



Yura: Relaciones internacionales

Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio

Revista electrónica ISSN: 1390-938x

Nº 48: Octubre – diciembre 2026

Dropshipping internacional y transformación digital empresarial en Ecuador: oportunidades y desafíos para la internacionalización de las MIPYMES durante el período 2020–2025 pp. 50
- 64

Jennifer Elizabeth Cuñes Cujilema; Angie Carolina Jacome Ayala; Miriam Rocio Farez Arias

Universidad Técnica de Machala

Machala - Ecuador

Av. Panamericana km 5 1/2 Vía a Pasaje.

jcunes1@utmachala.edu.ec; ajacome4@utmachala.edu.ec;
mrfarez@utmachala.edu.ec

Dropshipping internacional y transformación digital empresarial en Ecuador: oportunidades y desafíos para la internacionalización de las MIPYMES durante el período 2020–2025

Jennifer Elizabeth Cuñes Cujilema; Angie Carolina Jacome Ayala; Miriam Rocio Farez Arias

Universidad Técnica de Machala

jcunes1@utmachala.edu.ec; ajacome4@utmachala.edu.ec; mrfarezutmachala.edu.ec

Resumen

En Ecuador el comercio electrónico ha crecido de forma sostenida en el periodo 2020 -2025, lo que genera nuevas alternativas para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) participen en mercados internacionales. Dicho esto, este artículo, analiza las oportunidades y desafíos del dropshipping internacional y su relación con la transformación digital empresarial como mecanismo de internacionalización para las MIPYMES ecuatorianas. La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, documental-bibliográfico, descriptivo y analítico, se revisaron 20 documentos: 12 artículos y 8 informes técnicos e institucionales, publicados por organismos nacionales e internacionales. Los resultados evidencian que el dropshipping reduce barreras de entrada, permite experimentar con mercados externos y facilita procesos iniciales para el aprendizaje comercial, sin embargo, su aplicación exige tener capacidades digitales, hacer gestión logística, una selección confiable de proveedores, conocimiento aduanero y el cumplimiento normativo. Se concluye indicando que este modelo contribuye en la internacionalización digital de las MIPYMES ecuatorianos, si se integra con transformación digital, formación especializada y políticas públicas orientadas al comercio electrónico transfronterizo.

Palabras claves

Dropshipping internacional; Transformación digital; Comercio electrónico transfronterizo; Internacionalización

Abstract

In Ecuador, e-commerce has experienced sustained growth between 2020 and 2025, creating new opportunities for micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) to participate in international markets. This article analyzes the opportunities and challenges of international dropshipping and its relationship to digital business transformation as an internationalization mechanism for Ecuadorian MSMEs. The research employed a qualitative, documentary-bibliographic, descriptive, and analytical approach, reviewing 20 documents: 12 articles and 8 technical and institutional reports published by national and international organizations. The results show that dropshipping reduces barriers to entry, allows for experimentation with foreign markets, and facilitates initial learning processes. However, its implementation requires digital skills, logistics management, reliable supplier selection, customs knowledge, and regulatory compliance. It is concluded that this model contributes to the digital internationalization of Ecuadorian MSMEs, if it is integrated with digital transformation, specialized training and public policies oriented towards cross-border e-commerce.

keywords

International dropshipping; Business digital transformation; Cross-border e-commerce; Internationalization.

Introducción

La transformación digital ha modificado la forma en que las empresas participan en los mercados nacionales e internacionales, el acceso a internet y la expansión de plataformas digitales y la normalización de los pagos electrónicos han creado nuevas modalidades de intercambio comercial, en este escenario, el comercio electrónico transfronterizo se ha convertido en una alternativa para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) exploren mercados externos sin asumir, desde el inicio, los costos de una operación internacional tradicional. Este cambio no debe entenderse únicamente como la apertura de una tienda virtual. La digitalización empresarial implica ajustes en procesos internos, modelos de negocio, gestión de información, relación con clientes y toma de decisiones. Verhoef et al. (2021) explican que la transformación digital comprende etapas progresivas que van desde la digitalización básica hasta la redefinición del modelo de negocio, en las pequeñas y medianas empresas, ese tránsito suele ser desigual, porque depende de recursos financieros, habilidades gerenciales, infraestructura tecnológica y capacidad para aprender en entornos cambiantes.

