

El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el ecosistema digital en Iberoamérica

COLECCIÓN

GÉNESIS **DE UN FUTURO DIGITAL**



Marcos Pueyrredon



El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el ecosistema digital en Iberoamérica

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el ecosistema digital en Iberoamérica*

Número de edición: 1ª edición: septiembre 2025

Textos: Marcos César Pueyrredon

Editora de textos: Roxana Tanita Miguel

Diseño gráfico y maquetación: eContent LAB – Estudio de diseño Mowbrand

Diseño de Tapa: Ángela Mayquez

© de las gráficas propias y adaptaciones:
eCommerce Institute

© de los textos: Los autores

© de las fotografías: Marcos César Pueyrredon (M.C.P)

Editorial eCommerce Institute

Archivo Digital: descarga y online

Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2402-5
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.



**Descubriendo cómo el espíritu emprendedor
dio vida a iniciativas que hoy marcan la
disrupción, lideran el cambio y habilitan nuevas
oportunidades de crecimiento en la región.**

GÉNERO DE UN FUTURO DIGITAL



A mi querida esposa Teresa, mi adorada hija Carolina y a nuestro angelito Ignacio, quienes, junto con toda mi amada familia, son mi fuente inagotable de inspiración y fuerza. Han caminado a mi lado en cada paso de este fascinante viaje hacia el futuro digital. Sin su amor, paciencia y apoyo incondicional, esta obra no habría sido posible.

A mi dre@m te@m, que ha compartido conmigo la pasión por lo que hacemos, enfrentando cada desafío con determinación y creatividad.

Este libro vivo es un testimonio de nuestro esfuerzo conjunto y del impacto que hemos logrado al unir nuestras visiones para construir un ecosistema digital más robusto y dinámico.

A todos los pioneros, referentes, jedi y master jedi del ecosistema digital iberoamericano que, con su “fuerza”, aportes y testimonios, han sido fundamentales para que nuestra colección se convierta en una fascinante cadena de dominós que permite armar miles de caminos hacia el mismo objetivo. Ustedes, que se atrevieron a soñar con un futuro digital cuando aún era sólo una idea incipiente, han dejado una huella imborrable en la historia del ecosistema digital en nuestra región. Este libro es un homenaje a su valentía, innovación y compromiso inquebrantable.

Que esta obra sea un faro para las futuras generaciones, un recordatorio de que el futuro se construye con la suma de nuestras experiencias, aprendizajes y, sobre todo, con la convicción de que lo imposible sólo tarda un poco más en alcanzarse.

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**



Índice

Prólogo	11
■ <i>¿Qué entendemos por ecosistema emprendedor digital iberoamericano?</i>	14
□ <i>Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos</i>	19
□ <i>Características destacadas de la colección de libros vivos</i>	
<i>Génesis de un futuro digital</i>	24
El nacimiento de un ecosistema digital emprendedor	29
□ <i>El contexto socioeconómico poscrisis (2000–2010)</i>	29
□ <i>Primeras señales del cambio:</i>	
<i>Del emprendedor tradicional al emprendedor tech</i>	31
□ <i>Infraestructura digital emergente: conectividad, pagos y logística</i>	34
□ <i>Hubs y ciudades pioneras</i>	37
□ <i>Del garaje al ecosistema: surgimiento de incubadoras</i>	40
□ <i>Comparación con Silicon Valley</i>	42
Brechas estructurales y resiliencia	
en el ecosistema emprendedor digital de Iberoamérica	47
□ <i>Brechas estructurales que condicionan el emprendimiento digital</i>	52
□ <i>Talento oculto, emergente y descentralizado</i>	56
□ <i>La resiliencia como diferencial emprendedor latinoamericano</i>	60
□ <i>Acciones que están cerrando las brechas</i>	64
■ <i>Infraestructura blanda:</i>	
<i>Eventos, cámaras y comunidades como red de contención</i>	67

Casos que inspiraron al ecosistema	77
□ Pioneros que abrieron el camino	78
□ Startups que escalaron con visión regional	81
□ Modelos disruptivos y nuevas industrias	86
□ Liderazgo femenino y redes de colaboración en el ecosistema digital	88
□ Lecciones clave que dejaron estos casos	95
Escalando emprendimientos digitales en Iberoamérica	99
□ De startup a scale-up: Modelos de acompañamiento	99
□ Factores críticos para escalar en la región	103
□ Programas, aceleradoras y redes de apoyo	108
□ Financiamiento para escalar	112
□ Barreras comunes en la etapa de scale-up	115
El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas	121
□ Transformaciones impulsadas por los emprendedores tech	121
□ Impacto en el acceso y la democratización de servicios	127
□ El efecto multiplicador: Creación de nuevos polos y redes	130
□ Mapa del ecosistema emprendedor digital iberoamericano	134
□ El flywheel del ecosistema emprendedor que acelera el Ecosistema Digital	141
□ Nuevas alianzas e integración del ecosistema	151
□ De iniciativas individuales a políticas sistémicas	156
■ <i>Canvas del ecosistema local: De la agenda nacional al tablero de ciudad</i>	158
□ Errores frecuentes al diseñar políticas y programas para el ecosistema	171
¿Y ahora qué? Nuevas olas de emprendimiento digital	177
□ Tecnologías emergentes como plataformas para emprender	183
□ Decálogo del emprendedor en la era de la IA	188
□ El giro hacia modelos regenerativos y sustentables	195
□ Desafíos para la nueva década	201
□ Hacia una nueva cultura emprendedora iberoamericana	205

Conclusión 211

Agradecimientos 219

Referencias 223

Podcast y entrevistas 241

Sobre las dimensiones del libro vivo 247

Próximos Momentums 253

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

Prólogo

Durante más de dos décadas he tenido el privilegio de ser testigo —y protagonista— de una de las transformaciones más profundas que haya vivido Iberoamérica: el nacimiento y la expansión de un ecosistema emprendedor digital que cambió para siempre la manera en que producimos, comerciamos, aprendemos y soñamos.

Cuando comenzamos este recorrido, allá por los albores del nuevo milenio, hablar de *emprendimiento digital* sonaba casi utópico. La infraestructura era limitada; la conectividad, escasa; y la confianza del consumidor, frágil. Pero había algo que no nos faltaba: **visión, coraje y una convicción compartida de que la tecnología podía igualar oportunidades**. Esa chispa, que encendieron unos pocos pioneros, hoy se ha convertido en un fuego colectivo que impulsa a miles de emprendedores en cada rincón de nuestra región.

Este libro, *“El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas”* que aceleran el ecosistema digital

en Iberoamérica, nace con una tesis sencilla y exigente: las nuevas empresas, proyectos y comunidades que florecieron en las últimas décadas ya no son sólo el motor del cambio, sino el sistema de turbo que hoy acelera la transformación digital de la región. A lo largo de estas páginas vamos a descubrir cómo el espíritu emprendedor dio vida a iniciativas que marcan la disrupción, lideran el cambio y habilitan nuevas oportunidades de crecimiento sostenible, conectando a personas, instituciones y territorios que antes parecían condenados a quedar al margen.

No es un libro sobre economía digital en abstracto. Es un libro sobre **personas**. Sobre historias reales de esfuerzo, innovación y resiliencia. Sobre una generación de fundadores que aprendió a transformar crisis en oportunidades, y sobre un continente que, a pesar de sus desigualdades estructurales, ha sabido convertir la creatividad en motor de progreso.

En las páginas que siguen vas a encontrar una radiografía completa del ADN emprendedor iberoamericano. Desde los primeros ecosistemas locales que surgieron tras la crisis de las *punto-com*, hasta las *scale-ups* que hoy compiten en mercados globales. Analizaremos cómo los hubs digitales de São Paulo, Buenos Aires, Bogotá, Santiago y Ciudad de México se convirtieron en polos de innovación regional; cómo la adversidad moldeó a nuestros emprendedores, dándoles una capacidad única de adaptación; y cómo el impacto del talento tech ha redefinido industrias enteras, desde el retail y la logística hasta la educación, la salud y las finanzas.

Este libro también es un homenaje a quienes, desde distintas trincheras, ayudaron a construir una comunidad. A las cámaras, universidades, aceleradoras, fondos de inversión y programas públicos que entendieron que el crecimiento del ecosistema no depende sólo del éxito individual sino de la **colaboración sistémica**. Porque si algo aprendimos en este viaje, es que el verdadero progreso no se mide por la cantidad de unicornios sino por la capacidad de generar valor compartido.

En mis conversaciones con los protagonistas de esta historia —emprendedores, mentores, inversores y líderes del ecosistema— confirmé algo que siempre supe: **el futuro de Iberoamérica está en manos de sus creadores**. De aquellos que se animan a pensar distinto, que ven oportunidad donde otros ven obstáculos, y que entienden que la innovación no es un lujo sino una necesidad para construir sociedades más inclusivas, sostenibles y competitivas.

Si en **El boom del comercio electrónico** contamos cómo el canal online pasó de experimento a columna vertebral del comercio, y en **El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema** analizamos las fuerzas tecnológicas que reescriben las reglas del juego, en este volumen ponemos el foco en las personas, redes e instituciones que hacen que todo eso se mueva cada vez más rápido. **El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el Ecosistema Digital en Iberoamérica** es, al mismo tiempo, espejo y mapa: refleja lo que hemos construido en estos 25 años y traza el recorrido de las

iniciativas que van a seguir acelerando la región en las próximas décadas.

A quienes lean este libro les propongo algo simple pero trascendente: **no sean sólo espectadores del cambio; sean sus protagonistas.** Porque el futuro digital de Iberoamérica no se escribirá en los grandes centros tecnológicos del mundo sino en las mentes y corazones de los emprendedores que decidan, aquí y ahora, seguir construyendo.

Bienvenidos a esta nueva etapa de nuestra historia.

Una historia que sigue escribiéndose, todos los días, con la energía, la creatividad y la pasión de quienes creen que lo imposible sólo tarda un poco más.

¿Qué entendemos por **ecosistema emprendedor digital iberoamericano**?

Cuando en este libro hablamos de **ecosistema emprendedor digital iberoamericano**, no nos referimos a una moda pasajera ni a un puñado de startups exitosas. Hablamos de un **sistema vivo de relaciones, reglase infraestructuras** que permite que nuevas iniciativas nazcan, se equivoquen, aprendan, escalen, se integren a cadenas de valor y devuelvan valor económico, social y cultural a la región. Ese sistema está formado por personas, organizaciones y

políticas que, durante años, interactúan alrededor de una misma pregunta: *¿cómo usamos la tecnología para crear futuro desde Iberoamérica y no sólo para consumir el que otros diseñan?*

Es **“emprendedor”** porque se organiza alrededor de quienes deciden crear: fundadores, equipos, intraemprendedores en grandes empresas, líderes comunitarios que arman programas o comunidades. Es **“digital”** porque se apalanca en canales online, datos, plataformas colaborativas, comercio electrónico, medios de pago digitales, inteligencia artificial y tecnologías exponenciales, tal como desarrollamos en otros volúmenes de esta colección; desde [El boom del comercio electrónico](#) y [La reconversión de los medios de pago](#) hasta [El arribode las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#). Y es **“iberoamericano”** porque se alimenta de una historia, una cultura y unas brechas muy particulares, que conectan a ciudades y países distintos mediante flujos de talento, capital, conocimiento y propósito compartido.

Para evitar confusiones, conviene precisar **qué es y qué no es** este ecosistema:

✓ **¿Qué Sí es un ecosistema emprendedor digital iberoamericano?**

- Es una **red de actores interdependientes**: emprendedores, pymes, corporaciones, fondos, cámaras, universidades, gobiernos, organismos

multilaterales, comunidades y plataformas tecnológicas que interactúan de manera sostenida.

