de condiciones que inciden directamente en su adopción, desarrollo y rentabilidad. En el contexto global,

se observa un entorno tecnológico cada vez más favorable para el avance del e-commerce, caracterizado por el aumento de la conectividad, la masificación del uso de dispositivos inteligentes y la transformación de los hábitos de consumo. Sin embargo, esta realidad presenta contrastes significativos entre regiones, especialmente en América Latina, donde las cifras de acceso y uso tecnológico, aunque en crecimiento, todavía revelan desafíos estructurales que deben ser atendidos para cerrar la brecha digital y potenciar el comercio en línea como motor de desarrollo (Banco Mundial, 2022).

En 2024, más de 5.35 mil millones de personas a nivel mundial —equivalente al 66.2 % de la población— tienen acceso a internet, un aumento sostenido que refleja la consolidación de la economía digital. En América, la conectividad alcanza un 87 %, aunque esta cifra se ve influenciada por el alto grado de acceso en América del Norte. En América del Sur, en cambio, los niveles son sensiblemente menores, y países como Ecuador se encuentran aún por debajo de la media regional. Con un 83.6 % de su población conectada, Ecuador muestra una brecha en comparación con sus pares y también una oportunidad clara de crecimiento, ya que es el país con mayor incremento interanual en la región, con un 3.9 % de aumento en el último año (Branch, 2024).

El comportamiento digital de los usuarios ecuatorianos también da cuenta de una transformación significativa en el ecosistema del consumo. Aunque el 69.2 % de la población cuenta con al menos un perfil en redes sociales —un porcentaje inferior al de países líderes como Chile—, este dato también está acompañado de la tasa de crecimiento más alta en la región (3.9 %) (DataReportal, 2024). Este dinamismo se ve reforzado por una infraestructura de conectividad móvil que lidera con un 43 % de usuarios conectados a la red 4G, superando a otras operadoras con un 24 % y 22 % respectivamente. Sin embargo, la cobertura 5G aún es limitada en el país. El Ministerio de Telecomunicaciones ha anunciado que Ecuador puede contar con tecnología 5G a partir de 2025, una vez que se completen las negociaciones del espectro radioeléctrico con las operadoras móviles (El Universo, 2024; Primicias, 2024).

En 2024, Ecuador registra aproximadamente 17,56 millones de conexiones móviles activas, lo que representa el 96 % de la población estimada en 18,2 millones de habitantes. Sin embargo, este número incluye múltiples líneas por persona y conexiones empresariales, por lo que no refleja directamente la cantidad de usuarios únicos. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), alrededor de 10,6 millones de personas de cinco años en adelante poseen un teléfono celular

activado, lo que equivale al 61,6 % de esa población. Además, 9,9 millones de personas (57,7 %) cuentan con un teléfono inteligente (Branch, 2024; INEC, 2024). Estas cifras indican que aproximadamente 9,9 millones de ecuatorianos tienen la capacidad de interactuar con plataformas digitales de comercio, lo que representa una oportunidad significativa para el desarrollo del comercio electrónico en el país.

El predominio del uso del teléfono móvil sobre el computador también influye en el tipo de estrategias digitales adoptadas, como el diseño de contenidos optimizados para formato vertical, tales como *reels* y *stories*, que permiten mayor alcance y efectividad en campañas de marketing digital. Esta transformación evidencia cómo el comercio electrónico requiere infraestructura y también adaptación a los patrones sociotecnológicos de cada región.

En este marco, la oferta digital disponible y la consolidación de canales de comercialización juegan un rol esencial. A nivel global, las ventas por comercio electrónico alcanzan en 2024 los 6,3 billones de dólares, y se proyecta que mantienen un crecimiento del 8,4 % anual, pese a una ligera desaceleración prevista (Oberlo, 2024). América Latina no ha sido ajena a esta tendencia. En 2023, la región registra ventas por 509 mil millones de dólares en e-commerce, lo que representa un incremento del 27 % respecto a los niveles pre-pandemia. Este crecimiento, acelerado por las restricciones de movilidad, consolida modelos de interacción comercial como el B2C, C2C y G2C, que ahora forman parte integral del panorama económico (Payments and Commerce Market Intelligence, 2023).