Dentro de las modalidades asociadas al comercio electrónico transfronterizo, el dropshipping internacional ha ganado interés por su bajo requerimiento de inversión inicial, bajo este modelo, el vendedor gestiona la relación comercial con el cliente y delega al proveedor el almacenamiento y despacho del producto. La empresa puede concentrarse en actividades de mercadeo, selección de nichos, análisis de demanda y atención al consumidor, mientras reduce la necesidad de inventarios propios. En Ecuador, el crecimiento del comercio electrónico durante el período 2020–2025 evidencia un escenario favorable para los negocios digitales, no obstante, el paso de vender en línea a operar en mercados internacionales exige capacidades más complejas, entre ellas destacan la selección de proveedores, el cumplimiento de requisitos aduaneros, la administración de pagos, la trazabilidad logística, la gestión de devoluciones y la construcción de confianza en consumidores ubicados fuera del país.

La literatura especializada sobre comercio electrónico transfronterizo advierte que la logística es un componente decisivo en la experiencia del consumidor, Giuffrida et al. (2017) enfatizan que la distribución internacional condiciona la competitividad del comercio B2C transfronterizo. Hsiao et al. (2018) complementan esta visión al mostrar que la calidad del servicio logístico influye directamente en la percepción del comprador y en la sostenibilidad de la relación comercial.

Pese a su relevancia práctica, el estudio del dropshipping internacional en Ecuador continúa siendo limitado, sobre todo desde el campo del comercio exterior, esta ausencia de

análisis impide comprender con mayor precisión si el modelo puede funcionar como una vía de internacionalización para las MIPYMES o si, por el contrario, se mantiene como una práctica comercial informal, fragmentada y de bajo impacto estratégico.

A partir de lo expuesto, el problema científico se centra en la brecha existente entre el crecimiento del comercio electrónico ecuatoriano y la capacidad real de las MIPYMES para convertir ese crecimiento en procesos sostenibles de internacionalización digital. Por ello, el objetivo de la investigación es analizar las oportunidades y desafíos del dropshipping internacional y su relación con la transformación digital empresarial en Ecuador, como mecanismo de internacionalización para las MIPYMES durante el período 2020–2025.

Materiales y Métodos

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter documental y bibliográfico, con alcance descriptivo y analítico; el estudio se orientó al análisis de la literatura científica, informes institucionales y estadísticas oficiales relacionados con el comercio electrónico transfronterizo, el dropshipping y la transformación digital empresarial y la internacionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). La revisión documental se lo delimito al periodo 2020 y 2025; para priorizar la evidencia reciente se conservaron algunas fuentes teóricas anteriores al año 2020 cuando estas aportaron con conceptos fundamentales para darle realce al Modelo Uppsala, las capacidades dinámicas y el TOE Framework, esta decisión metodológica, permitió combinar la actualidad empírica con fundamentos teóricos sólidos.

La búsqueda se reazo en Scopus, Web of science, Scielo, Redalyc, SciencaDirect y Google scholar, utilizando términos en español e inglés tales como: dropshipping, international dropshipping, cross-border, e-commerce, digital reansformation, SME internationalization, comercio eletrónico transfronterizo, transformación digital empresarial e internacionalización de MIPYMES. Como se dijo anteriormente se revisaron 20 documentos que eran pertinentes para cumplir el objetivo de la investigación: 12 artículos científicos o libros académicos y 8 informes técnicos estadísticos o institucionales; las fuentes institucionales `provinieron de organismos como: INEC, CECE-UEES, CEPAL, UNCTAD, BID, PCMI y el Banco Mundial.

