

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

<https://doi.org/10.35381/r.k.v11i21.4941>

## **Análisis del comercio minorista en la era digital. Impacto en economías emergentes**

## **Analysis of retail trade in the digital era. Impact on emerging economies**

José Miguel Omaña-Silvestre

[miguelom@colpos.mx](mailto:miguelom@colpos.mx)

Colegio de Postgraduados, Texcoco, Estado de México  
México

<https://orcid.org/0000-0002-5356-549X>

Juan Manuel Quintero-Ramírez

[juan.quintero@secihti.mx](mailto:juan.quintero@secihti.mx)

Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación/Colegio de  
Postgraduados, Texcoco, Estado de México  
México

<https://orcid.org/0000-0002-1040-2690>

Julio César Ayllon-Benítez

[ayllonjulio@hotmail.com](mailto:ayllonjulio@hotmail.com)

Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo, Toluca, Estado de México  
México

<https://orcid.org/0000-0002-5051-5411>

René García-Martínez

[rgm1117@gmail.com](mailto:rgm1117@gmail.com)

Tecnológico de Estudios Superiores de Valle de Bravo, Toluca, Estado de México  
México

<https://orcid.org/0000-0002-8756-2078>

Recepción: 10 de agosto 2025

Revisado: 19 de octubre 2025

Aprobación: 26 de noviembre 2025

Publicado: 01 de enero 2026

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

## RESUMEN

El artículo tiene como objetivo analizar el impacto de la digitalización del comercio minorista en economías emergentes, considerando dimensiones como competitividad, empleo y capital humano, sostenibilidad/inclusión y estrategias de omnicanalidad. La metodología se basó en una revisión documental comparativa de estudios académicos, institucionales y sectoriales, con un proceso de síntesis iterativa y triangulación de fuentes para garantizar validez. Los resultados muestran que la digitalización impulsa la productividad, abre acceso a mercados globales y fomenta la inclusión financiera, aunque también incrementa desigualdades y riesgos regulatorios. El capital humano se reconoce como un factor crítico por la necesidad de nuevas competencias digitales, mientras que la omnicanalidad se consolida como estrategia decisiva para fortalecer la percepción de marca y fidelización. La digitalización del comercio minorista es un catalizador de transformación económica y social, pero su sostenibilidad depende de políticas inclusivas, reducción de brechas digitales y resiliencia empresarial.

**Descriptor:** Competitividad empresarial; comercio minorista; e-commerce; economías emergentes; transformación digital. (Tesauro UNESCO).

## ABSTRACT

The article aims to analyze the impact of retail digitalization in emerging economies, considering dimensions such as competitiveness, employment and human capital, sustainability/inclusion, and omnichannel strategies. The methodology was based on a comparative documentary review of academic, institutional, and sectoral studies, with an iterative synthesis process and source triangulation to ensure validity. The results show that digitalization boosts productivity, opens access to global markets, and fosters financial inclusion, although it also increases inequalities and regulatory risks. Human capital is recognized as a critical factor due to the need for new digital skills, while omnichannel strategies have consolidated as decisive for strengthening brand perception and customer loyalty. Retail digitalization is a catalyst for economic and social transformation, but its sustainability depends on inclusive policies, reducing digital divides, and strengthening business resilience.

**Descriptors:** Business competitiveness; e-commerce; emerging economies; retail trade; digital transformation (UNESCO Thesaurus).

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

## INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos considerados como más disruptivos en la economía contemporánea lo constituye la digitalización del comercio minorista, el cual ha tributado a la transformación de las dinámicas de consumo por parte de los clientes y de producción por las empresas. Reinartz et al. (2019) y Sagar (2024) son del criterio de que la incorporación de plataformas de e-commerce, soluciones de omnicanalidad y tecnologías de análisis de datos ha generado nuevos modelos de negocio y sacado a flote una nueva manera de desarrollar las relaciones empresa–consumidor, lo que se ha reflejado en una modificación de la estructura competitiva del sector.

Actualmente el comercio minorista se puede catalogar como un verdadero laboratorio de innovación tecnológica. Esto se confirma con el auge que han experimentado los marketplaces globales y la integración de herramientas de tecnología digital (inteligencia artificial y analítica avanzada) en el sector. Según Kaggwa et al. (2023) y Malekpour et al. (2025), el entorno digital no solo tributa a la ampliación del alcance de los mercados, sino que provoca modificaciones en las preferencias de los consumidores, y hace que las empresas se vean en la necesidad de potenciar su eficiencia operativa y su capacidad de adaptación.

Las economías y sociedades de los países se ven favorecidas como resultado de las oportunidades que genera la transformación digital, reflejadas en incrementos en la competitividad e inclusión (Organización para la Cooperación y el Desarrollo [OCDE], 2018). Sin embargo, también trae asociado un grupo de riesgos (concentración del mercado en grandes plataformas, necesidad de marcos regulatorios que tributen al logro de un desarrollo equilibrado y vulnerabilidad de las pequeñas y medianas empresas) que deben ser gestionados con precisión. En este contexto, según Shylaja et al. (2025) y Wang (2025), el e-commerce se ha convertido en un espacio donde coexisten dos fuerzas contradictorias, la innovación y la desigualdad. La sostenibilidad y el impacto social y económico de la digitalización se verán condicionados por la capacidad que muestren los diferentes actores económicos para adaptarse a estas condiciones.