Este análisis cobra mayor relevancia si se considera el contexto de transición que experimenta Ecuador, caracterizado por un ecosistema digital en crecimiento, pero aún limitado por brechas de acceso, infraestructura desigual y una oferta comercial que no siempre responde a las demandas del consumidor moderno. Identificar y jerarquizar los factores que inciden en la consolidación del comercio electrónico permite alinear esfuerzos públicos y privados, además de anticiparse a las dinámicas globales del mercado, cada vez más orientadas al entorno digital. De esta forma, el país puede integrarse con mayor eficiencia a la economía digital regional y mundial, además de fomentar la competitividad de sus emprendimientos, mejorar la experiencia de consumo y generar nuevas oportunidades de desarrollo inclusivo.

Con estos antecedentes, resulta evidente que el comercio electrónico representa una tendencia global en ascenso y una oportunidad estratégica para transformar el

tejido económico de países en desarrollo como Ecuador. No obstante, para que este potencial se materialice, es indispensable identificar con claridad las condiciones estructurales, tecnológicas, institucionales y sociales que permiten su impulso sostenido y equitativo. Por ello, la presente investigación tiene como propósito central determinar dichas condiciones, con el objetivo de generar insumos estratégicos que faciliten la adopción y expansión del **e-commerce** en el país.

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, articulando elementos del paradigma cualitativo y cuantitativo para lograr una comprensión más integral del fenómeno del comercio electrónico en Ecuador. Esta decisión metodológica respondió a la necesidad de analizar la teoría existente, y además contrastarla con la experiencia directa de actores involucrados en la digitalización comercial en contextos emergentes.

Para la fase cuantitativa, se diseñó una encuesta estructurada con escala tipo Likert de cinco puntos, elegida por su capacidad para captar con precisión los niveles de acuerdo o desacuerdo frente a afirmaciones clave sobre digitalización, percepción tecnológica, barreras y expectativas del comercio electrónico. Esta encuesta fue aplicada de forma virtual mediante formularios digitales durante el mes de marzo de 2025, garantizando la participación anónima y el consentimiento informado de los encuestados.

La muestra estuvo compuesta por 46 dueños de negocios ecuatorianos pertenecientes a sectores de servicios recurrentes, como ventas de productos de consumo frecuente, servicios sociales, clínicas privadas y establecimientos gastronómicos. Los participantes fueron seleccionados por estar en proceso de incorporación del comercio electrónico a sus modelos de negocio, esto los convierte en actores relevantes para entender el panorama actual de adopción digital.

El instrumento fue validado mediante juicio de expertos, quienes evaluaron la claridad, coherencia y pertinencia de los ítems respecto a los objetivos del estudio. Además, se realizó una prueba piloto con cinco participantes fuera de la muestra definitiva, con el fin de ajustar la redacción de preguntas ambiguas y asegurar la comprensión adecuada de los enunciados. Los datos obtenidos fueron procesados a través de herramientas de estadística descriptiva en Excel.

Desde el paradigma cualitativo, se llevó a cabo una revisión sistemática de literatura, que permitió organizar y sintetizar el conocimiento teórico existente sobre el comercio

electrónico, sus barreras, condiciones habilitantes y tendencias globales. El objetivo fue construir un marco conceptual robusto que ayudara a interpretar las dinámicas actuales del **e-commerce** en el país desde una perspectiva contextual, social, económica y tecnológica.

El alcance de la investigación fue exploratorio y descriptivo, ya que se buscó caracterizar las condiciones necesarias para el desarrollo del comercio electrónico en un entorno aún en consolidación como el ecuatoriano, integrando tanto la experiencia subjetiva de los actores locales como los datos duros presentes en estudios científicos previos.

La revisión documental se realizó con base en fuentes científicas y estadísticas confiables, priorizando publicaciones posteriores al año 2020, dada la acelerada transformación del sector. Solo se consideraron artículos de acceso abierto publicados en revistas indexadas en bases de datos de alto impacto como Scopus, Scielo, ScienceDirect y Scimago. Se utilizaron como palabras clave: comercio electrónico, **e-commerce**, **online shopping**, y sus combinaciones con **development**.