- Es un **conjunto de infraestructuras combinadas**: física (conectividad, logística), financiera (medios de pago, crédito, capital emprendedor), cognitiva (educación, formación ejecutiva, I+D) y cultural (confianza, tolerancia al fracaso, colaboración).
- Es un **proceso de aprendizaje colectivo**: casos de éxito y de fracaso que generan memoria, mejores prácticas, marcos regulatorios más inteligentes y herramientas compartidas.
- Es una **palanca de aceleración del ecosistema digital** más amplio: alimenta el desarrollo del comercio unificado y colaborativo, del retail media, de las fintech, de la economía de plataformas y de los modelos regenerativos que abordamos en otros libros de Génesis de un Futuro Digital.

*¿Qué NO es un ecosistema emprendedor digital iberoamericano?

- No es un **listado de startups**, por más completo que sea.
- No es la suma de **programas sueltos, coworkings y pitch nights** sin continuidad.
- No es un **evento anual** ni un ranking de “empresas destacadas”, aunque esos espacios puedan ser parte del sistema.

- No es tampoco una copia tropicalizada de Silicon Valley: no se trata de replicar un modelo importado, sino de diseñar uno propio, anclado en la realidad, los desafíos y las oportunidades de Iberoamérica.

En el contexto de esta colección, este libro funciona como la **pieza que define y cartografía** ese ecosistema emprendedor digital iberoamericano. Libros como [El boom del comercio electrónico](#) explican cómo se expandió el canal online; [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) describe las arquitecturas colaborativas sobre las que se apoya el comercio del futuro; [El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad](#) pone al usuario en el centro; y [Perspectivas y reflexiones del futuro digital](#) proyecta escenarios a los próximos 25 años. Este volumen, en cambio, se enfoca en el **tejido humano, institucional y cultural** que hace posible que todas esas transformaciones no sean anécdotas aisladas sino parte de un proyecto de largo plazo.

Un ecosistema emprendedor digital no se construye a fuerza de unicornios, sino a fuerza de comunidades que aprenden juntas y deciden no resignarse al futuro que les tocó.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Acerca de cómo **navegar** esta colección de **libros vivos**

Génesis de un futuro digital es un libro vivo; es una colección de diferentes *momentums* que se presentarán en formato de libro vivo. Es la primera publicación de este tipo en la historia editorial que utiliza todos los recursos tecnológicos de los que actualmente disponemos en un solo lugar, para que no sólo puedas leerlo en formato digital **ingresando a la web oficial**, sino que también puedas interactuar con su contenido y participar con tu propio relato.

Conscientes de que estamos compartiendo mucho más que palabras y mucho más que un registro histórico, he reunido a un equipo multidisciplinario para diseñar el formato vivo, que te permite navegar el pasado, presente y futuro del ecosistema digital en Iberoamérica, pudiendo descubrir, aprender y contribuir con el reconocimiento del mismo mediante los siguientes recursos:

1. **Lectura enriquecida:** gracias a la colaboración de más de 200 expertos que fueron entrevistados y que tan gentilmente han compartido sus experiencias y conocimientos, más un detallado trabajo documental, cada uno de los libros vivos que forman parte de la colección *Génesis de un futuro digital* es una ventana que te permite explorar los hitos, testimonios

y tendencias que han moldeado al comercio digital. Puedes empezar tu recorrido por medio del libro vivo que quieras y sin la obligación de seguir una correlación. Por ser un formato vivo, algunos *momentums* pueden estar en desarrollo, en cuyo caso te invito a suscribirte para recibir una notificación o aportar contenido al mismo.

Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

a. Contenido completo en múltiples formatos: texto, video, audio, fichas de perfil y glosario.

b. Acceso a más de 200 entrevistas a pioneros y referentes del *digital commerce* en Iberoamérica, disponibles en la playlist [eLíderes x25](#), del canal oficial del eCommerce Institute en YouTube o en [Spotify](#).

2. Escucha donde quieras: cada libro cuenta con una versión audiolibro con relatos únicos sobre el origen del ecosistema digital en Iberoamérica.

**¡Escucha ahora
el audio libro!**



ACCEDE A
eLíderesx25
PODCAST



a. Los primeros audiolibros ya están disponibles para que los escuches donde quieras y te sumerjas en el origen del ecosistema digital en Iberoamérica, contado por algunos de los protagonistas en primera persona.

3. Interactividad y actualización constante: no te limites a leer; explora un mundo de contenido multimedia que incluye videos, fichas de perfil, glosario y mucho más. Esta experiencia multimedial y multidimensional te ofrece una perspectiva completa y enriquecida.

a. Experimenta una lectura dinámica gracias al soporte de inteligencia artificial aumentada, que adapta la experiencia a tus preferencias y necesidades.

b. Por su formato de libro vivo, los contenidos se actualizan continuamente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital, manteniéndote siempre informado.

4. Participación activa: tú también puedes formar parte de esta narrativa.

a. Contribuye con tu testimonio, casos, anécdotas, estudios o investigaciones, enriqueciendo así el conocimiento compartido sobre la génesis del ecosistema digital. Para hacerlo, completa el formulario que encontrarás en genesisfuturo.digital.

Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en
Génesis de un futuro
digital



5. Potencia la experiencia con inteligencia artificial aumentada y generativa: ¿tienes preguntas o quieres profundizar en algún tema específico?

Interactúa con Delphy, nuestra agente de inteligencia artificial disponible para acompañarte a explorar los contenidos de esta colección de libros vivos, por medio de una experiencia de lectura generativa y aumentada. Dialoga con ella desde nuestra web <https://genesishfuturo.digital/> para acceder a la información más detallada de cada libro, pionero, temas, definiciones, empresas y acontecimientos relevantes sobre los que quieras profundizar.



Características destacadas de la colección de *libros vivos* *Génesis de un futuro digital*



Colaborativo y documentado: más de 200 expertos colaboraron para proporcionar una visión completa del ecosistema digital en Iberoamérica.



Innovador y tecnológico: utiliza inteligencia artificial generativa y aumentada para ofrecer una experiencia de lectura avanzada y dinámica, adaptada a las necesidades del lector moderno.



Multimedia y multidimensional: integra diferentes formatos de contenido como texto, video, audio, fichas de perfil y glosario, proporcionando una experiencia de lectura enriquecida.



Actualizable y dinámico: por ser un libro vivo, los contenidos se actualizan constantemente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital.

Escanea el **código QR** y elige por dónde empezar a navegar esta historia que contará con **25 momentums** del ecosistema digital de Iberoamérica.

Suscríbete para enterarte antes que nadie cada vez que se publique o actualice algunos de los momentums.

Lee, escucha, participa e interactúa. Esta historia está en construcción y todos, de alguna manera, ya somos parte.



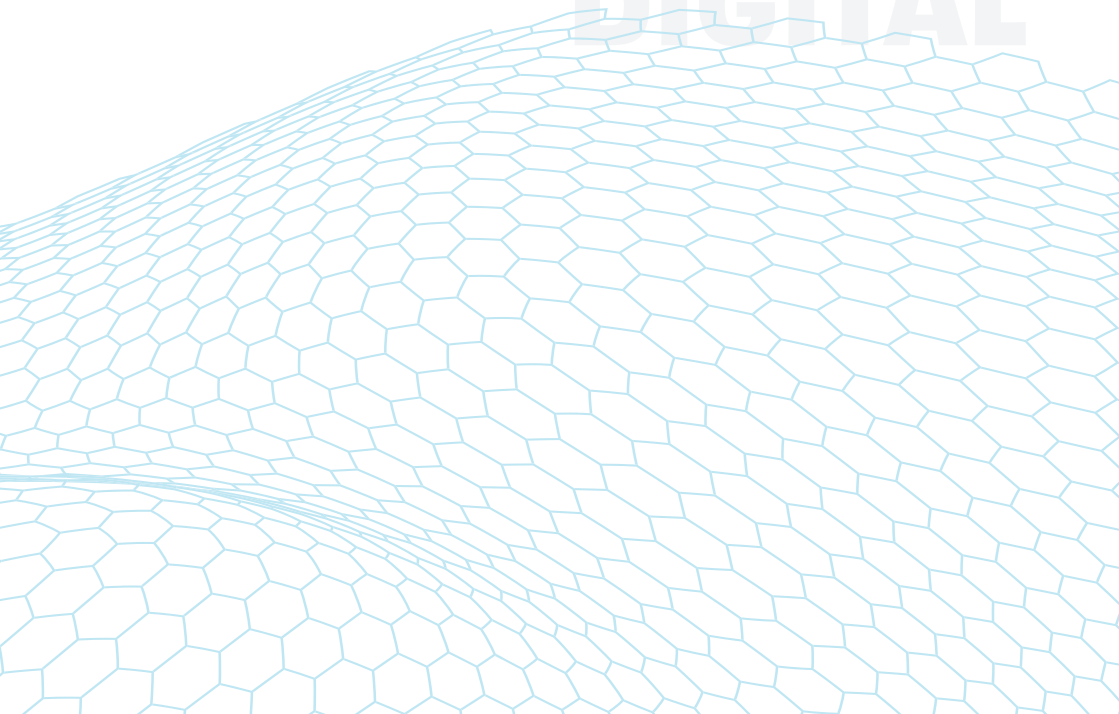
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





El nacimiento de un ecosistema digital emprendedor

El contexto socioeconómico poscrisis (2000–2010)

En estos años finales del siglo XX y principios del XXI, Iberoamérica afrontó desafíos económicos y sociales profundos que marcaron el surgimiento del espíritu emprendedor. La “crisis de las punto-com” de 2001 frenó los primeros intentos de Internet global, pero en Latinoamérica tuvo un efecto paradójico: aceleró la transformación digital.

Como recuerda [Nicolás Tejerina, advisor y ex QuintoAndar & Navent](#), (empresa matriz de Zonaprop y ZonaJobs), tras adquirir Bumeran por 1 euro en 2003:¹



“Descubrimos que las crisis aceleran procesos que de todos modos iban a ocurrir”.



Nicolás
Tejerina

Es decir, en medio de la incertidumbre surgió la convicción de apostar por negocios digitales que estaban por nacer.

La región también sufrió los coletazos de la gran recesión global de 2008–2009. Según la CEPAL, tras seis años de crecimiento sostenido, la contracción del PIB regional llegó al $-1,8\%$ en 2009, y el desempleo promedio subió hasta cerca del $8,3\%$.² Este quiebre económico dejó un saldo de mayor informalidad laboral y de hogares subbancarizados. En 2014, sólo el 52% de los latinoamericanos mayores de edad tenía una cuenta bancaria,³ lo que indica que más de la mitad de la población manejaba efectivo o sistemas informales. La falta de acceso a créditos y cuentas bancarias, unida al aumento del desempleo, creó un caldo de cultivo para que muchos buscaran soluciones propias: negocios más ágiles, basados en tecnología y con costos bajos.

Frente a este panorama, las pequeñas y medianas empresas (pymes) vieron en Internet una oportunidad para sobrevivir y crecer. Las restricciones formales fortalecieron la creatividad: comerciantes informales comenzaron a probar sitios web y celulares básicos para ofertar sus productos más allá del barrio. En palabras del emprendedor [**Hernán Kazah, Co-Founder & Managing Partner de KASZEK**](#):⁴



“La tecnología puede ayudar a América Latina en su desarrollo”.



Hernán
Kazah

Dijo esto especialmente porque permite superar las limitaciones de las estructuras tradicionales. En un entorno donde muchas personas veían escasez de empleo formal, la innovación digital surgió como alternativa para crear valor en la informalidad y bancarizar proyectos mediante pagos electrónicos emergentes.

Primeras señales del cambio: del emprendedor tradicional al emprendedor tech

Durante los años 2000, se empezaron a ver las primeras iniciativas tecnológicas nacidas de emprendedores que antes trabajaban en pymes o servicios clásicos. En particular, los **sitios de clasificados online** fueron pioneros: portales de empleo, autos o inmuebles que digitalizaban anuncios antes manuales.

Por ejemplo, **Zonaprop** y **ZonaJobs** surgieron en Argentina como respuesta a la búsqueda de trabajo por Internet, siguiendo el modelo de portales populares en EE.UU. Otro caso emblemático es el de **Bumeran**, que tras la crisis, fue reimaginado como Navent, el cual consolidó múltiples verticales (empleos e inmobiliarios) en la región.