Para los criterios de inclusión se consideraron publicaciones vinculadas con el comercio electrónico, digitalización empresarial, logística internacional, internacionalización de empresas; las publicaciones entre 2020 y 2025 con información verificable y de revistas indexadas, también editoriales académicas y organismos reconocidos. Se excluyeron

documentos sin autoría identificable, publicaciones de opinión, textos promocionales, fuentes sin respaldo metodológico y materiales que no tenían relación directa con el problema de la investigación.

La calidad de la fuente se la hizo tomando en cuenta cinco criterios: actualidad pertinencia temática, solidez metodológica, trazabilidad de datos, autoría de la fuente. En artículos científicos se verificó su indexación, la estructura metodológica, y la disponibilidad del DOI cuando correspondía. En informes institucionales se valoró la legitimidad del organismo emisor. La claridad estadística y la relación directa con Ecuador, América Latina o el comercio electrónico transfronterizo.

La información recopilada se la organizó mediante un análisis temático, agrupando los hallazgos en categorías conceptuales relacionadas con transformación digital, comercio electrónico transfronterizo, dropshipping internacional, capacidades digitales y competitividad empresarial.

Tabla 1

Diseño metodológico documental

Criterio	Descripción aplicada en el artículo
Tipo de investigación	Documental y bibliográfica
Enfoque	Cualitativo
Alcance	Descriptivo y analítico
Periodo de análisis	2020 - 2025
Documentos revisados	20 documentos
Técnica principal	Revisión documental sistematizada
Análisis de información	Análisis temático por categorías

Nota. Elaboración propia.

Resultados

Crecimiento del comercio electrónico y condiciones digitales en Ecuador

Los resultados documentales muestran que Ecuador se encuentra en una etapa de maduración del comercio electrónico, según el Registro Estadístico de Empresas, cuenta con más de un millón de empresas activas en 2024, aunque no todas participan en comercio digital, la predominancia de MIPYMES evidencia un amplio grupo puede beneficiarse de modelos de bajo costo de entrada. La información de CECE-UEES y PCMI confirma una expansión relevante de las transacciones digitales y del mercado de comercio electrónico, este crecimiento refleja un cambio en los hábitos de consumo, una mayor aceptación de pagos electrónicos y un uso más frecuente de plataformas digitales, sin embargo, la maduración del ecosistema digital no elimina automáticamente las barreras del comercio electrónico transfronterizo.

Tabla 2
Indicadores recientes del ecosistema de comercio electrónico en Ecuador

Indicador	Dato reportado	Fuente institucional
Empresas activas en Ecuador, 2024	1.073.524 empresas	INEC, REEM 2024
Transacciones digitales, 2024	465 millones	CECE-UEES, 2025
Transacciones de comercio electrónico, 2024	81,1 millones	CECE-UEES, 2025
Valor total de transacciones digitales, 2024	USD 20.746 millones	CECE-UEES, 2025
Facturación e-commerce, 2024	USD 5.500 millones	CECE-UEES, 2025
Mercado e-commerce Ecuador, 2024	USD 6,4 mil millones	PCMI, 2025
Proyección mercado e-commerce Ecuador, 2027	USD 11 mil millones	PCMI, 2025

Nota. Elaboración propia con base en INEC (2024), CECE-UEES (2025) y PCMI (2025).

Eller et al. (2020) señalan que la digitalización de las pequeñas y medianas empresas se relaciona con desempeño, innovación y capacidad de adaptación. En el caso ecuatoriano, esta

relación permite interpretar que el desafío no consiste únicamente en vender en línea, sino en desarrollar capacidades para gestionar operaciones internacionales de manera confiable.