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

En las economías emergentes, la digitalización del comercio minorista se comporta como un catalizador de transformación económica y social, lo que resalta su relevancia estratégica. Estudios sectoriales desarrollados por Crăciun & Gheorghiu (2025) en Europa del Este reflejan el mejoramiento sustantivo en el desempeño empresarial y el empleo (en cantidad y calidad) como resultado de la adopción de tecnologías digitales en el comercio minorista. Mientras, Malekpour et al. (2025) evidencian que en Asia y África la asimilación de este proceso no es homogénea debido a la existencia de barreras estructurales como la brecha digital y la falta de infraestructura.

Mediante la digitalización se logra la inclusión y accesibilidad de pequeñas y medianas empresas a plataformas globales, a la vez que fomenta que se creen nuevos empleos en sectores relacionados, tales como los tecnológicos y los logísticos; también, facilita la expansión de posibilidades de pago de manera digital, lo que se refleja en un fortalecimiento de la inclusión financiera. Gadafi et al. (2025) muestran que en China el comercio digital se ha visto impulsado por la inversión extranjera directa y el mayor gasto en I+D por parte del Estado. Según Santamaría Mendoza et al. (2024), en Ecuador internet y las redes sociales han tributado al crecimiento del comercio digital, aunque aún existen retos referentes a la tributación y la confianza del consumidor. A decir de Vallejo Dueñas et al. (2025), a nivel de las Pymes minoristas de productos esenciales se identifica un potencial para el mejoramiento de los canales tradicionales y el fortalecimiento de relaciones sostenibles dado que presentan una alta disposición a la capacitación y a asumir la digitalización, aunque aún presentan una escasa fidelización y baja adopción tecnológica.

Wang (2025), mediante una comparación referente al crecimiento experimentado entre empresas de países desarrollados y emergentes como resultado de la digitalización, muestra que en las economías emergentes este proceso se apoya en las políticas públicas y en la inversión en infraestructura, mientras que en las desarrolladas las empresas ven consolidada su ventaja competitiva a través de la innovación tecnológica y el arraigo de ecosistemas digitales maduros. Además, refuerza la idea de que los

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

mercados emergentes pueden alcanzar un crecimiento inclusivo a través de la transformación digital, siempre que se desarrollen políticas dirigidas a reducir la brecha digital y a fortalecer la capacidad de las pequeñas y medianas empresas.

De manera complementaria, Kaggwa et al. (2023) plantean que la digitalización se presenta como un fenómeno catalizador de la innovación, la productividad y la sostenibilidad empresarial, que impacta en múltiples sectores y economías. De igual manera, Shylaja et al. (2025) resaltan los factores determinantes y los obstáculos relevantes que tributan a vincular la digitalización y el crecimiento económico. Dentro de los elementos cruciales detallan a los sistemas financieros digitales, el apoyo regulatorio y a la gobernanza digital (e-gobernanza); mientras que identifican a las brechas en infraestructura y la falta de capital humano especializado como las principales limitantes. Crăciun & Gheorghiu (2025) también demuestran que la digitalización del comercio minorista está determinada por la capacidad estructural (número de empresas motivadas a su implementación, empleo, facturación e intensidad digital) y por las habilidades de comunicación y resolución de problemas que presente el capital humano. Mientras que Malekpour et al. (2025), en un estudio realizado en Irán, identifican que no siempre coinciden con la intención de compra de manera digital y el comportamiento real de consumo en los mercados emergentes, debido a que estos se ven influenciados por las actitudes de los minoristas y consumidores hacia estas nuevas tecnologías.

La omnicanalidad se presenta como una estrategia clave que integra canales (físicos y digitales) y mejora la experiencia del consumidor. En este sentido, Botha et al. (2023), Roldán Sepúlveda et al. (2022) y Sagar (2024) coinciden al resaltar el papel de la digitalización como catalizador en la redefinición de la gestión del comercio minorista y del comportamiento de los clientes. Sin embargo, en los mercados emergentes su implementación se ve limitada por la presencia de barreras tecnológicas, empresariales y culturales, lo que precisa el desarrollo de modelos propios y graduales. Araque Jaramillo et al. (2025) evidencian que en América Latina no se logran replicar esquemas de mercados desarrollados que tributen a la sostenibilidad de la omnicanalidad debido a la

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

falta de coherencia entre tecnología, procesos y cultura. De manera complementaria, en el estudio desarrollado por Reinartz et al. (2019) se llama a repensar la creación de valor mediante la automatización, la transparencia y la individualización debido a que el fenómeno de la digitalización ha provocado transformaciones en la cadena de valor del comercio minorista, así como el traslado del rol tradicional de las empresas minoristas hacia plataformas y fabricantes de marcas.

En Tailandia, según Inmora et al. (2026), se ha evidenciado un impulso del desempeño económico local debido a la digitalización llevada a cabo en las microempresas o empresas muy pequeñas (VSEs, por sus siglas en inglés); además, exponen que este potencial digital solo se transformará en un valor sostenible en el tiempo si estas VSEs son capaces de desarrollar la resiliencia empresarial. Incluso en el plano internacional, la digitalización y la reconfiguración económica global se vinculan con dinámicas geopolíticas. En este sentido, Quesada Chambilla (2024) identifican un grupo de pilares que ayudarían a las economías emergentes a hacerle frente a los desafíos del siglo XXI, enfocando estos pilares hacia la innovación, la digitalización, la cooperación multilateral, la integración en cadenas de valor globales y la promoción de un desarrollo paulatino, inclusivo y sostenible.

Aunque el proceso de digitalización del comercio minorista presenta ventajas reveladoras, también plantea riesgos significativos, dígase: la participación limitada de amplios segmentos de la población debido al acceso desigual a internet y a tecnologías, los minoristas locales no siempre logran ser competitivos debido a la concentración de grandes cuotas de mercado en manos de grandes plataformas internacionales, y el incremento de las brechas existentes como resultado de la ausencia de políticas públicas sólidas.