Santiago Pinto Escalier, Advisory Board de Parsed, uno de los pioneros del ecosistema digital argentino y cofundador de Bumeran, recuerda que ese cambio de mentalidad no fue inmediato:⁵



“Yo no era demasiado digital; trabajaba en marketing y en empresas tradicionales como SAP, hasta que un jefe suizo me dijo: ‘el mundo va para internet’, y ahí abracé la revolución digital a la fuerza”.



Santiago
Pinto Escalier

Fue parte de aquella generación que, sin un ecosistema consolidado ni capital de riesgo disponible, construyó desde cero los primeros portales de empleo y clasificados online de la región.



“En 1999 lanzamos Bumeran con cero inversión frente a competidores que tenían millones, pero teníamos claro que el futuro era digital y apostamos todo a esa visión”.



Santiago
Pinto Escalier

Su caso simboliza el pasaje del *marketer* clásico al emprendedor tecnológico, que aprendió sobre la marcha cómo transformar la incertidumbre en innovación.

Otra señal clara de transformación fue la emergencia de **empresas tecnológicas en sectores tradicionales**. Despegar, fundada en 1999 como la primera agencia de viajes online argentina, comenzó vendiendo pasajes aéreos a través de un sitio web. De igual modo, surgieron iniciativas de tiendas virtuales como **Mercado Libre** (1999), que ofrecía desde electrodomésticos hasta ropa en línea.

Estas plataformas implicaron la creación de los primeros **ERPs y softwares de gestión** adaptados a ecommerce, para llevar inventarios y finanzas. Por ejemplo, muchas pymes comerciales migraron a programas contables digitalizados (hasta entonces algo raro) y agregaron pasarelas de pago online.

El crecimiento del uso de Internet y de los teléfonos celulares fue el motor clave. Según la CEPAL, el porcentaje de latinoamericanos con acceso a Internet creció sostenidamente: pasó del 34,6 % en 2010 al 54,4 % en 2015,⁶ reflejo de políticas públicas y mayor asequibilidad del servicio. Más aún, la telefonía móvil iba en aumento: para 2012 había más de 660 millones de líneas móviles en la región (un 110 % de penetración), el quinto mercado más grande del mundo. Este contexto técnico permitió que emprendedores empezaran a desarrollar soluciones para móviles (SMS, luego smartphones). Incluso en tiempos de banda ancha limitada, muchos proyectos iniciales se basaron en páginas web ligeras y pagos por celular.

En este punto de inflexión, la figura del **emprendedor tradicional** –que orquestaba pequeñas empresas familiares– comenzó a solaparse con la del **emprendedor tech**. Profesionales de marketing, ingenieros o incluso artistas vieron oportunidad en programas, sitios web y aplicaciones móviles. [Leonardo Ottati, Presidente de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico](#) (CECE), lo resume:⁷



“Hay que motivar a las empresas, sean grandes o pequeñas, para que realicen ofertas online, pues eso va a dinamizar el ecosistema digital”.



Leonardo
Ottati

Bajo esa premisa, cadenas de farmacias, retail y servicios empezaron a experimentar con boutiques en línea y catálogos virtuales.

Infraestructura digital emergente: Conectividad, pagos y logística

El desarrollo del ecosistema requirió infraestructura tecnológica clave que empezaba a desplegarse en esos años. En primer lugar, las **redes de Internet** se fueron robusteciendo. La banda ancha fija era aún incipiente, pero las conexiones móviles cobraron fuerza: entre 2010 y 2015, las suscripciones de banda ancha móvil en Latinoamérica crecieron en torno al 800 % ([EFE](#), 2016). Esto facilitó que emprendedores pudieran diseñar sitios web optimizados para celulares. Incluso en regiones con baja cobertura fija, el móvil permitió ofrecer servicios digitales a audiencias rurales y urbanas.

En paralelo, aparecieron los **primeros medios de pago digitales**. Un ejemplo emblemático es **Mercado Pago**, fundado por Mercado Libre en 2003 como solución para procesar pagos dentro de la plataforma. Con el tiempo

se convirtió en billetera electrónica y pasarela de pagos en varios países.⁸



La reconversión de los medios de pago

Explorando las innovaciones y mutaciones en métodos de pago, transacciones digitales y prevención del fraude.

Quiero leer este libro

Otros pioneros fueron PayPal (desde 2000, global), y más tarde, los bancos tradicionales lanzaron transferencias electrónicas básicas. En esos años se integraron tarjetas de débito/crédito en portales de ecommerce, y surgieron pagos contrareembolso como puente con la realidad local. Aunque faltaba regulación fintech masiva, innovaciones como la factura electrónica en unos pocos países ayudaron a sentar bases para bancos digitales.

También emergieron plataformas de comercio autogestionables. Proyectos propios de ecommerce se apoyaron en soluciones locales o versiones adaptadas. Por ejemplo, en 2010 se fundó Tiendanube (de origen argentino) para que pymes configuraran su tienda online sin programar. Antes de eso, algunas empresas medianas migraron a sistemas abiertos —como PrestaShop o

Magento, disponibles desde 2008— para levantar sus catálogos digitales.

En paralelo, VTEX, fundada en Brasil en 1999 por [Geraldo Thomaz](#) y [Mariano Gomide de Faria](#), fue una de las primeras compañías de la región en ofrecer una plataforma SaaS de ecommerce, mucho antes de que el modelo cloud se popularizara. Su propuesta permitió que grandes marcas latinoamericanas accedieran a tecnología de clase mundial sin necesidad de invertir en infraestructura propia, lo que impulsó la profesionalización del ecosistema.

Estos entornos facilitaron que emprendimientos pequeños y medianos sin equipo técnico profesional pudieran vender en línea y que los grandes retailers comenzaran a integrar modelos de venta omnicanal.

En materia de **logística**, se observó un desarrollo gradual. En regiones sin servicios postales confiables, surgieron empresas courier privadas. Compañías clásicas de mensajería (DHL, UPS, etc.) extendieron sus rutas urbanas. A su vez, aparecieron firmas específicas para ecommerce: en Chile, Chilexpress y Starken; en Brasil, Correios mejoró sus opciones de entrega con seguimiento electrónico. Argentina vio el auge de Andreani y EnvíosYa. Estas redes comenzaron a integrar soluciones de rastreo online y a ofrecer precios competitivos para volúmenes pequeños, vitales para tiendas incipientes. Aunque los tiempos de entrega eran inicialmente lentos, la tendencia era claramente hacia una infraestructura logística dedicada al comercio digital.

Hubs y ciudades pioneras

Con el tiempo, ciertas ciudades se convirtieron en ejes del emprendimiento digital en Iberoamérica, cada una con sus peculiaridades. **São Paulo** (y en general Brasil) lideraba en tamaño de mercado e inversión. Con gigantes como Mercado Pago, PagSeguro y Nubank, Brasil atrajo gran parte del capital de riesgo. En contraste, **Buenos Aires** destacó por su talento tecnológico y sus eventos académicos; allí se reunían emprendedores en conferencias universitarias y cursos de la UTDT o la UCA.

Ciudad de México fungía como puerta de entrada a Centroamérica, con startups de consumo masivo y un mercado doméstico atractivo. **Bogotá** y **Medellín** (Colombia) emergieron como centros de innovación gracias a políticas de gobierno: iNNpulsa (proyectos públicos) y Ruta N (Medellín) impulsaron el sector. Por su parte, **Santiago de Chile** gozaba de cierta estabilidad económica y apoyo institucional (Startup Chile, fondos públicos) que beneficiaron a creadores digitales.

Las diferencias regionales fueron notables:

Políticas públicas más agresivas en Chile y Colombia contrastaron con el impulso privado en Brasil.

Educación superior con programas de emprendimiento, como el MIT+Colciencias en Colombia o el CREEA en México, influyó en la formación de talento local.

La cultura empresarial variaba: en Argentina y Uruguay, la vocación por las tecnológicas es fuerte, mientras en países con economías más pequeñas, el mercado interno limitaba algunos rubros.

Inversión de capital concentrada: México, Brasil y Argentina acaparaban la mayor parte, albergando la mayoría de los “unicornios” iniciales latinoamericanos. Por ejemplo, para 2021 ya se contaban 34 empresas ‘unicornio’ en la región (vs. 9 en 2018),⁹ muchas nacidas en esos hubs principales.

La consolidación del ecosistema tuvo eventos clave de networking. El **tour eCommerce Day** se estableció como el principal foro regional de comercio electrónico, con paradas anuales en Lima, Bogotá, Buenos Aires, Santiago y CDMX, por nombrar algunos destinos. **Campus Party** llegó a México en 2009, donde atrajo a miles de jóvenes innovadores (y luego a otros países). **WebConFlatino** (antes *EmprendeLatam*) surgió como conferencia itinerante de startups en español, y ferias como *Endeavor Day* o *Foro de Inversión* en cada país unieron a emprendedores con inversores.

Estos encuentros, junto a hackatones locales, tejieron una red de contactos donde figuras como [Yerka Yukich, Secretaria Ejecutiva del Centro de Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago](#), ofrecían charlas de perspectiva de mercado. Como ella señala,¹⁰ el e-commerce en Chile creció un 8 % en 2024 y “se están retomando los ritmos de crecimiento previos a la pandemia”, con tasas proyectadas de dos dígitos para 2025.



commerce DAY
RETAIL & DIGITAL CHANNELS REVOLUTION

Del garaje al ecosistema:

Surgimiento de incubadoras

Por su parte, comenzaron a desplegarse las incubadoras, aceleradoras y fondos regionales que darían infraestructura de soporte al ecosistema. En 2010 se fundó **Start-Up Chile** (programa gubernamental) para atraer a emprendedores extranjeros, lo que sentó un precedente de incentivo estatal. Pronto surgieron aceleradoras privadas: **Wayra** (Telefónica, 2011) estableció hubs en 10 países latinoamericanos, donde ofrecía espacio físico, mentoría y semilla.

NXTP Labs (2011, Argentina) inició como fondo semilla enfocado en tecnología B2B. La tendencia alentó a más corporaciones: Telefónica y BBVA lanzaron sus propios programas de innovación abierta. En el sector público, centros de innovación regionales como **Ruta N** en Medellín (creada en 2009) integraron coworkings y apoyo financiero para startups locales.

Estas redes de apoyo fueron mixtas público-privadas. En Argentina, por ejemplo, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires financió concursos de emprendedores, mientras que asociaciones empresariales aportaban mentoría. En Perú y Ecuador aparecieron iniciativas como “Lima Valley” o la Red de Inversionistas Ángeles, que conectaron emprendedores y capital. A lo largo de la década, emergieron aceleradoras corporativas (por ejemplo, PepsiCo lanzó su EmergeConoSur) y espacios de coworking (impact hubs, WeWork) donde compartían

recursos. El empresario [Reynaldo Musso](#), veterano en tecnología bancaria, señala que estos entornos colaborativos “ayudaron a profesionalizar proyectos nacientes al mostrar modelos de buenas prácticas”, incluso antes de que se llamaran así.

En resumen, lo que empezó como esfuerzos individuales en garajes y cafeterías se transformó en un **ecosistema articulado**. Wayra, NXTP, Startup Chile y redes similares crearon canales formales de inversión y aceleración. La colaboración público-privada —desde bancos estatales ofreciendo créditos blandos hasta firmas globales financiando venture capital en la región— fue clave. Los primeros encuentros de pitch (Startup Weekends desde 2010) y los programas de aceleración (“tech accelerators”) sentaron la cultura de presentar planes de negocio y escalar bajo mentores experimentados.

Así, los fundadores locales dejaron de innovar aislados para participar en comunidades donde compartir tecnología, clientes potenciales y aprendizaje continuo.