Dropshipping como modelo de internacionalización digital

El mercado global de dropshipping muestra una expansión considerable. Grand View Research estimó que el mercado mundial alcanzó USD 365,67 mil millones en 2024 y podría llegar a USD 1,25 billones en 2030, con una tasa compuesta anual cercana al 22 %, esta expansión se relaciona con la penetración del comercio electrónico, la automatización de plataformas, los pagos digitales y la disponibilidad de proveedores internacionales.

Desde la perspectiva del comercio exterior, su atractivo consiste en que permite a emprendedores acceder a una oferta global sin asumir inventarios físicos, lo cual reduce costos iniciales y facilita la experimentación de nichos sin eliminar exigencias operativas, reduce costos iniciales y facilita la experimentación de nichos, pero no elimina exigencias operativas, el vendedor sigue siendo responsable ante el consumidor por la calidad percibida, los tiempos de entrega, la información ofrecida y la gestión posventa.

En el caso ecuatoriano, estos aspectos son críticos porque el dropshipping suele operar en la frontera entre emprendimiento digital, importación bajo pedido y comercio informal, lo que dificulta su medición estadística y exige mayor claridad sobre obligaciones tributarias, aduaneras y de protección al consumidor.

Tabla 4
Oportunidades y limitaciones del dropshipping internacional para emprendimientos ecuatorianos

Dimensión	Oportunidad para Ecuador	Riesgo o limitación
Costos de entrada	Permite iniciar ventas internacionales sin inventario propio.	Dependencia del proveedor y márgenes variables.
Tecnología	Uso de plataformas como Shopify, WooCommerce, marketplaces y redes sociales.	Baja integración tecnológica en emprendimientos pequeños.
Logística	Acceso a proveedores y operadores globales.	Tiempos de entrega, devoluciones y costos internacionales.
Comercio exterior	Facilita aprendizaje sobre mercados globales.	Desconocimiento aduanero, tributario y normativo.
Confianza		

Competitividad	Posibilidad de construir marcas digitales.	Riesgo reputacional por retrasos o productos defectuosos.
	Escalabilidad y diversificación de mercados.	Alta competencia de precios y baja diferenciación.

Nota. Elaboración propia con base en la revisión documental.

Transformación digital como condición de comercio transfronterizo

La transformación digital se presenta como el eje que conecta el comercio electrónico transfronterizo con la competitividad empresarial. Parra-Sánchez y Talero-Sarmiento (2024) muestran que la transformación digital en pequeñas y medianas empresas se vincula con capacidades organizacionales, aprendizaje tecnológico y adaptación competitiva. Para que un emprendimiento ecuatoriano use dropshipping de forma sostenible no basta con abrir una tienda en línea; requiere procesos digitales, control de información, selección de proveedores, gestión de pagos, análisis de datos y atención al cliente. La OECD (2025) advierte que las MIPYMES todavía enfrentan brechas de habilidades, recursos y madurez digital, aun cuando las herramientas tecnológicas sean cada vez más accesibles.

Oportunidades y desafíos estratégicos para la transformación de las MIPYMES ecuatorianas

La revisión documental permitió identificar que el potencial del dropshipping internacional depende de la interacción entre factores tecnológicos, organizacionales y comerciales, a diferencia de los modelos tradicionales de comercio exterior, esta modalidad ofrece una vía inicial de acceso a mercados externos con menor inversión, aunque no elimina la necesidad de planificación empresarial.

Entre las principales oportunidades identificadas se encuentra la reducción de barreras de entrada, plataformas digitales, marketplaces internacionales, sistemas de pago electrónicos y herramientas de automatización facilita la participación de empresas pequeñas en actividades de comercio electrónico transfronterizo, asimismo, el crecimiento sostenido del ecosistema digital ecuatoriano evidencia un entorno cada vez más favorable para la adopción de modelos de negocio basados en internet.