Así, esta digitalización del comercio minorista en economías emergentes se puede ver como una paradoja: mientras que se esgrime como una fuente de generación de empleos, de acceso a mercados globales y una vía hacia la inclusión financiera, también tributa a incrementar las desigualdades dado que favorece a actores dominantes y

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

margina a poblaciones vulnerables. Esta disyuntiva la demuestran Santamaría Mendoza et al. (2024) y Vallejo Dueñas et al. (2025), quienes exponen cómo en Ecuador se observa un crecimiento del e-commerce, pero a la vez enfrenta retos de confianza y logística. Por su parte, Irawan et al. (2025) muestran que en Indonesia existe una competencia entre el comercio minorista tradicional y el moderno, lo que se refleja en un conflicto comercial que amenaza la sostenibilidad de las pequeñas empresas. En Asia, según Latif et al. (2025) se ha logrado recuperar ingresos y fidelización a las marcas mediante la implementación de estrategias omnicanal, aunque el comercio digital ha ocasionado la disminución del tráfico y los márgenes de ganancia de las tiendas físicas.

En este marco, el presente artículo tiene como objetivo analizar el impacto de la digitalización del comercio minorista en la competitividad, el empleo y la sostenibilidad de los mercados emergentes.

## **MÉTODO**

El estudio corresponde a una investigación de tipo documental, comparativa y descriptiva, basada en la revisión de artículos académicos, institucionales y técnicos especializados en la transformación digital del comercio minorista y el e-commerce. Estas fuentes bibliográficas fueron seleccionadas a partir de un grupo de criterios de inclusión, dentro de los que se destacan su relevancia temática, actualidad y diversidad geográfica. Se abarcaron investigaciones de regiones como América Latina, Asia, Europa y de países del Medio Oriente y Norte de África (MENA, por sus siglas en inglés).

Se estudiaron cuatro dimensiones fundamentales referidas al comercio minorista en la era digital y su impacto en economías emergentes, dígame: competitividad, empleo/capital humano, omnicanalidad e inclusión/sostenibilidad. La estrategia metodológica para abordar estas dimensiones en la literatura seleccionada se basó en un proceso de síntesis iterativa, orientada a la identificación de los aportes de cada investigación y la integración comparativa de sus resultados, contrastando las similitudes (patrones comunes) y diferencias por regiones.

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

Con el objetivo de potenciar la validez del análisis, fue aplicado un enfoque de triangulación de la información recopilada a partir de las diferentes fuentes bibliográficas (académicas, institucionales y estudios sectoriales), lo que garantizó que las interpretaciones realizadas estuviesen enriquecidas no solo con perspectivas empresariales sino también desde el punto de vista regulatorio y social. Así mismo, se clasificaron los hallazgos en diferentes categorías recurrentes como políticas públicas, resiliencia empresarial y brechas digitales, utilizando un esquema de codificación temática, lo cual se refleja a partir de tablas y gráficos comparativos.

Mediante este diseño metodológico se garantiza la integración del análisis de las diferentes investigaciones estudiadas con una comparación coherente y estructurada entre regiones.

## **RESULTADOS**

En este apartado se realiza un análisis de los principales ámbitos o dimensiones en los que la digitalización se encuentra impactando la dinámica del comercio minorista en las economías emergentes, detallando los avances y limitaciones de este proceso en distintos contextos regionales y sectoriales. Las dimensiones clave analizadas son la competitividad empresarial, el empleo y capital humano, la sostenibilidad e inclusión y las estrategias de omnicanalidad.

### **Competitividad y desempeño empresarial**

El proceso de digitalización ha impactado profundamente en el desarrollo del comercio minorista, mejorando la productividad de las empresas y el acceso a nuevos mercados. Tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y el big data se han erigido como motores de competitividad (Chen, 2024; Kameswari et al., 2024), superando en precisión a los métodos utilizados tradicionalmente por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MSMEs) (Hikmah et al., 2025).

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

Un elemento a trabajar detalladamente para lograr un mejoramiento significativo de la gestión de los comercios minoristas lo constituye la cadena de suministro; en este sentido, Judijanto (2025) plantea que se deben vincular los fundamentos utilizados tradicionalmente con la resiliencia empresarial. Hai et al. (2022) demuestran que cada revolución (desde el Retail 1.0 hasta el 4.0) ha realizado aportes a la transformación del sector. Mientras que Otarinia (2024) y Wenyang et al. (2024) plantean que, en países en desarrollo, la integración de una fuerte infraestructura en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) con una oportuna Inversión Extranjera Directa (FDI, por sus siglas en inglés) contribuye eficazmente al crecimiento económico.

La digitalización del comercio minorista ha redefinido las reglas del negocio, provocando que el poder no lo posean las empresas como proveedores, sino que ha pasado a manos de los consumidores, lo que las ha obligado a replantearse nuevos modelos estratégicos (Kumari & Ahmed, 2022). Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos se han posicionado como *hubs* competitivos dentro del crecimiento regional que ha provocado la aplicación de las nuevas TIC al comercio minorista en el Medio Oriente y Norte de África (MENA, por sus siglas en inglés), gracias a políticas como *Visión 2030* (Ghandour, 2024).