Comparación con **Silicon Valley**

A medida que el ecosistema latinoamericano maduraba, inevitablemente surgió la comparación con Silicon Valley (SV). Muchas veces se habló de “adoptar” y “adaptar” modelos del éxito norteamericano. Sin embargo, la región hizo ambos: **adoptó** la mentalidad de startup impulsada por la innovación tecnológica y el financiamiento de riesgo, pero **adaptó** esas ideas al contexto local. Por ejemplo, a diferencia de SV, donde abundan los fondos de pensiones invirtiendo en startups, en Latinoamérica, el capital semilla inicial provino más de redes de “ángeles” emprendedores que de programas públicos.

En el plano cultural, mientras Silicon Valley vive de “fracaso rápido”, en Iberoamérica se valoraba la estabilidad: muchos emprendedores buscaban primero validar productos antes de escalar, y respetaban jerarquías familiares o laborales. Además, los mercados locales eran más pequeños, por lo que, a menudo, las startups tenían que expandirse regionalmente muy pronto para lograr volumen, algo que empresas en SV podían posponer gracias al enorme mercado doméstico. Por eso, los latinos aprendieron a modular sus negocios por países –manteniendo marcas locales– más de lo que harían las startups estadounidenses, como enseñó el caso de **Nicolás Tejerina con Navent** (eLíderes Podcast x25, 2024).

Aun así, hubo fenómenos paralelos claros: mercados digitales (retargeting, SaaS, fintech) crecieron con la adopción de MVPs (“producto mínimo viable”) y procesos “lean” similares. Varios casos latinoamericanos siguieron

rutas parecidas a las de SV: prueba, iteración, pivotar. El ecosistema importó la estructura de rondas de inversión (serie A, B, etc.) y las metodologías ágiles de desarrollo. Sin embargo, se matizaron según la realidad local; por ejemplo, mientras en Valley es normal aceptar pronto el “*down round*” (ronda de menor valuación), en Latam en la primera crisis postboom de 2022, muchos emprendedores renegociaron con cautela, aprendiendo a “estirar caja” sin buscar necesariamente más dilución, siguiendo la tendencia de balancear crecimiento y rentabilidad.¹¹



Del boom de las punto-com al oscurantismo

Analizando un período que marcó el carácter y la capacidad de adaptación del ecosistema digital.

Quiero leer este libro

Finalmente, los primeros **unicornios latinoamericanos** ilustran esta mezcla de adopción y adaptación. Uno de los pioneros fue **Mercado Libre** (fundado 1999, bolsa en 2007), que replicó el modelo de eBay pero con pagos propios (Mercado Pago) y logística adaptada al tráfico en Latinoamérica. Luego vinieron Despegar, Globant y

otros unicornios que combinaban tecnología global con enfoque regional. Como muestra McKinsey (2023), el boom de startups elevó de 9 a 34 el número de unicornios latinos entre 2018 y 2021.

Estos casos prueban que si bien la región aprendió de SV (modelo de negocio, tecnología), también innovó desde dentro: muchos unicornios latinos son fintech (una vertical que en SV tardó más en emerger) o marketplaces especializados en la informalidad del comercio local.

Hoy, la maduración de ese ecosistema permite incluso que multinacionales tecnológicas globales vuelvan sus ojos a la región con servicios ajustados a Latinoamérica.

Datos recientes muestran que el comercio electrónico en América Latina continúa creciendo con fuerza: se proyecta que el mercado de ecommerce alcanzará unos USD 160.000 millones en 2025.¹²

Mientras tanto, el capital de riesgo regional comienza a mostrar signos de recuperación tras la caída: en 2024, las inversiones en startups latinoamericanas sumaron aproximadamente USD 4,2 mil millones, un aumento del 27 % con respecto a 2023.¹³

En cuanto al acceso digital, los avances siguen siendo prometedores:

- ❑ La tenencia de cuentas bancarias en la región superó el 80 % en varios países (desde el 74 % estimado para 2021).¹⁴

- La adopción de smartphones también sigue firme: el último informe de GSMA señala una penetración móvil muy alta en la región, con gran parte de la población conectada mediante dispositivos móviles.¹⁵

Estos factores —mejor infraestructura digital, mayor inclusión financiera y un mercado de ecommerce robusto— siguen alimentando el espíritu emprendedor que relato en este capítulo.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Brechas estructurales y resiliencia en el ecosistema emprendedor digital de Iberoamérica

En mi recorrido por las historias y datos recientes del ecosistema digital, queda claro que aún existen **brechas estructurales** profundas que condicionan el emprendimiento en Iberoamérica. Aunque he visto surgir iniciativas brillantes y perseverantes, también he observado cómo factores como la conectividad, la educación y el financiamiento limitan las oportunidades de muchos talentos.

Como dijo [Lorena Díaz Quijano, consultora y mentora en desarrollo de talento digital](#).¹⁶

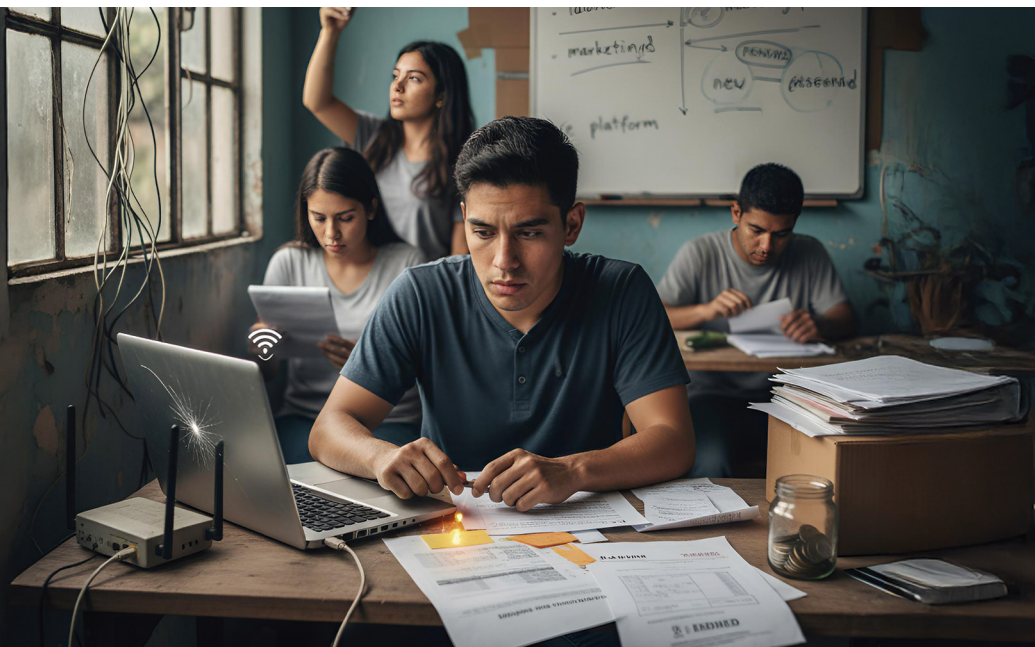


“En las regiones rurales hay mucho potencial, pero faltan tanto redes de comunicación como espacios para aprender habilidades digitales”.



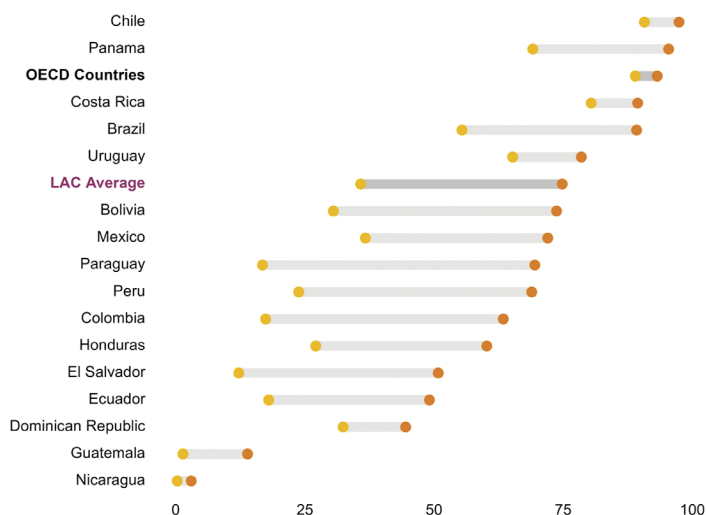
Lorena
Díaz Quijano

Un estudio de la CEPAL refleja esta brecha: en 2022, sólo el 67,3% de los hogares en América Latina y el Caribe contaba con conexión fija a internet, frente al 91,1% promedio de la OCDE.¹⁷ Más revelador aún, las zonas urbanas duplican ampliamente la conectividad rural: el 74,8% de los hogares urbanos tiene internet fijo, pero apenas el 35,8% en las áreas rurales. Esta brecha digital evidencia que muchos emprendedores que viven fuera de las grandes ciudades quedan aislados de los recursos en línea.



Only 4 out of 10 Rural Households in LAC Have an Internet Connection at Home, Compared to 7 out of 10 Urban

(Households with Internet Access at Home (%) in Rural and Urban Areas)



Source: UNDP's calculations based on the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) CEPALSTAT data (2023), and OECD Going Digital Toolkit data (2024).

GRAPH^{THOUGHT}

Note: The ECLAC and OECD define households with internet access as those with an internet connection at home, whether through fiber optic, coaxial cable, Cooper pair, or terrestrial or satellite antennas. In all cases, access through mobile devices is excluded. The regional average is a population-weighted average calculated by ECLAC. Data reported for each country is the most recent available: Bolivia, Colombia, and Honduras (2021); Brazil (2019); Ecuador (2017); Guatemala, Nicaragua, and Venezuela (2014); and all other countries (2022). OECD countries average is reported for 2023.

Figura. Acceso a Internet en hogares rurales y urbanos de América Latina y el Caribe (2023).

Sólo 4 de cada 10 hogares rurales de la región cuentan con conexión a Internet en el hogar, frente a 7 de cada 10 en zonas urbanas. Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con base en cálculos de la CEPAL (CEPALSTAT, 2023) y datos del OECD Going Digital Toolkit (2024).

La falta de infraestructura se complementa con la escasez de financiamiento temprano. Si bien en 2024 la región logró recaudar US\$ 2.850 millones en capital de riesgo, un 26% más que en 2023,¹⁸ estos montos aún son bajos comparados con otras regiones. Además, buena parte de esa inversión va a etapas avanzadas, lo que deja escasas fuentes de capital semilla.

El panorama actual obligó a emprendedores como [Alejandro Penagos, CEO y fundador de la plataforma de eventos VCC](#), a afirmar:¹⁹



“Los primeros años cuesta mucho levantar capital; tuvimos que reinvertir nuestras ganancias una y otra vez antes de llegar a una ronda de inversionistas”.



Alejandro
Penagos

Es una queja común en nuestra región. Estudios recientes confirman que el 38% de las emprendedoras tecnológicas identifica la falta de financiamiento como su principal obstáculo.²⁰ Esta realidad pone en evidencia que, a pesar del crecimiento reciente del *venture capital*, aún falta abrir caminos financieros sólidos para los proyectos incipientes.

Otro factor crítico es la **educación en STEM y las habilidades digitales**. Latinoamérica arrastra un rezago: sólo el 28,1% de la población tiene competencias digitales básicas, muy por debajo del 64% de la OCDE.²¹ En el ámbito escolar y laboral, las disparidades son alarmantes: la OCDE destaca que sólo el 13% de los docentes latinoamericanos posee competencias digitales avanzadas,²² y que el 86% de los adultos con bajo nivel educativo no supera un test básico de tecnologías de la información.

En este contexto, las brechas de género se hacen notar incluso en las aulas: en América Latina, apenas el 41% de los graduados de carreras STEM son mujeres.²³ Aunque es

un porcentaje mayor que el global, las mujeres enfrentan una caída pronunciada al ingresar al mercado laboral tecnológico. Estos desbalances educativos –entre urbano/rural, ricos/pobres, hombres/mujeres– configuran un ecosistema de talento fragmentado.