Los desafíos son relevantes porque la dependencia de proveedores internacionales puede afectar la calidad del servicio cuando existen retrasos, falta de stock, errores de despacho o gestionar devoluciones, además la limitada formación en comercio exterior, logística

internacional y normativa aduanera restringe la capacidad de muchas MIPYMES ecuatorianas para operar con seguridad.

Los resultados evidencian que el dropshipping internacional representa una oportunidad real para ampliar la participación de las MIPYMES ecuatorianas en el comercio electrónico transfronterizo; su éxito dependerá de la capacidad empresarial para integrar tecnología, conocimiento comercial, gestión logística y adaptación estratégica a mercados internacionales.

Discusión

58

Esta investigación, permite evidenciar una situación importante para el análisis del comercio exterior ecuatoriano, donde el país ha creído en el comercio electrónico y en las transacciones digitales, pero ese avance no garantiza que las MIPYMES puedan internacionalizarse de manera efectiva mediante el uso de modelos como el dropshipping internacional, Vender por internet y operar internacionalmente son procesos equivalentes pero no iguales..

Desde la perspectiva del Comercio Exterior, el dropshipping internacional puede interpretarse como una modalidad de internacionalización digital de bajo costo, esta característica resulta atractiva para los empresarios que no cuentan con capital suficiente para iniciar exportaciones o importaciones a gran escala. Sin embargo, el bajo costo de entrada puede generar una lectura simplificada del modelo, como si fuera una actividad automática y libre de riesgos.

El Modelo Uppsala permite comprender este fenómeno como un proceso gradual de aprendizaje. Johanson y Vahlne (2009) sostienen que la internacionalización se construye a partir de experiencia, conocimiento acumulado y reducción progresiva de incertidumbre. En Ecuador, el dropshipping podría funcionar como una primera aproximación a mercados externos, siempre que sea gestionado como parte de una estrategia y no como una práctica improvisada.

La utilidad del modelo no radica únicamente en vender productos de proveedores externos, su mayor aporte potencial está en permitir que las empresas aprendan sobre segmentación internacional, comportamiento del consumidor, negociación con proveedores, gestión de plataformas y atención posventa; si ese aprendizaje no se organiza puede quedarse en ventas ocasionales sin acumulación real de capacidades empresariales.

La transformación digital cumple un papel central en este proceso. Vial (2019) nos indica que es un cambio organizacional asociado al uso de tecnologías digitales, pero en lo que tiene que ver con las MIPYMES ecuatorianas resulta necesario ampliar esa lectura hacia la

gestión diaria del negocio. Digitalizar no significa solamente usar redes sociales o recibir pagos electrónicos, implica; administrar información, automatizar procesos, controlar proveedores y tomar decisiones en base a los datos.

La teoría de las Capacidades Dinámicas, también aporta una explicación relevante. Teece (2018), plantea que las empresas requieren integrar, construir y reconfigurar competencias para responder a entornos cada vez más cambiantes. El verdadero valor del dropshipping no es eliminar inventarios, sino desarrollar la capacidad de detectar nichos, seleccionar proveedores confiables, adaptar la oferta y responder con rapidez ante problemas logísticos que se presenten.

Viendo de esta manera, las limitaciones de las MIPYMES no se resuelven solamente con más tecnología. Una empresa puede acceder a Shopify, WooCommerce, marketplaces o redes sociales, pero si carece de criterios y entendimiento para evaluar proveedores, calcular costos internacionales o gestionar reclamos, su operación difícilmente será sostenible, por ello, la transformación digital debe ir acompañada de formación empresarial y conocimiento de comercio exterior.

El TOE Framework, permite ordenar los factores que condicionan la adopción del modelo. Tornatzky y Fleischer (1990), propusieron analizar la adopción tecnológica desde dimensiones tecnológicas, organizacionales y ambientales. Zhu et al. (2006) aplicaron esta lógica al estudio del e-business y mostraron que la asimilación tecnológica depende tanto de recursos internos como del entorno competitivo e institucional.