El análisis se centró en estudios que abordaron el comercio electrónico desde tres dimensiones fundamentales:

- Económica: acceso a medios de pago, digitalización de MIPYMES.
- Tecnológica: infraestructura digital, conectividad, plataformas de venta.
- Social: adopción del canal digital por parte de consumidores y empresas, y confianza en el entorno digital.

Esta metodología aportó de manera significativa al desarrollo de la investigación al permitir una comprensión integral del fenómeno del comercio electrónico en Ecuador, combinando evidencia teórica con datos empíricos obtenidos directamente de los actores en proceso de digitalización. La integración del enfoque mixto permitió identificar patrones comunes y barreras reales en sectores clave de servicios recurrentes, además de jerarquizar acciones estratégicas basadas en criterios objetivos y contextualizados, fortaleciendo así la validez y aplicabilidad de los hallazgos.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

En el marco de la creciente digitalización de los servicios, los resultados de la encuesta realizada proporcionan una percepción sólida del desarrollo de este campo en negocios emergentes o que buscaron adaptarse al **e-commerce**. Se identifica la percepción, barreras y nivel de adopción del comercio electrónico (**e-commerce**) en estas industrias, seleccionadas por ofrecer servicios de consumo recurrente (Tabla 1).

Tabla 1: Resultados de la encuesta aplicada.

Pregunta	T. desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	T. acuerdo	Promedio
1. He encontrado dificultades técnicas (configuración web, pagos, logística) al digitalizarme	4	5	6	17	14	3.76
2. La falta de conocimiento especializado ha sido una barrera para implementar e-commerce	3	4	7	18	14	3.85
3. Mi mercado objetivo se ha adaptado con rapidez a los canales digitales	5	6	12	15	8	3.39
4. Considero que el comercio electrónico da resultados visibles en poco tiempo	6	9	10	12	9	3.26
5. El retorno de inversión en comercio electrónico ha sido positivo para mi negocio	4	6	11	17	8	3.52

Los resultados de la encuesta reflejan una experiencia común entre los dueños de negocios emergentes: aunque la adopción del comercio electrónico se percibe como beneficiosa, no estuvo exenta de fricciones significativas. Muchos encuestados señalan que, al momento de implementar plataformas digitales, enfrentan una curva de aprendizaje empinada, especialmente en aspectos técnicos y logísticos. Esta dificultad no se limita al uso de herramientas, sino que se extiende a la integración de pasarelas de pago, manejo de inventarios y estrategias de entrega. Algunos



empresarios comentan que “la implementación fue más costosa de lo esperado” o que “la plataforma quedó montada, pero no supieron cómo atraer tráfico”.

Se evidencia que la falta de conocimiento especializado es una barrera más persistente que puntual. Los encuestados se vieron enfrentados a la tecnología, y también a la ausencia de asesoría en marketing digital, posicionamiento y manejo de datos. Un patrón claro es que quienes no cuentan con apoyo externo tardan más en estabilizar sus operaciones online.

En cuanto a la respuesta del mercado, los participantes reconocen que, si bien hubo aceptación, esta no fue inmediata. En algunos sectores —como clínicas privadas y servicios sociales—, se reportan una adopción más lenta por parte de los clientes, en comparación con áreas como ventas y gastronomía. Varios encuestados mencionan que “los clientes aún prefieren contactarse por teléfono o WhatsApp antes que hacer una compra por la web”.

Aunque la mayoría no percibe beneficios económicos instantáneos, sí comienzan a notar impactos positivos tras varios meses. Este desfase temporal genera cierta frustración inicial, pero no desmotiva la inversión: muchos expresan que después del tercer mes se empiezan a ver movimiento real o una vez que se afianza la publicidad. Estos comentarios reflejan una tendencia importante: los emprendedores que persisten más allá de las primeras semanas generalmente ven retornos tangibles.