### **Empleo y capital humano**

El capital humano es considerado como un factor crítico dentro del proceso de transición digital (Thien, 2024). Vallejo Dueñas et al. (2025) plantean que en América Latina la competitividad en el sector minorista se ve limitada por la baja capacitación del personal. Otros estudios, como los de Kameswari et al. (2024), Hikmah et al. (2025), Judijanto (2025) y Gurrola Pérez et al. (2022) exponen la importancia de este factor destacando: la escasez de personal capacitado en tareas de análisis de datos, la necesidad de Explainable AI (XAI) como una vía para que los gestores con baja formación técnica ganen en confianza, la crisis de mano de obra con alta flexibilidad, y la vinculación de la educación financiera en el personal con la participación en los mercados minoristas, respectivamente.

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

Hai et al. (2022) resaltan la necesidad de desarrollar nuevas competencias digitales en el personal debido a la adopción de la Industria 4.0 en el sector minorista (Retail 4.0), donde la automatización ha absorbido las tareas rutinarias. Otarinia (2024) y Wenyang et al. (2024) destacan la generación de nuevos empleos en sectores como la logística, el marketing digital y los servicios financieros como resultado de la digitalización del comercio. Por su parte, Kumari & Ahmed (2022) refuerzan el papel de la educación y la capacitación del personal como factores clave para aprovechar a plenitud los beneficios del e-commerce; mientras que Ghandour (2024) destaca la esencialidad de la calidad laboral y la alfabetización digital en la transformación hacia la digitalización del comercio minorista en las economías regionales.

### **Sostenibilidad e inclusión**

La digitalización del mercado facilita el acceso a mercados globales y abre oportunidades de inclusión financiera; sin embargo, acrecienta las desigualdades. Chen (2024) y Wang & Chang (2021) advierten sobre riesgos de privacidad y la necesidad de su protección en entornos del *New Retail*. Mientras Khairurrahman et al. (2023) destacan que en Indonesia la concentración del mercado ha provocado barreras a la inclusión de nuevos actores, Kameswari et al. (2024) insisten en la importancia de la seguridad de datos.

Ramazanov et al. (2021) exponen que mediante la globalización se logra homogenizar patrones de consumo. Judijanto (2025) plantea que la sostenibilidad de los mercados minoristas pasa por la adopción de modelos donde se fusionen la experiencia física y la digital (“phygital”), buscando un equilibrio entre la eficiencia y la responsabilidad social. Otarinia (2024) y Wenyang et al. (2024) son del criterio de que la adopción de plataformas de pago digital promueve la inclusión financiera. En este sentido, Gurrola Pérez et al. (2023) y Martineau & Zoican (2023) plantean que se hace necesaria la definición de políticas de protección y educación para garantizar una adecuada participación minorista en mercados financieros.

Hai et al. (2022) resaltan la facilidad del Retail 4.0 respecto a garantizar experiencias sin contacto y resiliencia, a la vez que Kumari & Ahmed (2022) subrayan los beneficios del

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

e-commerce para millones de personas en mercados emergentes al facilitar la conexión de regiones remotas y fomentar el desarrollo social. Sin embargo, Ghandour (2024) plantea que aún la inclusión digital es limitada en áreas rurales de MENA debido a la ausencia de políticas encaminadas a cerrar brechas y garantizar sostenibilidad social.

### **Estrategias de omnicanalidad y percepción de marca**

Araque Jaramillo et al. (2025), Botha et al. (2023) y Latif et al. (2025) coinciden en que la omnicanalidad se ha consolidado como una estrategia decisiva. En este sentido, Khan et al. (2024) resaltan su papel en la innovación de los modelos de negocio; mientras que Roldan Sepúlveda et al. (2022) plantean que esta, mediante la integración de canales físicos y digitales de manera fluida, fortalece la percepción de marca e incrementa la fidelización y la ventaja competitiva en el sector del comercio minorista, a la vez que genera experiencias de compra más coherentes, confiables y transparentes. Krisprimandoyo et al. (2024) demuestran que esta fidelización se ve reforzada por el marketing y gestión de marca (*engagement*) realizado en redes sociales y reseña de clientes.

Judijanto (2025) destaca que la omnicanalidad es un sistema complejo que integra plataformas digitales con fundamentos tradicionales y que como tal debe gestionarse. Por su parte, Ramazanov et al. (2021) muestran que este fenómeno se ve potenciado mediante la globalización dado que esta impulsa la correlación de hábitos de consumo; a la vez que Hai et al. (2022) lo definen como sinónimo del Retail 4.0 al buscar la integración de las nuevas tecnologías (IoT, AI, cloud y AR) para garantizar experiencias uniformes.

La pandemia de Covid-19 contribuyó fuertemente a la adopción del e-commerce a nivel mundial, Kumari & Ahmed (2022) destacan que esta tendencia se mantendrá y resaltan el afianzamiento de la omnicanalidad como norma. En MENA, según Gandour (2024), las políticas nacionales establecidas y las mejoras en infraestructura digital han favorecido el crecimiento del mercado a través de estrategias omnicanal y el comercio digital.

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

## DISCUSIÓN

El nivel de asimilación de las nuevas tecnologías facilitadas por la infraestructura TIC, las políticas públicas establecidas, la formación del capital humano y los hábitos de consumo difieren por regiones, lo que se refleja en la transformación digital del comercio minorista y el e-commerce.

En Asia, al igual que en el resto del mundo, la pandemia aceleró la adopción de nuevas tecnologías (Ar, chatbots y pagos móviles) asociadas al comercio minorista en mercados emergentes (Kumari & Ahmed, 2022). Según Hai et al. (2022) y Wang & Chang (2021), China ha logrado redefinir la competitividad y la experiencia del cliente mediante la integración de nuevas tecnologías al comercio minorista (AI, cloud, IoT y AR), liderando con el modelo de *New Retail* y Retail 4.0; mientras que en Indonesia la fuerte concentración mediante un mercado oligopólico ha obligado a las empresas a utilizar estrategias de diferenciación en producto y precio (Khairurrahman et al., 2023). En la India y el Sudeste Asiático el uso de estrategias omnicanal orientadas a incrementar los ingresos y la fidelización del cliente han compensado la caída del tráfico físico y de los márgenes de mercado (Latif et al., 2025).