En la dimensión tecnológica, Ecuador muestra avances en plataformas, pagos digitales y conectividad comercial, en este modelo persisten debilidades asociadas a la baja planificación, la escasa integración de sistemas y limitado conocimiento técnico; aquí influyen los costos logísticos, la regulación, la confianza del consumidor, la infraestructura digital y la claridad en los procesos aduaneros.

Los informes recientes de organismos internacionales refuerzan esta interpretación. La OECD (2024) sostiene que la digitalización puede mejorar la competitividad de las MIPYMES, aunque advierte brechas de habilidades y recursos. La CEPAL (2024) destaca que el comercio regional requiere mayor integración digital y capacidades productivas. La UNCTAD (2024) subraya que la economía digital ofrece oportunidades, pero también amplía desigualdades cuando las empresas pequeñas no cuentan con condiciones adecuadas para competir.

La logística, constituye uno de los puntos más sensibles del dropshipping internacional, ya que el vendedor no controla directamente el inventario ni el despacho físico del producto, por lo que depende en gran medida del proveedor y del operador logístico, esta situación puede

reducir costos, pero también aumenta el riesgo de retrasos, productos defectuosos, dificultades en devoluciones y pérdida de confianza del consumidor.

Giuffrida et al. (2017) sostienen que la experiencia logística es un factor decisivo en el comercio electrónico transfronterizo. Hsiao et al. (2018) muestran que el diseño del servicio logístico influye en la calidad percibida por el consumidor: en el caso ecuatoriano, estos aspectos adquieren mayor relevancia por los costos de transporte, los tiempos de entrega internacional y los procesos de nacionalización de mercancías.

También debe considerarse que la ausencia de estadísticas oficiales específicas sobre dropshipping, esta limitación dificulta medir su impacto real en el comercio ecuatoriano, no obstante, la ausencia de datos directos no invalida el análisis; más bien justifica el uso de indicadores indirectos como crecimiento del comercio electrónico, transacciones digitales, adopción tecnológica y expansión de plataformas.

Desde una postura crítica, el dropshipping internacional no debe ser presentado como una solución rápida para la internacionalización de las MIPYMES, si se aplica de manera improvisada, puede convertirse en una actividad de baja diferenciación, basada únicamente en la reventa de productos genéricos y con escaso aporte al desarrollo empresarial, generando ventas ocasionales, pero no necesariamente construye capacidades exportadoras, ni fortalece la competitividad del país.

Bien gestionado, puede permitir que las MIPYMES ecuatorianas aprendan sobre comportamiento del consumidor internacional, permite observar preferencias de consumidores externos, probar nichos, ajustar mensajes comerciales, medir respuesta de mercado y construir experiencia con proveedores internacionales. Su valor estratégico depende de que la empresa transforme esas experiencias en aprendizaje acumulado.

En conclusión, los resultados permiten sostener que el dropshipping internacional representa una oportunidad para la internacionalización de las MIPYMES ecuatorianas, pero no una fórmula automática de éxito. El Modelo Uppsala ayuda a comprenderlo como una fase inicial de aprendizaje internacional; las Capacidades Dinámicas permiten explicar la necesidad de adaptación y reconfiguración empresarial; y el TOE Framework permite comprender que su adopción depende de factores tecnológicos, organizacionales y ambientales.

Conclusiones

El análisis documental que realizado, permitió determinar que el dropshipping internacional es una alternativa viable para la internacionalización de las MIPYMES

ecuatorianas en un entorno marcado por la expansión del comercio electrónico y la transformación digital empresarial durante el período 2020–2025.

Los resultados evidencian que el modelo reduce barreras de entrada a otros países, facilita el acceso a proveedores mundiales, permite interactuar con mercados externos y favorece a procesos graduales de aprendizaje comercial; estas condiciones son especialmente relevantes para emprendimientos y pequeñas empresas que no cuentan con recursos suficientes para asumir inventarios, infraestructura logística propia o procesos tradicionales de exportación.