Por último, existen **desigualdades de género y entornos regulatorios inestables** que agudizan los desafíos. A nivel cultural y social, las mujeres emprendedoras se topan con prejuicios y falta de redes de apoyo. Un informe del BID revela que casi dos de cada cinco fundadoras STEM señalan el **prejuicio inversor** como barrera (BID, 2024).

En lo político, muchos países aún carecen de marcos claros para el emprendimiento tecnológico; cambios frecuentes en impuestos digitales o normas laborales vuelven incierto el futuro de los negocios. Como apunta Juan Carlos Elorza (CAF), los países de la región presentan *“serias falencias (...) en educación, financiamiento y marco regulatorio de políticas”* para innovación tecnológica.²⁴

En síntesis, estos obstáculos estructurales configuran un punto de partida empinado. Aun así, la motivación de los emprendedores latinoamericanos ha sido transformar adversidades en oportunidades, un tema al que le dedicaré los siguientes apartados.



Brechas estructurales que condicionan el emprendimiento digital

El salto del emprendimiento tecnológico está aún limitado por brechas profundas. Primero, la **conectividad urbana vs. la rural**. Los datos son elocuentes: según la CEPAL, tres de cada cuatro hogares urbanos están conectados a internet fijo, en contraste con poco más de uno de cada tres en zonas rurales ([UNDP](#), 2024). He sido testigo de historias como la de un joven programador en Chaco, Argentina, que debía trasladarse horas para poder subir su código a la nube. Este aislamiento digital impide que muchos talentos **ocultos** (como Lorena Díaz describe) compartan sus ideas o aprendan en línea.

Además, la calidad de la conexión es dispar: mientras Chile y Panamá han ampliado buena cobertura en el campo, países grandes como Brasil aún necesitan ampliar fibra óptica hacia el interior, y el 7% de la población rural carece de señal móvil (El País, 2023). Esta *brecha digital geográfica* convierte cualquier emprendimiento tecnológico en un reto extra.

En segundo lugar, la **falta de acceso a capital y financiamiento de riesgo temprano**. Aunque la región vio un repunte en 2024 (US\$2.850M invertidos, un 26% más que en 2023) (Alfaro, 2025), esa inyección fue desigual. Las startups consolidadas, sobre todo en fintech o

ecommerce, recibieron la mayor parte, mientras que los emprendedores noveles siguen a la espera. En palabras de [Lorena Díaz Quijano](#) (eLíderes Podcast x25, 2024):



“Veo mucho entusiasmo, pero los primeros pasos son difíciles: sin un fondeo inicial, muchas ideas quedan sólo en papel”.



Lorena
Díaz Quijano

No es casualidad que iniciativas como Endeavor México empiecen a hablar de *deuda de riesgo* y rondas secundarias (venture debt) para paliar la escasez de capital semilla. Además, la inestabilidad macroeconómica (hiperinflación, devaluaciones) en varios países amplifica la cautela de los inversionistas. En la práctica, muchos emprendedores deben sobrevivir con bootstrapping durante años, validando modelos de negocio con recursos propios antes de atraer a fondos externos.

Tercero, las **brechas educativas en STEM y habilidades digitales**. Latinoamérica se encuentra rezagada en la alfabetización tecnológica. El Banco Mundial advierte que sólo el 28,1% de nuestra gente domina competencias digitales básicas ([El País](#), 2023), un déficit alarmante en una economía global conectada. En las escuelas, los puntajes PISA de 2022 muestran que, en general, los niños superan a las niñas en matemáticas y ciencias ([UNDP, 2024](#)), un síntoma de la brecha de género emergente.

Incluso los docentes enfrentan carencias: sólo el 13% de los profesores latinoamericanos tiene habilidades digitales avanzadas (González, 2024), por lo que la formación de los estudiantes a menudo depende de iniciativas externas. En este sentido, Lorena Díaz también destaca:



“Vivimos en una cultura donde el aprendizaje técnico formal se ve más atractivo que la formación continua; el reto es crear circuitos educativos que lleguen a todos”.



Lorena
Díaz Quijano

Esta carencia de capital humano especializado frena la generación de startups tecnológicas robustas, pues faltan ingenieros, diseñadores y emprendedores bien formados.

Finalmente, la **desigualdad de género y el marco regulatorio**: la brecha de género se manifiesta en pocos programas de apoyo y en una representación minoritaria. Según la UNESCO, sólo el 32% de los estudiantes de STEM



son mujeres,²⁵ y una vez graduadas, muchas enfrentan estereotipos que las relegan a áreas no tecnológicas. Encima, las leyes y normativas suelen cambiar abruptamente (impuestos a plataformas digitales, regulaciones de divisas), lo que genera un entorno incierto. [Carlo Rodríguez, consultor en estrategia digital y Owner de Attach](#), observa:²⁶



“En un país se aprueba un incentivo a startups, y al año siguiente, cambian la ley. Los emprendedores necesitamos reglas claras para planificar a largo plazo”.



Carlo
Rodríguez

Educacionalmente y regulatoriamente seguimos muy lejos del ideal. Estas barreras—económicas, formativas y culturales—son parte del paisaje con el que nace cualquier nuevo emprendimiento digital en la región. A pesar de ello, como veremos, el **talento emergerá** aun desde estos puntos difíciles.



Talento oculto, emergente y descentralizado

Aun con tantas trabas, el panorama emprendedor latinoamericano está vibrante de talento que emerge de lugares insospechados. He conocido muchos casos donde la innovación brotó fuera de las capitales. [Lorena Díaz Quijano](#) me relató la historia de un equipo de desarrolladores de Cajamarca, Perú, que creó una app de telemedicina rural apoyándose en vecinos y voluntarios; o el de una emprendedora colombiana que desde un pequeño pueblo cerca de Medellín, fundó su propia fintech con sólo acceso móvil (eLíderes Podcast x25, 2024).

Estos ejemplos demuestran que el talento no está circunscrito a los grandes centros urbanos, sino que crece *descentralizado*. Como dice ella:



“Hoy día, con una computadora y una buena idea, es posible trabajar con todo el mundo. Los ingenieros y desarrolladores salieron de la capital, se instalaron en provincias y municipios, y han tenido que ser autodidactas en muchos casos”.



Lorena
Díaz Quijano

También quiero resaltar los **casos de autodidactas y migrantes digitales**. Varios emprendedores que he entrevistado empezaron sin educación formal en tecnología. [Mariano Cabrera Lanfranconi, Co-Founder & CMO de Grupo Hemisferios](#), recordó cómo en su adolescencia montó su primer sitio web desde un cibercafé en Asunción con libros prestados.²⁷ Un amigo suyo, [Édison Cortés, Head of Products de SD Works](#), vio oportunidades desde cualquier país:²⁸



“Comencé como freelance de software mientras vivía en el interior de Chile. Aprendí de a poco, y hoy tengo clientes en tres continentes, todo sin haber salido de mi pueblo original”.



Édison
Cortés

Existe también una ola de “*migrantes digitales*”: latinoamericanos que se fueron a estudiar o trabajar al extranjero, pero mantienen proyectos o colaboraciones con sus países de origen. Muchos de quienes comenzaron emprendiendo en sus países hoy continúan vinculados, compartiendo conocimiento, contactos y oportunidades con las nuevas generaciones que se suman a esta historia colectiva. [Lorena Comino, Co-Founder de Facturante](#), resumió con claridad ese espíritu que tanto nos caracteriza:²⁹



“Desde Mar del Plata, sin contactos, con una solución que estaba buena pero que era muy difícil dar a conocer a tantos, encontré en este ecosistema el espacio para crecer. A través de los vínculos, el networking y las comisiones, nos empezaron a conocer, y el boca a boca fue clave. Gracias a Dios, tenemos un ecosistema que ha crecido muchísimo, pero que sigue siendo muy colaborativo”.



Lorena
Comino

Esa reflexión sintetiza lo que siempre digo: el verdadero motor de nuestra industria no es la tecnología sino las personas que deciden compartir lo que saben. Es esa trama de vínculos la que sigue impulsando a los pioneros de hoy y a los visionarios del mañana.

Uno de los más importantes es el fenómeno de los **emprendedores de primera generación**: personas que se han vuelto fundadoras sin antecedentes empresariales familiares. Esto es alentador porque refleja una convicción intrínseca:

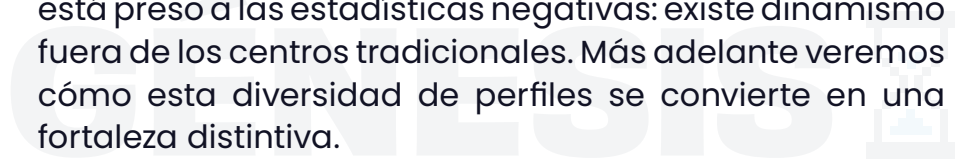


“Yo quiero mejorar la vida de mi comunidad. No tenía capital ni contactos, pero tuve una idea que resolvía un problema local (agua potable con sensores digitales), y aprendí lo necesario para lanzarla”.



Santiago
Pinto Escalier

En conclusión, el capital humano tecnológico está *emergiendo de múltiples frentes*. Tanto los relatos personales como las cifras sugieren que la educación disruptiva y las comunidades digitales están despertando vocaciones allí donde antes no las había. Como dije, veo a cientos de “talentos ocultos” aflorar: jóvenes brillantes en regiones apartadas, mujeres reinventándose en áreas STEM, inmigrantes digitales colaborando con sus redes originarias. El desafío fue grande, pero al mismo tiempo, estas historias confirman que el ecosistema no está preso a las estadísticas negativas: existe dinamismo fuera de los centros tradicionales. Más adelante veremos cómo esta diversidad de perfiles se convierte en una fortaleza distintiva.



La resiliencia como diferencial emprendedor latinoamericano

Un rasgo definitorio del emprendedor iberoamericano es la **resiliencia**: la capacidad de persistir y adaptarse ante la adversidad. No es casualidad que la región haya parido éxitos digitales en medio de la crisis. Durante la pandemia de COVID-19, por ejemplo, muchos negocios físicos se transformaron de un día para otro. [Ingrid Briggiler, Founder & CEO de Nuevo Método & Vicepresidenta de la Cámara Argentina de Salud y Tecnología \(CAsyT\)](#), destaca que:³⁰



“La pandemia fue un acelerador brutal para la telehealth: de pronto, un 80% de las consultas pasó a ser virtual”.



Ingrid
Briggiler

Allí surgieron nuevos servicios de salud online liderados por emprendedores locales, que supieron combinar la necesidad urgente con soluciones prácticas. Simultáneamente, se dio un auge del comercio electrónico: según *EdgeUno*, el número de compradores en línea en Latinoamérica pasó de 126 millones a 267 millones en cinco años, impulsado en buena parte por los encierros.³¹ Emprendedores de mercados emergentes lanzaron apps de entrega a domicilio, soluciones de pago digitales, educación virtual, etc. Esto es innovación frugal: por ejemplo, un gimnasio que colocó cámara en

un garage para dar clases en Zoom, o un taller automotriz que desarrolló una app casera para reservas cuando no existía oferta local.

Otro episodio de resiliencia es la adaptación al ciclo inflacionario de algunos países. He hablado con equipos argentinos que reprogramaron sus modelos de precios cada mes para lidiar con la depreciación de la moneda.

Como señaló [Sara Carbajo Suárez, E-Commerce Manager en IQVIA España](#).³²



“Acá los planes a 5 años son una utopía: el secreto es iterar en plazos muy cortos, prototipar en miniaturas y pivotar si es necesario”.



Sara
Carbajo Suárez

Este estilo de aprendizaje continuo (fail fast) es un sello latino: se recurre a soluciones inesperadas (plasticrobot like street, “chiche telefónico”), a la **innovación frugal** donde hay poco capital. Así, más que de grandes presupuestos, hablamos de ingenio.