Esta percepción práctica por parte de los emprendedores encuestados encuentra respaldo en los hallazgos de la revisión sistemática de literatura. Al analizar siete artículos científicos recientes, se identifica un consenso en torno a la existencia de un período de maduración necesario para que los negocios emergentes puedan obtener retornos significativos mediante el comercio electrónico. Los estudios revisados destacan que la adopción digital requiere una fase inicial de ajuste, aprendizaje y posicionamiento, donde los beneficios económicos suelen retrasarse frente a la inversión inicial. Así, lo señalado por los dueños de negocios —quienes notan resultados luego del tercer mes y atribuyen estos avances al fortalecimiento de estrategias como la publicidad digital— coincide con la literatura, que subraya la importancia de la constancia y la planificación estratégica en los primeros meses de implementación. Esta correspondencia valida empíricamente el desfase temporal como una característica inherente al proceso de digitalización comercial, más que como una señal de fracaso o ineficiencia. Estos estudios, publicados entre 2020 y 2025, abordan diversas dimensiones clave para el desarrollo del comercio electrónico (Tabla 2).

Tabla 2: Principales hallazgos de artículos científicos sobre comercio electrónico.

Título	El comercio electrónico (e-commerce) un aliado estratégico para las empresas en Colombia	
Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2020	Suárez, Sonia Janneth Limas.	Cuantitativo – descriptivo
Conclusiones	“facilita segmentar el mercado ya sea por hábitos de consumo, hábitos de compra, así como identificar perfiles basados en la experiencia del cliente a fin de atender mejor a sus requerimientos”.	
Título	The billion-pound question in fashion E-commerce: Investigating the anatomy of returns.	
Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2025	Marriott, J., Bektaş, T., Leung, E. K. H., & Lyons, A.	Método sistemático, recolección emírica de datos
Conclusiones	Adoptar estrategias omnicanal para pormover la ompetitividad de comercios electrónicos	
Título	Analysis on Logistics Distribution of E-Commerce Products in Rural Areas.	
Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2023	Shi, X	Revisión sistemática
Conclusiones	Para fortalecer la logística de distribución en entornos rurales para el comercio electrónico es necesario fortalecer y construir infraestructura de comunicaciones y planificar una cadena de distribución eficiente; sumado a un talento humano capacitado en comercio electrónico	
Título	The comparative history and development of E-commerce in China and the United States.	



Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2020	Shen, R.	Revisión sistemática
Conclusiones	El desarrollo del e commerce requiere un ecosistema integrado por infraestructura logística, métodos electrónicos de pago, factores legales y tecnología; también intervienen factores culturales.	
Título	A Study on the Development of International E-Commerce Competency Model in China.	
Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2021	Wang, S.	Revisión sistemática
Conclusiones	El talento humano vinculado al comercio electrónico requiere habilidades de comunicación en idioma extranjero; cualidades relativas al ejercicio del comercio electrónico como: carga de productos y habilidades de procesamiento; también marketing y analítica de datos de negocio; sumado a habilidades blandas como: creatividad, adaptabilidad y coordinación.	
Título	A Certification Framework for E-Commerce Digital Competencies	
Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2023	Stefani, A., & Vassiliadis, B.	Cuantitativo – explicativo
Conclusiones	Se requiere el desarrollo de habilidades digitales especialmente en segmentos demográficos relegados y enseñar a las personas a utilizar funcionalidades básicas de comercio electrónico	
Título	Mining metrics for enhancing e-commerce systems user experience.	
Año de Publicación	Autor/es	Metodología
2022	Stefani, A.	Cuantitativo – explicativo
Conclusiones	La norma ISO25010 puede ser un buen estándar para evaluar sistemas de comercio electrónico, para lo cual es necesario que los sitios web cuenten con: funcionalidad, usabilidad, eficiencia y fiabilidad	

Los estudios analizados revelan que el crecimiento del comercio electrónico en América Latina, y en particular en un país emergente como Ecuador, es el resultado de estrategias interrelacionadas que producen efectos distintos a corto y largo plazo. Este fenómeno responde a un contexto mundial en el que el **e-commerce** cobra un peso decisivo para la economía, y en el caso ecuatoriano se convierte en una vía clave para conservar la competitividad y garantizar la sostenibilidad de los negocios. La tendencia muestra un avance sostenido: la participación del canal digital en las ventas minoristas pasa del 5 % en 2018 al 13 % en 2024 y se estima que alcanzaría el 16 % (unos 6.100 millones de dólares) en 2025.