En Europa del Este se han generado mejoras en el desempeño de las empresas e incremento del empleo asociados al e-commerce (Crăciun & Gheorghiu, 2025). En Rusia, se ha observado una fuerte penetración de cadenas globales que han homogenizado los patrones de consumo hacia modelos euroasiáticos, potenciado mediante la globalización y la digitalización (Ramazanov et al., 2021). Todo esto refleja una convergencia cultural y económica hacia estándares occidentales.

América Latina muestra un alto potencial para el desarrollo de la digitalización del comercio minorista, pero esto está condicionado por brechas de capital humano y confianza (Sánchez Padilla et al., 2025). En Ecuador y la región andina, aunque se ha generado un crecimiento del e-commerce en los últimos años impulsado por internet y redes sociales, aún persiste la baja formación digital y la falta de confianza en las

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

plataformas de pago (Santamaría Mendoza et al., 2024; Vallejo Dueñas et al., 2025). A decir de Araque Jaramillo et al. (2025), en Colombia el desarrollo de la omnicanalidad se ve limitada por barreras culturales y organizacionales.

En MENA se observa un contraste entre centros urbanos con un alto desarrollo en la digitalización del comercio y áreas rurales con un acceso muy limitado. Según Ghandour (2024), la inversión en infraestructura TIC, el desarrollo de políticas nacionales como *Visión 2030* y el incremento de la internet han consolidado a países como Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos como *hubs* competitivos; sin embargo, en otros, como Egipto y Turquía, existen limitaciones regulatorias e infraestructurales que limitan el desarrollo de la digitalización del comercio. En África Subsahariana, existen países como Senegal, Ghana y Nigeria que poseen un alto potencial de Retail digital; sin embargo, no se logran avances considerables debido a limitaciones en logística e infraestructura (Kumari & Ahmed, 2022).

Finalmente, en América del Norte y Europa Occidental los mercados muestran mayor nivel de madurez. América tiene una menor participación minorista en mercados financieros comparado con los países europeos. Los países de Asia y Medio Oriente presentan mejor comportamiento en esta participación de los consumidores (Gurrola Pérez et al., 2023; Martineau & Zoican, 2023). En ambas regiones, según Judijanto (2025), aún se deben superar los retos referentes a cadenas de suministro resilientes y a la competitividad frente a la aceleración digital.

En la Tabla 1 se presenta una comparación entre regiones en las cuatro dimensiones clave evaluadas.

**Tabla 1.**  
Comparación regional del nivel relativo de avance en las dimensiones evaluadas.

Región	Competitividad	Empleo / Capital humano	Inclusión / Sostenibilidad	Omnicanalidad
Asia	Liderazgo tecnológico (China),	Necesidad de nuevas	Inclusión vía mobile-first	Motor de recuperación post-Covid

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

	oligopolios en Indonesia	competencias digitales		
<b>Europa del Este</b>	Mejora de desempeño con digitalización	Impacto positivo en empleo	Convergencia hacia patrones occidentales	Avances moderados
<b>América Latina</b>	Potencial alto pero limitado por confianza y logística	Baja formación digital, alta disposición a capacitarse	Inclusión condicionada por brechas educativas	Barreras culturales y organizacionales
<b>MENA</b>	Arabia Saudita y EAU como hubs competitivos	Brechas rurales vs. urbanas	Inclusión digital desigual	Comercio móvil y omnicanalidad como pilares
<b>África Subsahariana</b>	Potencial emergente, limitado por infraestructura	Escasez de formación digital	Mobile-first, pero falta de opciones de pago	Omnicanalidad incipiente
<b>Norteamérica y Europa Occidental</b>	Mercados maduros, supply chain resiliente	Mano de obra tradicional en transición	Alta participación minorista en mercados financieros	Experiencias integradas, retos en resiliencia

**Elaboración:** Los autores.

A partir de la caracterización realizada de cada región para las dimensiones estudiadas, los hallazgos cualitativos se han llevado a una escala cuantitativa de 1 a 5, donde 1 es el nivel más bajo y 5 el más alto. En la Tabla 2 se resume el comportamiento de cada dimensión por región, basado en lo encontrado en el análisis de la literatura; y en la Figura 1 se realiza la representación gráfica de este comportamiento.

**Tabla 2.**

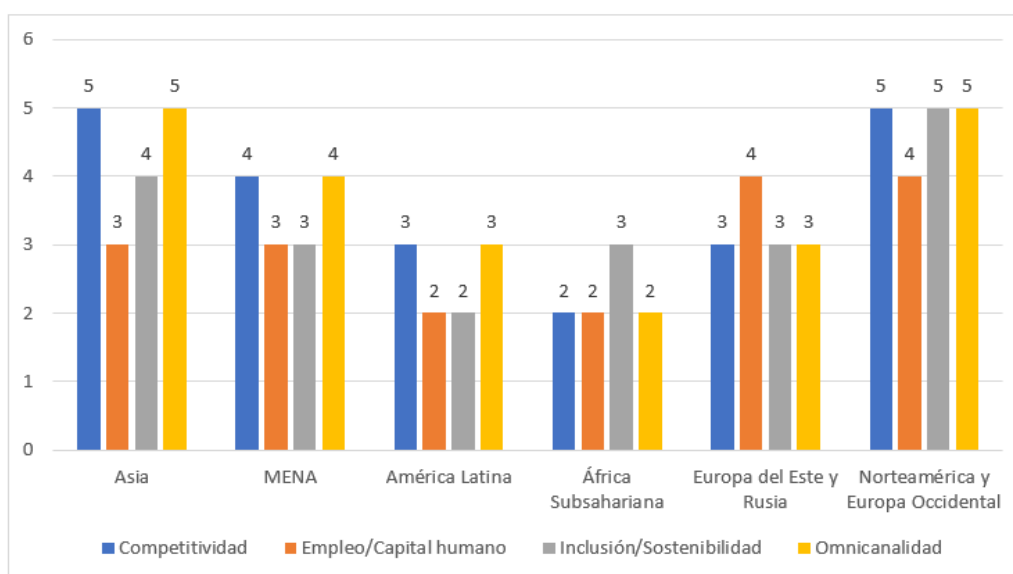
Propuesta de puntajes por región para las dimensiones evaluadas.