Al tiempo, la colectividad juega un rol crucial. En diversos lugares florecen *espacios comunitarios* (co-workings, makerspaces, hackatones) y redes de apoyo. Conozco redes de emprendedores que semanalmente se reúnen a compartir consejos; también vibran foros en línea donde programadores ofrecen códigos, diseñadores

comparten plantillas y mentores dan feedback gratis. [Lorena Díaz](#) resalta:



“La comunidad es lo que nos ha sostenido. Hemos visto clusters digitales crecer: desde hubs en Medellín hasta espacios de coworking en pequeños pueblos de Chile”.



Lorena
Díaz Quijano

Incluso entidades académicas han propiciado semilleros: universidades y ONGs han creado laboratorios tecnológicos gratuitos (fab labs) para que los novatos experimenten. Todo este ecosistema colaborativo hace que la carga de la resiliencia no recaiga en uno solo: emprender en América Latina implica apoyarse mutuamente.

Estas vivencias bajo presión distinguen al emprendedor latino: más allá del plan de negocios, se le mide por su capacidad de enfrentar lo imprevisible. En mis recorridos, he valorado testimonios como el de [Alejandro Penagos](#), quien tuvo que transformar su plataforma de eventos presenciales en virtuales en 2020:



“Fue un shock, pero aprendimos a improvisar tecnología de streaming con muy poco presupuesto. Ese ‘salir adelante con lo que hay”.



Alejandro
Penagos

Cada crisis (COVID, inflación, cambio de gobierno) endurece pero también pule al ecosistema; nos vuelve más versátiles. En esta sección intermedia hemos visto cómo la adversidad propició *aprendizajes* que hoy fortalecen a los actores locales. El emprendedor latinoamericano, a diferencia de otros entornos más acomodados, porta en su ADN una mezcla de creatividad y perseverancia. A partir de esta fortaleza, muchos proyectos han logrado dar un salto cualitativo, superando las debilidades iniciales.



Acciones que están cerrando las brechas

Afortunadamente, en paralelo a la resistencia individual, se multiplican las **iniciativas sistémicas** para reducir las brechas estructurales. A nivel público, muchos gobiernos han entendido que conectar y apoyar a los emprendedores es inversión social. Varios han lanzado planes masivos de infraestructura: por ejemplo, en 2024, Chile y Costa Rica expandieron su red de fibra óptica hacia zonas rurales; y Panamá y Uruguay avanzan con subvenciones para instalar antenas 5G en pequeños distritos.

En cuanto al **marco regulatorio**, son bienvenidas propuestas como la creación de *sandboxes* legales. Varios países iberoamericanos (como Brasil y México) implementaron entornos regulatorios experimentales para fintech y salud digital, donde startups pueden probar servicios bajo supervisión pero con menos barreras.

Además, se han establecido incentivos fiscales: algunas leyes de “startups” recién aprobadas permiten deducir impuestos por inversión en innovación, y las llamadas *zonas francas tecnológicas* ofrecen beneficios para emprendimientos digitales. Todo esto apunta a dar certezas y espacio de maniobra legal, para ayudar a que un emprendedor no tema tanto al entorno cambiante.

También se trabajan políticas enfocadas en equidad. Se han multiplicado los programas de apoyo al emprendimiento femenino: fondos de capital específicos,

convocatorias exclusivas para mujeres STEM y programas de mentores. ONGs y fundaciones privadas brindan capital semilla y capacitación focalizados en fundadoras. Ejemplos inspiradores son la ampliación de las redes de mentoría para mujeres rurales (como las organizadas por FMBBVA en colaboración con Naciones Unidas)³³ o iniciativas como *Rulebreaker* en Colombia, que impulsa aceleradoras lideradas por mujeres.

En el ámbito educativo, universidades públicas y privadas están abriendo más cursos en línea abiertos (MOOCs) y bootcamps subvencionados que apuntan a poblaciones subrepresentadas. Estos esfuerzos buscan no sólo igualdad de oportunidades, sino también cubrir los vacíos de talento detectados.

Por supuesto, **el financiamiento alternativo** complementa estas medidas. Plataformas de *crowdfunding* se han vuelto moneda corriente. En México y otros países, existen sitios (Donadora, Fondeadora, M2Crowd) donde emprendedores pueden recaudar fondos comunitarios para proyectos innovadores.³⁴ Estas vías permiten a quien no accede al VC tradicional validar su idea y obtener capital de inversores individuales.

Paralelamente, la expansión de las microfinanzas ha sido notable: la Fundación Microfinanzas BBVA atiende a más de tres millones de microemprendedores en la región, otorgando pequeños préstamos y acompañamiento a quienes estarían fuera del sistema bancario formal (Fundación Microfinanzas BBVA, 2024). Este apoyo inclusivo convierte las finanzas en un puente que reduce

las distancias económicas. Y no hay que olvidar las **redes de inversión ángel** que fomentan diversidad: existen grupos como CAFI (en Chile) o Arkángeles (en Argentina), que ahora incluyen mandatos de inversión en startups con impactos sociales o dirigidas por mujeres.

En suma, estamos viendo surgir un entramado de soluciones que atacan las brechas desde múltiples frentes. Políticas públicas avanzan en infraestructura y regulación, mientras el sector privado crea ecosistemas paralelos de apoyo. Estos esfuerzos aún son incipientes, pero sostienen ya a emprendedores que años atrás lo habrían tenido más difícil. Como señala [Carlo Rodríguez](#):



“Se está tejiendo un nuevo ecosistema: hoy los emprendedores somos más visibles ante los gobiernos, y eso empieza a traducirse en proyectos concretos”.



Carlo
Rodríguez

Aunque queda camino por recorrer, se percibe que la región no está de brazos cruzados: cada beca tecnológica, cada reforma legal y cada fondo inclusivo tienden a cerrar la brecha poco a poco.



Infraestructura blanda: Eventos, cámaras y comunidades como red de contención

Más allá de las autopistas de fibra óptica, las antenas 5G o los data centers, nuestro ecosistema emprendedor se apoya sobre una **infraestructura blanda** hecha de eventos, cámaras, comunidades y programas de acompañamiento. Es una capa mucho menos visible que los cables y los servidores, pero igual de decisiva: sin ella, el talento queda aislado, las ideas se pierden y el capital no encuentra proyectos en los que confiar.

Cuando miro hacia atrás y repaso estos 25 años, veo una constante: **cada salto del ecosistema estuvo acompañado por una red de encuentros, talleres, foros y programas que actuaron como contención y acelerador.** El tour **eCommerce Day**, las **Cámaras de Comercio Electrónico**, redes como **EO, Endeavor**, clubes como **Nébula** o iniciativas del eCommerce Institute como **eWomen** y la **eCommerce Startup Competition** son ejemplos de esta trama invisible que sostiene al ecosistema.

Podemos sintetizar el aporte de esta infraestructura blanda en cuatro grandes funciones: **visibilizar, conectar, formar y financiar.**



1. Visibilizar: poner el foco donde antes había ruido

La primera función de esa infraestructura es **visibilizar**. Antes de que existieran eventos masivos y medios especializados, los emprendedores digitales eran casi personajes anónimos: historias sueltas en suplementos de negocios o notas de color. Los foros presenciales y virtuales cambiaron esa realidad.

- El **eCommerce Day Tour**, que recorre año tras año ciudades de Iberoamérica, ayudó a que miles de empresas tradicionales descubrieran que no estaban solas en el desafío digital: de golpe, podían ver casos, benchmarks, métricas y escuchar directamente a pioneros y nuevas generaciones.
- Libros como **“El boom del comercio electrónico”** y **“Del boom de las punto-com al oscurantismo”** amplificaron esa visibilidad al documentar hitos y momentos de inflexión que luego se vuelven referencia en estos mismos escenarios.

Cuando un ecosistema **se ve a sí mismo**, gana autoestima y perspectiva histórica. La visibilidad ordenada —no la propaganda vacía— ayuda a separar humo de resultados, a reconocer realmente quién está creando valor y a mostrarle a las nuevas generaciones que “gente como ellas” ya transitó ese camino.

2. Conectar: del emprendedor aislado a la comunidad viva

La segunda función es **conectar**. Un emprendedor en soledad puede llegar lejos; un emprendedor conectado puede llegar muchísimo más lejos y más rápido. Las cámaras, comunidades y programas que describimos en este libro han cumplido ese rol:

- ❑ Las **cámaras de comercio electrónico** nacionales y regionales ofrecieron un primer espacio de encuentro entre empresas tradicionales y nuevas iniciativas digitales.
- ❑ Redes como **Entrepreneurs' Organization (EO)**, **Endeavor**, clubes sectoriales y comunidades como **Nébula** o **Women in Ecommerce (eWomen)** conectan a fundadores de distintas generaciones y tamaños de compañía.

En otros libros de la colección, como **"Pioneros y visionarios del ecommerce de Iberoamérica"**, se cuenta cómo muchos de esos fundadores se conocieron en congresos, workshops o misiones internacionales, y a partir de ahí cocrearon joint ventures, nuevas startups o incluso fondos de inversión. Aquí cerramos el círculo: esos vínculos personales son hoy una **infraestructura relacional** que sigue produciendo efectos, incluso décadas después.

Cuando hablamos de "ecosistema", no hablamos de un listado de empresas sino de **relaciones que se sostienen en el tiempo**. Esa es la función conectiva de la

infraestructura blanda: hacer que el talento, las ideas y el capital no circulen en paralelo sino que se encuentren y se combinen.

3. Formar: construir capacidades, no sólo contactos

La tercera función es **formar**. Sin desarrollo de capacidades, no hay ecosistema que aguante. Muchos de los espacios que mencionamos nacieron como simples conferencias o mesas de networking y terminaron convirtiéndose en verdaderos **laboratorios de formación ejecutiva y emprendedora**:

- El propio eCommerce Institute fue evolucionando desde la organización de eventos hacia el diseño de **programas ejecutivos, maestrías, diplomaturas y academias de especialización en comercio digital, IA y negocios por Internet**.
- Universidades aliadas —desde facultades públicas hasta escuelas de negocio— empezaron a integrar estos contenidos en carreras, posgrados y programas de educación continua, para crear una continuidad entre aula, evento y ecosistema.

Este rol formativo dialoga con otro libro clave de la colección: “[El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad](#)”. Allí mostramos cómo la madurez del ecosistema depende, en gran medida, de la calidad del talento que diseña experiencias centradas en las personas. Aquí vemos el “lado B” de esa historia: los espacios donde se entrenan estos perfiles, donde se mezclan teoría, casos y fracasos reales.

La formación que brinda esta infraestructura blanda no se limita a habilidades técnicas (marketing digital, UX, analítica, IA aplicada). También abarca **competencias blandas**: liderazgo, trabajo en equipo, visión sistémica, ética de datos, gestión del riesgo. En un contexto donde la tecnología cambia más rápido que los planes de estudio, estos espacios funcionan como “sistema inmunológico” del ecosistema: actualizan permanentemente el conocimiento colectivo.



4. Financiar (directa o indirectamente): del pitch al “smart money”

La cuarta función es **financiar**, ya sea de forma directa (premios, inversión semilla, acceso a rondas) o indirecta (puentes con fondos, corporates, bancos, programas públicos y multilaterales).

- La **eCommerce Startup Competition** es un ejemplo concreto: cada año identifica startups de alto potencial, les da visibilidad y las conecta con inversores, corporaciones y medios. Muchas de las scaleups que hoy aparecen en este momento de la colección comenzaron su recorrido público dando pitch en ese escenario.
- Los programas de aceleración y los foros de inversión que describimos en el capítulo “Escalando emprendimientos digitales en Iberoamérica” funcionan como **filtros cualitativos**: ayudan a que el capital encuentre proyectos mejor preparados y a que los emprendedores aprendan a dialogar con los criterios de fondos y corporates.

En el libro “[La reconversión de los medios de pago](#)” profundizamos en la infraestructura financiera dura: pasarelas, wallets, adquirentes, prevención de fraude. Aquí completamos la fotografía mostrando la capa blanda que acompaña el financiamiento: **las mesas donde se construye confianza** entre quien pone el dinero y quien lo va a usar para innovar.