El desarrollo de la infraestructura tecnológica y logística constituye uno de los pilares más significativos. En Ecuador, ello implica inversiones públicas y privadas en redes de telecomunicaciones, centros de datos y alianzas con operadores de última milla. A corto plazo, estas mejoras permiten que las empresas lleguen a zonas antes inaccesibles; a largo plazo, consolidan un entorno más competitivo y eficiente. No obstante, en 2024 el país ocupaba el séptimo puesto regional en velocidad de descarga, con 45,54 Mbps, todavía por debajo del promedio latinoamericano de 63 Mbps y lejos de Uruguay, que lideraba con 156,99 Mbps.

La confianza del consumidor se construye mediante la adopción de certificados de seguridad, políticas de privacidad transparentes y servicios de atención efectivos. Al principio, estas medidas reducen el escepticismo y elevan la tasa de conversión; con el tiempo, fomentan la fidelidad de los usuarios y las recomendaciones orgánicas.

La formación de talento humano resulta igualmente decisiva. Las empresas que invierten en capacitar a sus equipos en marketing digital, análisis de metadatos, comunicación en inglés y habilidades blandas (creatividad, adaptabilidad y coordinación) obtienen rápidamente campañas más eficientes y mejoras de usabilidad; a largo plazo, cuentan con equipos autónomos y resilientes, capaces de adaptarse a nuevas herramientas sin depender de consultores externos.

La inclusión financiera con la introducción de billeteras móviles, transferencias rápidas y pagos contra entrega amplía de inmediato la base de consumidores en áreas rurales con limitada bancarización. Con el paso del tiempo, esta estrategia democratiza el acceso a bienes y servicios digitales y fortalece la lealtad de marca.

Los datos sociodemográficos respaldan estas oportunidades: en 2025, siete de cada diez ecuatorianos acceden regularmente a internet y el 89 % lo hace para comunicarse, usar redes sociales o realizar actividades laborales y académicas, lo que ofrece un mercado potencial significativo.

En lo esencial, el apoyo público y académico se traduce en programas de formación dirigidos a pequeños comerciantes y asociaciones de productores. Estas iniciativas refuerzan competencias en marketing, análisis de datos y certificaciones técnicas (como ISO 25010), proporcionando a los actores más pequeños las herramientas necesarias para participar en canales electrónicos de venta y pago.

El éxito del comercio electrónico en el Ecuador emergente depende de la ejecución articulada de estas acciones: inversión en infraestructura, construcción de confianza, desarrollo de talento, adaptación de métodos de pago e inclusión de toda la población conectada. La evidencia, tanto cuantitativa como cualitativa, demuestra que esta transformación es posible, rentable y fundamental para el futuro de los negocios emergentes.

CONCLUSIONES

El estudio evidenció que el desarrollo del comercio electrónico en Ecuador se encuentra en una etapa de maduración, donde los beneficios percibidos por los emprendedores son progresivos y dependen del tiempo de adaptación y aprendizaje. A pesar de que se identificaron barreras iniciales —como las dificultades técnicas y la falta de conocimiento especializado—, los resultados mostraron que los negocios que persistieron en el uso de plataformas digitales lograron obtener retornos positivos a mediano plazo. Esta dinámica fue especialmente evidente en sectores como gastronomía y ventas de consumo frecuente, mientras que otros, como clínicas y servicios sociales, enfrentaron mayor resistencia en la adopción por parte del cliente.

Desde una perspectiva aplicada, esta investigación permitió jerarquizar condiciones estratégicas fundamentales para fortalecer la adopción del **e-commerce** en contextos emergentes como el ecuatoriano. La integración de evidencia empírica y teórica permitió identificar que, además de la infraestructura tecnológica y la conectividad, fue indispensable invertir en talento humano capacitado, acompañamiento especializado y estrategias de posicionamiento digital. Asimismo, el estudio confirmó que la implementación del comercio electrónico no debe ser vista como un evento puntual, sino como un proceso continuo

que exige planificación, ajustes progresivos y comunicación efectiva con el consumidor.