<b>Región</b>	<b>Competitividad</b>	<b>Empleo / Capital humano</b>	<b>Inclusión / Sostenibilidad</b>	<b>Omnicanalidad</b>
Asia	5 – China lidera con Retail 4.0 y <i>New Retail</i> ; India y Sudeste Asiático muestran recuperación vía omnicanalidad.	3 – Brechas de capacitación, aunque con rápida adaptación en mercados emergentes.	4 – Inclusión vía <i>mobile-first</i> y fuerte penetración digital.	5 – Omnicanalidad consolidada como motor de recuperación post-Covid.
MENA	4 – Arabia Saudita y EAU como hubs competitivos; Egipto	3 – Brechas urbano-rurales en talento digital.	3 – Inclusión desigual, aunque con políticas	4 – Comercio móvil y omnicanalidad como pilares estratégicos.

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

	y Turquía más rezagados.		públicas activas ( <i>Vision 2030</i> ).	
América Latina	3 – Potencial alto, pero limitado por confianza y logística.	2 – Baja formación digital, aunque alta disposición a capacitarse.	2 – Inclusión condicionada por brechas educativas y desigual acceso a TIC.	3 – Omnicanalidad enfrenta barreras culturales y organizacionales.
África Subsahariana	2 – Potencial emergente, pero limitado por infraestructura y logística.	2 – Escasez de formación digital, aunque smartphones abren oportunidades.	3 – Inclusión vía <i>mobile-first</i> , pero restringida por falta de pagos y sistemas financieros.	2 – Omnicanalidad incipiente, centrada en plataformas móviles.
Europa del Este y Rusia	3 – Digitalización mejora desempeño, convergencia hacia patrones occidentales.	4 – Impacto positivo en empleo y nuevas posiciones digitales.	3 – Inclusión moderada, con tensiones regulatorias.	3 – Avances moderados en integración de canales.
Norteamérica y Europa Occidental	5 – Mercados maduros, supply chains resilientes.	4 – Mano de obra en transición hacia perfiles digitales.	5 – Alta participación minorista en mercados financieros.	5 – Experiencias integradas y sofisticadas, aunque con retos en resiliencia.

**Elaboración:** Los autores.



José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

**Figura 1.** Representación gráfica del nivel relativo de avance por región en las dimensiones evaluadas.

**Elaboración:** Los autores.

La paradoja de la digitalización se reafirma a través de los resultados obtenidos. Mientras que, por un lado, es presentada como una vía de apertura y acceso a mercados, servicios y experiencias para los consumidores, al mismo tiempo trae asociado un conjunto de riesgos debido a brechas de infraestructura, capital humano y confianza en plataformas que generan desigualdades en la participación de ciertos segmentos y regiones.

En todas las regiones se destaca el papel de la omnicanalidad como una estrategia útil para desarrollar la resiliencia empresarial, además de la capacidad para adoptar nuevas tecnologías (IA, cloud, IoT y AR) y de rediseñar cadenas de suministro. La convivencia simultánea de canales físicos y digitales tributa a la sostenibilidad de los ingresos e incrementa la fidelidad de los consumidores. En paralelo, las políticas públicas y regulaciones emitidas, así como las iniciativas estatales marcan diferencia en el nivel de asimilación e implementación de la transformación digital.

Las diferencias regionales se explican por factores estructurales. El tamaño de la empresa condiciona la capacidad de inversión: grandes cadenas globales lideran la adopción tecnológica, mientras las pymes enfrentan barreras de costo y conocimiento. El sector también influye: retail de moda y electrónica avanza más rápido en experiencias phygital y omnicanales, mientras agro y manufactura muestran procesos más lentos. Finalmente, la ubicación geográfica determina el acceso a infraestructura TIC y mercados: Asia y Norteamérica/Europa Occidental exhiben liderazgo, MENA avanza con políticas nacionales, y América Latina y África subsahariana muestran potencial limitado por brechas educativas y logísticas.

## CONCLUSIONES

La era digital (e-commerce) constituye un fenómeno global que ha impactado en todas las empresas a nivel global, aunque esto varía en función de su tamaño, sector y región.

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

Al analizar la situación actual, se puede comprobar la paradoja de la digitalización. Por un lado, es vista como motor impulsor del desarrollo y como un medio de inclusión, dado que permite la apertura a diferentes mercados, servicios y experiencias. Por otro lado, resalta la desigualdad existente motivo de las diferencias en cuanto a capital humano, presupuesto, infraestructura y confianza en plataformas.