Cuando estas cuatro funciones —visibilizar, conectar, formar y financiar— trabajan coordinadas, la infraestructura blanda se vuelve un **acelerador sistémico**. Cuando alguna falta, el ecosistema se resiente: sobran eventos sin contenido, programas sin continuidad o fondos desconectados de la realidad del emprendedor.

Infraestructura blanda como puente entre libros de la colección

Esta infraestructura blanda también cumple un rol editorial dentro de **Génesis de un Futuro Digital**: es el **hilo conductor** que une los distintos momentums de la colección.

- En “**Del boom de las punto-com al oscurantismo**” vemos cómo, en ausencia de comunidad y de marcos de colaboración, la primera ola de emprendimientos vivió más aislamiento y volatilidad.
- En “**El boom del comercio electrónico**” observamos cómo empiezan a consolidarse foros sectoriales, rankings, premios y espacios de intercambio que dan cohesión a la industria.
- En “**El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema**” mostramos cómo la comunidad se hace cargo de entender y domesticar tecnologías complejas (IA, blockchain, IoT) a través de workshops, laboratorios y experiencias compartidas.
- Y en el libro de “**Los déjà vu de las regulaciones y de los desafíos legales**”, analizamos cómo estas redes de cámaras, foros y asociaciones se convierten en interlocutores claves frente al Estado para diseñar políticas más inteligentes.

Este volumen, dedicado al **ecosistema emprendedor y al impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el ecosistema digital en Iberoamérica**, pone el foco precisamente en ese tejido blando. En la medida en que lo cuidemos —financiando comunidades, profesionalizando cámaras, sosteniendo eventos que generen valor real y no sólo marketing— estaremos fortaleciendo el músculo social que permite que las soluciones tecnológicas lleguen a donde más se necesitan.

Un marco simple para actuar:

Visibilizar – conectar – formar – financiar

Si miramos hacia adelante, cualquier actor del ecosistema puede preguntarse: **¿qué lugar ocupo en esta infraestructura blanda y qué función puedo reforzar?**

- ☐ Si organizas un evento o lideras una comunidad, ¿estás sólo “llenando sillas” o estás visibilizando proyectos y referentes diversos que amplían el mapa?
- ☐ Si trabajas en una cámara o universidad, ¿estás conectando de verdad a emprendedores, corporaciones, gobiernos y estudiantes, o cada uno sigue encerrado en su silo?
- ☐ Si diriges un programa formativo, ¿estás enseñando sólo herramientas o estás desarrollando criterio, ética y visión sistémica?
- ☐ Si gestionas un fondo, un corporate venture o un programa público, ¿estás aportando capital que también suma conocimiento y redes, o sólo dinero sin acompañamiento?

Este marco sencillo —**visibilizar, conectar, formar, financiar**— puede ser una brújula práctica para evaluar y rediseñar cualquier iniciativa del ecosistema. A lo largo de este libro y del resto de la colección veremos cómo las historias de mayor impacto cumplen, explícita o implícitamente, con estas cuatro funciones.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Casos que inspiraron al ecosistema

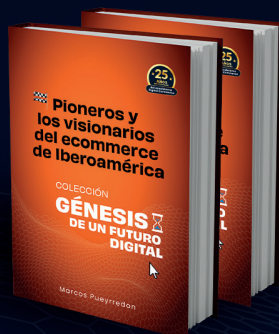
En este capítulo recorreremos las historias fundacionales que pusieron en marcha el ecosistema emprendedor iberoamericano digital. Son casos emblemáticos que, con visión pionera, resolvieron problemas inéditos y abrieron mercados.

Así, cada uno de estos emprendimientos –**Mercado Libre, B2W/Americanas.com, DeRemate.com, Totto**– forjó un nuevo camino y dio impulso a las olas futuras de innovación. Como rememora Marcos Galperín en *Time Magazine*: “Tuvimos que crearlo todo desde cero. La logística para el comercio electrónico y la infraestructura para los pagos digitales: tuvimos que crearlo todo. Algunos de nuestros competidores internacionales, como eBay y Amazon, crecieron desde el principio. Curiosamente, hemos empezado a crecer a un ritmo mucho más rápido después de nuestro 21 aniversario. Estamos democratizando las finanzas y el comercio en América Latina. Es una historia de éxito de la noche a la mañana que ha llevado más de dos décadas”.³⁵

Esa *confianza creativa* y resiliencia definió el temperamento de los pioneros en el boom de los 2000.

Pioneros que **abrieron el camino**

Mercado Libre (Argentina, 1999) es el ejemplo clásico: fundada por Marcos Galperín y [Hernán Kazah](#), se convirtió en la **plataforma de ecommerce líder de la región**. Su vocación fue continental desde el inicio: operó simultáneamente en Argentina, Brasil, México, Colombia, Chile, Perú, Venezuela, etc., y hoy cubre 18 países. Una muestra de aquel ímpetu es la compra en 2008 de su rival sudamericano DeRemate.com (fundada en 1999 por Alec Oxenford) *por USD 40 millones*.³⁶ Con esa operación integró el mercado de subastas online de Argentina, Chile, Colombia y México bajo la marca Mercado Libre, con lo que reforzó dramáticamente su posición en la región.



Pioneros y visionarios del ecommerce de Iberoamérica

Un recorrido por las trayectorias de quienes imaginaron el futuro digital antes de que existiera, y sentaron las bases del ecosistema con sus ideas, apuestas y emprendimientos.

Quiero leer este libro

En Brasil, la historia siguió un camino propio. Americanas S.A. –cadena minorista creada en 1929– lanzó su portal Americanas.com en 1999. Con el auge del comercio online, en 2006 fusionó ese portal con Submarino (y Shoptime) para dar vida a **B2W Digital**, el gigante del ecommerce brasileño. Esa convergencia demostró el poder de combinar tiendas físicas y digitales; B2W se consolidó como líder de ventas en categorías generales (retail, electrónica, entretenimiento).

Otro caso pionero fue **Totto** en Colombia. Aunque nació en 1987 como fábrica de mochilas y accesorios, su fundador, Jonathan Bursztyn, se anticipó a los tiempos: Totto fue de las primeras marcas latinas en expandirse a escala global mediante franquicias y canales digitales. La historia de Totto inspira: *“La trayectoria de Totto demuestra que, incluso ante la adversidad, la perseverancia es fundamental para superar obstáculos y avanzar hacia los objetivos”*.³⁷ Este legado de esfuerzo cotidiano y visión internacional –aunque no sea una “startup” tecnológica en sentido estricto– sirvió de referencia para generaciones de emprendedores de la región.

La fuerza de estos pioneros no sólo estuvo en su capacidad de escalar negocios, sino en algo más profundo: **mostrarle a la región que era posible construir desde lo local para el mundo**, aun cuando las condiciones tecnológicas, logísticas y financieras eran precarias. Sus trayectorias ayudaron a derribar la idea de que la innovación ocurría “allá afuera” y no en Iberoamérica, y dejaron una huella cultural que permitió que cientos de emprendedores emergieran desde ciudades medianas, sectores tradicionales o

incluso negocios familiares. Esa mezcla de visión práctica, obstinación y lectura temprana de oportunidades abrió el camino para historias menos visibles pero igualmente transformadoras, como la que sigue.

Caso ejemplar de una emprendedora pionera

Problema local. A comienzos de los 2000, Laura heredó de su padre un pequeño negocio de repuestos de motos en las afueras de Quito. El comercio vivía del tránsito del barrio: clientes fieles pero pocos, ventas estacionales y cero información sobre quién compraba qué. Cada crisis cambiaría le pegaba de lleno al stock. Para colmo, los proveedores internacionales ya empezaban a vender online y amenazaban con dejarla fuera de juego.

Decisión clave. En 2004, después de asistir a una de las primeras jornadas de comercio electrónico organizadas por la cámara local, Laura tomó una decisión que su entorno consideró “locura”: montar un catálogo online de repuestos para toda la región andina, empezando con una web muy básica y apoyándose en los primeros marketplaces regionales. En lugar de competir solo por precio, apostó por algo que conocía mejor que nadie: **asesoramiento técnico.** Cada producto incluía guías, fotos propias y un formulario para que los usuarios consultaran qué pieza necesitaban según modelo y año de la moto.

Resultado. Los primeros meses tuvo pocas ventas, pero muchas consultas. Ese “dolor” se convirtió en activo: guardó cada caso, sistematizó respuestas y, con ayuda de un amigo desarrollador, convirtió esas preguntas en

un pequeño “buscador de repuestos” dentro del sitio. Lo que empezó como ferretería de barrio se transformó en referencia regional: pasó de vender sólo en Quito a enviar a todo Ecuador y luego a Colombia y Perú a través de plataformas de ecommerce. Diez años después, la empresa seguía siendo pyme, pero con más de la mitad de sus ventas fuera de su ciudad de origen y empleando a jóvenes mecánicos como asesores online.

Lección para el ecosistema. El caso de Laura muestra que los **pioneros no siempre lucen como unicornios**: a veces son pymes familiares que se animan a usar la tecnología para traducir su conocimiento en servicio. Lo que hizo fue típico de esta primera ola: usar Internet no para “vender más de lo mismo”, sino para **expandir la frontera del barrio** y demostrar que, desde una periferia latinoamericana, también se podía construir propuesta de valor regional.



Startups que escalaron con visión regional

Las siguientes historias comparten ambición internacional desde sus orígenes. Cornershop (Chile, 2015) nació

como aplicación de compras de supermercado por delivery. Sus fundadores la plantearon pensando en toda Latinoamérica, no sólo en Santiago. Así atrajo inversión de fondos globales y llamó la atención de Uber, que en 2019 acordó adquirir su control mayoritario por USD 459 millones.³⁸ Gracias a esa integración, Uber incorporó delivery de retail (abastos) a su ecosistema global. Cornershop hoy opera en Chile, México, Perú y Canadá (Toronto), un ejemplo de startup regional que se valió de alianzas estratégicas para multiplicar su alcance.

También hay emprendimientos que nacieron en Latinoamérica y hoy dominan varios países. Rappi (Colombia, 2015) es el caso paradigmático de la **superapp** regional. Sus cofundadores, [Simón Borrero](#), [Felipe Villamarín](#) y [Sebastián Mejía](#), entendieron en Bogotá el fenómeno de las apps móviles en crecimiento e integraron mensajería, delivery de comida, compras y más en una sola plataforma.

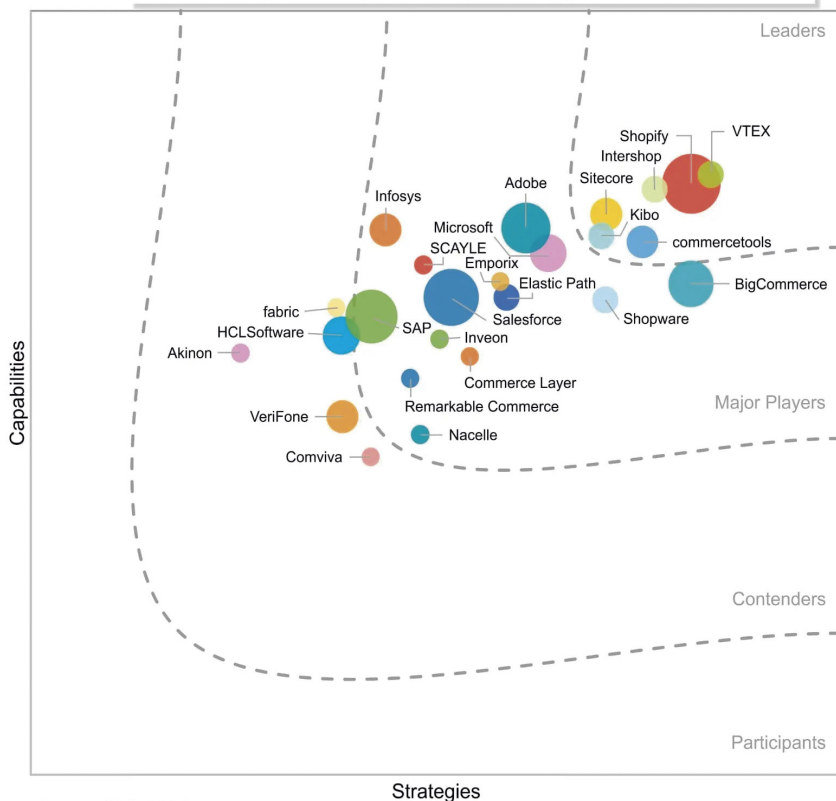
En apenas unos años, Rappi “puso a la región en el mapa internacional”:³⁹ Sus característicos “rappitenderos” naranja llevan pedidos en Colombia, México, Argentina, Chile, Uruguay, Perú y otros mercados. Rappi escaló usando infraestructura distribuida: invitó a comercios y restaurantes locales a sumarse a su marketplace, y aprovechó la demanda latente por entregas on-demand. El resultado fue un auge explosivo: la compañía alcanzó el estatus de unicornio en 2018, y en 2019 cerró una ronda de USD 1.000 millones liderada por SoftBank, que validó su modelo de expansión.