Este estudio representó un avance significativo al ofrecer un marco contextualizado para la toma de decisiones en políticas públicas, programas de capacitación y diseño de plataformas adaptadas al ecosistema local. Las futuras líneas de investigación podrían centrarse en el seguimiento longitudinal del desempeño de negocios digitalizados, así como en el análisis de territorios rurales o zonas con menor conectividad. Además, se abre una oportunidad para explorar el impacto de incentivos estatales o alianzas público-privadas que aceleren la transformación digital inclusiva, sostenible y equitativa del comercio en el país.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Mundial. (2022). *El bajo costo de cerrar la brecha digital en América Latina*. <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/01/11/cerrar-brecha-digital-america-latina>
- Barraza, C. (2023). *Transformación digital para empresas tradicionales: ¿por qué es ahora o nunca?* Carlos Barraza.com. <https://barrazacarlos.com/es/transformacion-digital-para-empresas-tradicionales-por-que-es-ahora-o-nunca/>
- Branch. (2024). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador en 2024*. <https://branch.com.co/marketing-digital/situacion-digital-de-ecuador-en-2024/>
- DataReportal. (2024). *Digital 2024: Ecuador*. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ecuador>
- El Universo. (2024). *CNT tiene mejor cobertura 4G, según estudio de M2Catalyst*. <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/cnt-tiene-mejor-cobertura-4g-segun-estudio-de-m2catalyst-nota/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (2024). *Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)*. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2024/202407_Tecnologia_de_la_Informacion_y_Comunicacion-TICs.pdf
- Kenton, W. (10 de abril de 2024). *E-commerce. Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/e/ecommerce.asp>
- Marriott, J., Bektaş, T., Leung, E. K. H., & Lyons, A. (2025). The billion-pound question in fashion E-commerce: Investigating the anatomy of returns. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 194, 103904. https://www.researchgate.net/publication/387218533_The_billion-pound_question_in_fashion_E-commerce_Investigating_the_anatomy_of_returns
- Oberlo. (2024). *Global Ecommerce Sales Growth (2022–2028)*. <https://www.oberlo.com/statistics/global-ecommerce-sales-growth>

- Payments and Commerce Market Intelligence (PCMI). (2023). *Digital Payments and E-commerce in Latin America 2023-2026*. <https://americasmi.com/insights/digital-payments-and-e-commerce-in-latin-america-data-projections/>
- Primicias. (2024). *Ministro de Telecomunicaciones: 'Ecuador podría tener 5G en 2025'*. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/5g-ministro-negociacion-espectro-ecuador-claro-movistar/>
- Shen, R. (2020). The Comparative History and Development of E-Commerce in China and the United States. *Journal of Mathematical Finance*, 10(3), 483–498. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=102545>
- Shi, X. (2023). Analysis on Logistics Distribution of E-Commerce Products in Rural Areas. *iBusiness*, 15(2), 112-118. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=124778>
- Suárez, S. J. L. (2020). *El comercio electrónico (e-commerce): un aliado estratégico para las empresas en Colombia*. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (E34), 235–251. <https://search.proquest.com/openview/f098bb520fa2b09c34ea661067855b94/1.pdf?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Stefani, A. (2022). Mining metrics for enhancing e-commerce systems user experience. *Intelligent Information Management*, 14(1), 25-51. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=114901>
- Stefani, A., & Vassiliadis, B. (2023). A certification framework for E-commerce digital competencies. *Open Journal of Applied Sciences*, 13(5), 758-774. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=125221>
- Soltanifar, M., Hughes, M., & Dana, L. P. (2023). Entrepreneurial competencies in the digital economy: A resource-based view. *The Journal of High Technology Management Research*, 34(1), 100437. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S147281172300037X?>
- UNCTAD. (3 de mayo de 2021). *Global e-commerce jumps to \$26.7 trillion, COVID-19 boosts online sales*. *United Nations Conference on Trade and Development*. <https://unctad.org/news/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-sales>
- Wang, S. (2021). A Study on the Development of International E-Commerce Competency Model in China. *American Journal of Industrial and Business Management*, 11(12), 1153–1162. https://www.researchgate.net/publication/356754740_A_Study_on_the_Development_of_International_E-Commerce_Competency_Model_in_China