La centralidad de la omnicanalidad es vista como una estrategia eficaz para la resiliencia empresarial. Lograr un desempeño integrado de los canales físicos y los digitales tributa a la sostenibilidad empresarial al garantizar los ingresos, la fidelidad de los clientes y hacer frente a crisis. Igualmente, la resiliencia de las organizaciones se asocia a su capacidad de integrar en su accionar las nuevas tecnologías y realizar modificaciones a las cadenas de suministro. En paralelo, las políticas públicas son elementos que pueden determinar la velocidad y profundidad con que se adopten estas tendencias, incentivando estrategias asociadas a programas de capacitación digital (como las desarrolladas en América Latina) o a iniciativas nacionales (como *Visión 2030* en Arabia Saudita).

El comportamiento de la digitalización del comercio minorista no se ha desarrollado de igual manera en todas las regiones. Asia y Norteamérica/Europa Occidental marcan el ritmo en cuanto a la competitividad y asimilación de nuevas tecnologías, mientras que en el Medio Oriente y Norte de África se reafirman las políticas nacionales y la presencia de *hubs* competitivos. América Latina y África Subsahariana son las regiones menos avanzadas en este aspecto al enfrentar limitaciones estructurales y de formación digital. En el caso de Europa del Este y Rusia, aunque se enfrenta a rigideces regulatorias y convergencia cultural hacia patrones occidentales, se ha reflejado en un mejoramiento en el desempeño empresarial y en el incremento del número de empleos.

La digitalización del comercio minorista confirma su carácter ambivalente: mientras que por un lado energiza la competitividad y la inclusión, por otra evidencia las desigualdades. En la capacidad de las empresas, gobiernos nacionales y asociaciones regionales se encuentra el desarrollo futuro del sector, que contribuya a fortalecer el capital humano, cerrar las brechas existentes y garantizar políticas y regulaciones inclusivas; solo así, es

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

posible garantizar que las transformaciones tecnológicas se traduzcan en beneficios más equitativos y sostenibles.

## FINANCIAMIENTO

No monetario.

## AGRADECIMIENTOS

A la RED-GEDI por el apoyo en los procesos de investigación e integración de conocimiento que dio como resultado la presente investigación.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

- Araque Jaramillo, M. C., González Marín, Y. O., & Arenas Fernández, A. H. (2025). Omnicanalidad en mercados emergentes: desafíos y estrategias en la era digital. *Fórum Empresarial*, 30(1), 99-111. <https://doi.org/10.33801/fe.v30i1.22849>
- Botha, L., Human, L. I., Rossouw, M. E. & Nel, J. D. (2023). A framework to drive business growth in developing countries using omni-channel strategies. *International Journal of Business Performance Management*, 24(3-4), 344-374. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2023.132319>
- Chen, Y. (2024). A study of the impact of AI and new media on trade development in the retail sector and coping strategies. *Finance & Economics*, 1(10), 1-6. <https://doi.org/10.61173/0cp33t24>
- Crăciun, D. V., & Gheorghiu, G. (2025). Digital Transformation and Retail Performance in Emerging European Economies: A Principal Component Analysis Approach. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, XXV(2), 56-64. <https://n9.cl/iq439m>
- Gadafi, T. M., Musa, T., Jahan, N., Azeez, A. A., & Alam, M. S. (2025). Digital Finance and Structural Transformation: Analyzing the Influence of Emerging Financial Indicators on Retail Sector Expansion in China. *Iris Journal of Economics & Business Management*, 3(3), 1-12. <https://doi.org/10.33552/IJEBM.2025.03.000561>

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

- Ghandour, A. (2024). The impact of e-commerce and information technology on regional economic growth and retail evolution. *Creative Economics and New Business Management Approaches*, 2(2), 1–16. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5077647>
- Gurrola Pérez, P., Lin, K., & Speth, B. (2022). *Retail trading: an analysis of current trends and drivers*. World Federation of Exchanges Research. <https://n9.cl/h3i3c>
- Hai, L. L., Rashid, U. K., Chuah, L. T., Sen, S. C., & Xia, L. Y. (2022). Revolution of retail industry: From perspective of retail 1.0 to 4.0. *3rd International Conference on Industry 4.0 and Smart Manufacturing. Procedia Computer Science*, 200, 1615–1625. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.362>
- Hikmah, N., Fauzi, A., & Nayyiroh, F. U. (2025). Forecasting accuracy in retail MSMEs: Comparing AI and traditional methods. *Journal of Management and Informatics (JMI)*, 4(1), 687–705. <https://doi.org/10.51903/jmi.v4i1.166>
- Inmora, S., Na-Nan, K., Phanniphong, K., Niangchaem, L., Varua, M. E., Ouppara, N., Jaturata, M., & Jaturat, N. (2026). Unlocking economic potential: Digital transformation, business resilience, and Thailand's local digital economy. *Social Sciences & Humanities Open*, 13, 102553. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2026.102553>
- Irawan, A., Ibrahim, M. B. H., Sutisna, E., & Marihi, L. (2025). A qualitative study of retail business warfare. *Ecobisma. Journal of Economics, Business and Management*, 12(1), 20-33. <https://n9.cl/67a9kb>
- Judijanto, L. (2025). Retail management in the digital era: Integrating traditional foundations with contemporary challenges and strategic responses. *Multitech Journal of Science and Technology (MJST)*, 2(12), 989–1008. <https://doi.org/10.59890/mjst.v2i12.115>
- Kaggwa, S., Akinwolemiwa, D. I., Dawodu, S. O., Uwaoma, P. U., Akindote, O. J., & Eloghosa, S. O. (2023). Digital transformation and economic development: A review of emerging technologies' impact on national economies. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 20(3), 888–905. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2023.20.3.2541>
- Kameswari, J., Ramesh, P., Bhavikatti, V., Omnamasivaya, B., Chaitanya, G., Bastray, T., Hiremath, S., & Gondesi, G. S. (2024). Analyzing the role of big data and its effects on the retail industry. *Web Intelligence*, 22, 45–63. <https://doi.org/10.3233/WEB-230027>