Desde una perspectiva tórica, los hallazgos muestran que el Modelo Upsala, permite comprender al dropshipping como una etapa de acercamiento a mercados externos, Las Capacidades dinámicas indican la importancia de adaptar y reconfigurar recursos empresariales en entornos digitales. El TOE Framework confirma que la adopción del modelo depende de la articulación entre tecnología disponible, capacidades organizacionales y condiciones del entorno empresarial.

Tabla 5
Principales aportes para la internacionalización de las MIPYMES ecuatorianas

HALLAZGO IDENTIFICADO	IMPLICACIÓN PARA LAS MIPYMES	APORTE AL COMERCIO EXTERIOR
El dropshipping reduce la necesidad de inversión en inventarios.	Facilita el ingreso de pequeños emprendimientos al comercio electrónico internacional.	Amplía las alternativas de participación en mercados globales con menores costos iniciales.
La transformación digital es un requisito para la competitividad internacional	Incentiva la adopción de herramientas digitales, automatización y análisis de datos	Favorece procesos de internacionalización más eficientes y sostenibles.
La dependencia de proveedores representa uno de los principales riesgos del modelo.	Motiva la selección estratégica de socios comerciales y operadores logísticos confiables	Incrementa la calidad del servicio y la confianza del consumidor internacional.

El comercio electrónico transfronterizo presenta oportunidades de expansión para las MIPYMES.	Permite acceder a nuevos mercados y diversificar fuentes de ingresos.	Contribuye a una mayor inserción internacional del tejido empresarial ecuatoriano.
--	---	--

Los aportes prácticos sintetizados en la Tabla 5 evidencian que el dropshipping internacional puede constituir una herramienta complementaria para fortalecer la competitividad y la internacionalización de las MIPYMES ecuatorianas, siempre que su implementación se acompañe de procesos de transformación digital, fortalecimiento de capacidades empresariales y una adecuada gestión de los factores logísticos y regulatorios asociados al comercio electrónico transfronterizo

Lista de referencias

Banco Interamericano de Desarrollo. (2024). Conectividad digital y transformación productiva en América Latina y el Caribe. BID.

Banco Mundial. (2024). Digital development overview 2024. World Bank.

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico & Universidad Espíritu Santo. (2025). Estudio de comercio electrónico en Ecuador 2025. CECE-UEES.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2023). Panorama digital de América Latina y el Caribe 2023. CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2024). Perspectivas del comercio internacional de América Latina y el Caribe 2024. CEPAL.

Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>

Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A., & Tumino, A. (2017). Cross-border B2C e-commerce to Greater China and the role of logistics: A literature review. *International*

Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 47(9), 772–795.

<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2016-0241>

Hsiao, Y. H., Chen, M. C., Liao, W. C., & Chen, K. H. (2018). Logistics service design for cross-border e-commerce using a quality function deployment approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(6), 593–611.

<https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2017-0085>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Registro Estadístico de Empresas (REEM) 2024. INEC.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). SME digitalisation to manage shocks and transitions. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/eb4ec9ac-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development, CAF Development Bank of Latin America and the Caribbean, & Latin American and Caribbean Economic System. (2024). SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2024: Towards an inclusive, resilient, and sustainable recovery. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ba028c1d-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). SME digitalisation for competitiveness. OECD Publishing.

Parra-Sánchez, D. T., & Talero-Sarmiento, L. H. (2024). Digital transformation in small and medium enterprises: A scientometric analysis. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 257–276. <https://doi.org/10.1108/DTS-06-2023-0048>

Payments and Commerce Market Intelligence. (2025). E-commerce in Ecuador 2025. PCMI.

Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing countries: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142–150. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.423>

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

- Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.
- United Nations Conference on Trade and Development. (2024). *Digital economy report 2024*. United Nations.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. *Management Science*, 52(10), 1557–1576. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0487>