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

- Khairurrahman, A. L., Badriah, L. S., Sambodo, H., Rahajuni, D., Kadarwati, N., Pudjianto, H., Setiarso, O., Supriadi, D., & Priyono, R. (2023). Informative industrial analytic for effective retail business performance: A case of emerging economy. *WSEAS Transactions on Systems*, 22, 170–179. <https://doi.org/10.37394/23202.2023.22.16>
- Khan, S., Ali, M. R., Akram, M. F., Azizova, N., Vokhidova, M., & Isamukhamedova, G. (2025). Exploring the impact of digital transformation on business model innovation in the retail sector. *Environment. Technology. Resources. 16th International Scientific and Practical Conference*, 1, 281–288. <https://doi.org/10.17770/etr2025vol1.8640>
- Krisprimandoyo, D. A., Sufa, S. A., Wardani, D. T., & Widiyanto, S. (2024). Exploring the relationship between social media engagement, customer reviews, and brand perceptions: A comprehensive study in retail industry. *International Journal of Business, Law, and Education (IJBLE)*, 5(2), 1584–1591. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.597>
- Kumari, A., & Ahmed, N. (2022). The implication of e-commerce: Emerging markets in post-Covid era. *International Journal of Entrepreneurship and Business Management*, 1(1), 21–28. <https://doi.org/10.54099/ijebm.v1i1.102>
- Latif, S., Syed, A. A., Sadiq, W., & Rehman, Z. (2025). An analysis of the impact of e-commerce on traditional retail businesses: Challenges and opportunities. *Journal of Asian Development Studies*, 14(2), 1412–1420. <https://doi.org/10.62345/jads.2025.14.2.109>
- Malekpour, M., Sedighi, M., Caboni, F., Basile, V., & Troise, C. (2025). Exploring digital transformation and technological innovation in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 20(13), 96–121. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2023-0147>
- Martineau, C., & Zoican, M. (2023). Retail trading and analyst coverage. *Journal of Financial Markets*, 66, 100849. <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2023.100849>
- OCDE. (2018). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

- Otarinia, M. A. (2024). The impact of e-commerce and foreign investment on economic growth in developing countries. *Creative Economics and New Business Management Approaches*, 2(2), 18–59. <https://n9.cl/i0w0c>
- Quezada Chambilla, M. N. (2024). El rol de APEC en la reconfiguración económica: Desafíos y oportunidades en el siglo XXI para economías emergentes. *Política Internacional*, 136, 92–113. <https://doi.org/10.61249/pi.vi136.162>
- Ramazanov, I. A., Panasenkov, S. V., Cheglov, V. P., Krasil'nikova, E. A., & Nikishin, A. F. (2021). Retail transformation under the influence of digitalisation and technology development in the context of globalisation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010049>
- Reinartz, W., Wiegand, N., & Imschloss, M. (2019). The impact of digital transformation on the retailing value chain. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3), 350–366. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.12.002>
- Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370–384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.164.5006>
- Sagar, S. (2024). The impact of digital transformation on retail management and consumer behavior. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 26(1, Ser. 1), 6–14. <https://doi.org/10.9790/487X-2601010614>
- Sánchez Padilla, V., Espinal, A., & Geraghty, J. P. (2025). E-commerce and supply chain challenges in Latin America: Opportunities and complexities in the digital age. *IEEE Technology and Engineering Management Society Conference (TEMSCON LATAM 2025)* (1–6). <https://doi.org/10.1109/TEMSCONLATAM65810.2025.11238461>
- 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. *Episteme & Praxis. Revista Científica Multidisciplinaria*, 2(1), 37–49. <https://doi.org/10.62451/rep.v2i1.40>

José Miguel Omaña-Silvestre; Juan Manuel Quintero-Ramírez; Julio César Ayllon-Benítez; René García-Martínez

- Shylaja, N., Kumar, S., Mamgain, P., Dhanalakshmi, K., Theerthamalai, S., & Mukhi, S. S. (2025). Digital transformation and economic growth in emerging economies. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(7), 135–141. <https://doi.org/10.61336/jmsr/25-07-16>
- Thien, T. N. (2024). The role of human capital in the digital transformation economy. *Journal of Science and Technology*, 229(3), 135-141. <https://doi.org/10.34238/tnu-jst.9172>
- Vallejo Dueñas, R., Vite Cevallos, H. A., & Sánchez Cabrera, L. C. (2025). Estrategias comerciales y fidelización del cliente en el canal minorista de productos esenciales: un análisis estadístico multivariado aplicado en la provincia de El Oro, Ecuador. *Revista Sociedad & Tecnología*, 8(S3), 1107–1119. <https://doi.org/10.51247/st.v8iS3.37>
- Wang, F. (2025). Digital transformation and comparative growth between developed and emerging economies. *Development Economics of China*, 9(1), 100-104. <https://doi.org/10.47297/wspdecWSP2515-797320.20250901>
- Wang, Y., & Chang, J. (2021). Future development trend of “New Retail” and e-commerce based on big data. *Journal of Physics: Conference Series*, 1852(3), 032029. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1852/3/032029>
- Wenyang, D., Zhang, Y., & Dzhamankulov, B. (2024). The Impact of Economic Growth and Foreign Investment on the Advancement of E-commerce. *Qubahan Academic Journal*, 4(4), 112-130. <https://doi.org/10.T8161/qaj.v4n4a1024>