La plataforma VTEX (Brasil, 2000) ejemplifica otra ruta de escala regional: esta empresa de software de comercio electrónico nacida en São Paulo creció con una visión B2B global desde temprano. VTEX desarrolló el primer motor de ecommerce en la nube de la región, capaz de atender a grandes retailers en cualquier país, lo que le permitió ingresar a múltiples mercados en América Latina y eventualmente cotizar en la Bolsa de Nueva York.

En 2024, VTEX fue reconocida como líder global en comercio digital por los analistas de IDC y Gartner, y consolidó su posición como una de las plataformas más completas y versátiles del mercado. Según el informe *IDC MarketScape: Worldwide B2C Digital Commerce Platforms for Midmarket Growth 2024 Vendor Assessment*, VTEX alcanzó la valoración más alta entre 25 proveedores evaluados, y se destacó por su enfoque de pragmatic composability y su versatilidad para atender sectores como retail, consumo masivo, manufactura, distribución y supermercados.

Asimismo, Gartner la nombró “Customers’ Choice” en la edición 2024 del informe *Voice of the Customer for Digital Commerce*, con una puntuación promedio de 4.8 sobre 5 basada en 57 reseñas y un 98 % de clientes dispuestos a recomendarla. En paralelo, el estudio *Total Economic Impact™* (TEI) realizado por Forrester Consulting reveló que las empresas que migraron a VTEX registraron un retorno de inversión (ROI) del 133 %, un crecimiento adicional de USD 17,1 millones y ahorros de USD 5,8 millones al sustituir plataformas legadas por su modelo unificado de comercio digital.⁴⁰

IDC MarketScape Worldwide B2C Digital Commerce Platforms for Midmarket Growth Vendor Assessment, 2024



Source: IDC, 2024

Gráfico. Posicionamiento de plataformas de comercio digital B2C en el mercado global (2024). El informe IDC MarketScape Worldwide B2C Digital Commerce Platforms for Midmarket Growth Vendor Assessment 2024 ubica a VTEX en el cuadrante de líderes junto a Shopify, Intershop y Kibo, y la destaca por sus capacidades estratégicas y de ejecución en el segmento midmarket. Fuente: IDC, 2024

PedidosYa (Uruguay, 2009) es otro caso destacado de escalamiento: fundada por estudiantes en Montevideo, se transformó en una red panregional de delivery de comida. Hoy opera en más de 15 países de Latinoamérica, con 19 millones de usuarios y 458 mil repartidores registrados. Desde 2014 pertenece al grupo Delivery Hero (Alemania),

pero conserva su marca original. Este emprendimiento fue pionero en conectar restaurantes y consumidores vía app, y su rápida expansión –la Wikipedia reporta que en 2021 superó los USD 3.000 millones de valuación– prueba el potencial de iniciativas con enfoque local pero con modelo exportable.⁴¹

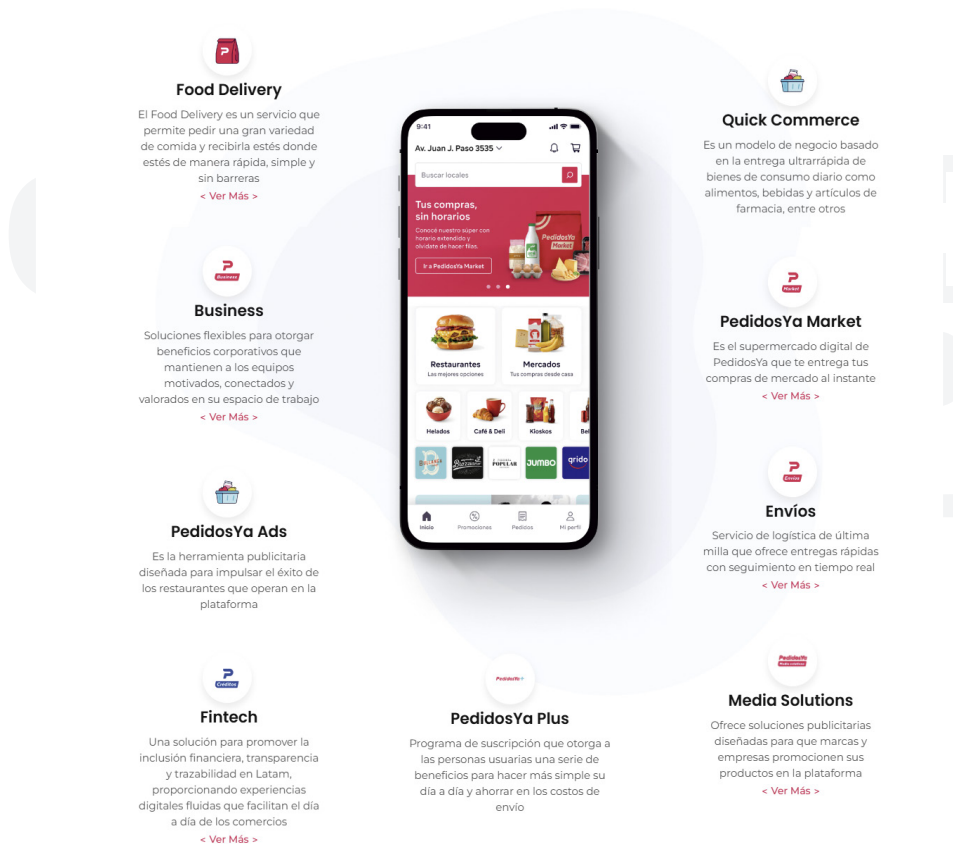


Figura. Ecosistema de servicios de PedidosYa. La compañía ofrece un portafolio integral que abarca food delivery, quick commerce, PedidosYa Market, envíos, business, ads, fintech, Plus y media solutions, lo que la consolida como una superapp de conveniencia que conecta consumidores, comercios y repartidores en múltiples verticales. Fuente: PedidosYa, 2024.

Modelos disruptivos y nuevas industrias

Hoy el ecosistema iberoamericano no sólo replica modelos globales: también crea nuevas verticales. Tomemos **Ualá** (Argentina, 2017), la fintech que lanzó una tarjeta prepaga Mastercard junto con una app móvil, para atender a millones de consumidores desbancarizados. Ualá democratizó el crédito y los pagos digitales, con la reinención de la banca a través del smartphone en mercados emergentes.

En México, **Kueski** (2012) innovó en préstamos online y «compra ahora, paga después» (BNPL). Con inteligencia artificial, otorga microcréditos instantáneos al consumidor y facilita pagos al comercio electrónico local.

Troquer es otro modelo disruptivo: fundada en México por [Ytzia Belausteguigoitia](#) y [Lucía Martínez](#) en 2021, fue la primera **startup de economía circular en la moda** de la región. Troquer creó un marketplace online de ropa premium y de lujo de segunda mano, para reducir el desperdicio textil. Ytzia explica que:⁴²



“La tecnología migró en favor del consumidor (...) Así, este servicio tendría un triple impacto... Económicamente, tiene un beneficio para comprador y vendedor; así como un impacto social”.



Ytzia
Belausteguigoitia

Este modelo reinventó el ciclo de consumo de la moda en México, e inspiró otras iniciativas de reuso y sostenibilidad.

Un caso con alcance global es **La Haus** (Colombia, 2017), una proptech que digitaliza la compraventa de bienes raíces en Latinoamérica. Fundada por Rodrigo Sánchez-Ríos y Tomás Uribe, la empresa ofrece tours virtuales, financiamiento hipotecario en línea y algoritmos de valuación de inmuebles. Aunque aún joven, La Haus fue destacada por Forbes como un «milagro empresarial» en 2021 por su rápido crecimiento (hubo incluso gestiones con Amazon para aprender de Jeff Bezos). Con presencia en Colombia, México y Brasil, redefine un rubro tradicional mediante la tecnología, y acelera transacciones de vivienda con transparencia y velocidad.



Liderazgo femenino y redes de colaboración en el ecosistema digital

En estos 25 años de evolución del comercio digital en Iberoamérica, las mujeres tuvieron un papel fundamental en la construcción de equipos, la apertura de nuevos espacios de liderazgo y la profesionalización del ecosistema. Si los primeros años estuvieron marcados por la intuición y la aventura emprendedora, las dos últimas décadas sumaron algo esencial: la mirada colaborativa, empática y humana que muchas líderes trajeron a la mesa.

Durante las entrevistas de eLíderes x25, esa perspectiva se hizo evidente. [Fernanda Onzari, miembro de la Comisión Directiva de la CACE & mentora de Semillero Digital](#), por ejemplo, relató cómo en 2013 lideró el lanzamiento del canal online de Carrefour Argentina en un contexto donde el ecommerce aún era un experimento:⁴³



“Arrancamos con hoja en blanco y con la convicción de que el móvil iba a cambiar todo. El celular volvió ubicuo al comercio; nos obligó a rediseñar la experiencia completa del cliente”.



**Fernanda
Onzari**

Su recorrido refleja una constante: cada nueva ola tecnológica fue una oportunidad para repensar el modelo, y ella estuvo siempre en la curva, desde el auge de las *superapps* hasta la consolidación del comercio unificado en el retail.

Algo similar plantea [Patricia Jebsen, Business Advisor de Seeds & Omnichannel Board Advisor de Coppel](#), quien fue una de las primeras en ocupar posiciones directivas en grandes retailers y liderar la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Su testimonio revela la otra cara de la transformación: la cultural.⁴⁴



“Formar equipos digitales dentro de estructuras tradicionales fue nuestro mayor desafío. Nos daban los recursos que nadie quería, y aun así, logramos construir organizaciones que compitieron de igual a igual con los grandes players”.



Patricia
Jebsen

Jebsen no sólo abrió puertas para una nueva generación de mujeres, sino que impulsó la creación de capacidades profesionales que hoy son la base del talento digital en la región.

Desde un enfoque humano, [Lorena Díaz Quijano](#) introdujo una reflexión que atraviesa todo el ecosistema: la tecnología, por sí sola, no transforma. (eLíderes Podcast x25, 2024)



“La verdadera transformación es la de las personas. Un líder digital necesita empatía, propósito y la capacidad de escuchar. La tecnología sin humanidad es solo código; con humanidad, se vuelve cultura”.



Lorena
Díaz Quijano

Su mirada resuena especialmente en un momento donde la inteligencia artificial redefine las competencias, y el liderazgo se mide tanto por el impacto tecnológico como por la calidad humana.

Ana Laura Fleba, executive leader in digital transformation & ecommerce, amplía ese marco desde una perspectiva estratégica. Con años de experiencia en grandes marcas y plataformas tecnológicas, sostiene que el liderazgo femenino ha sido decisivo para equilibrar innovación y rentabilidad.⁴⁵



“Durante mucho tiempo hablamos de crecimiento; hoy hablamos de sostenibilidad”.



Ana Laura
Fleba

En su visión, el rol de las mujeres fue clave para “hacer que las cosas pasen”, combinando la ambición por escalar con la sensibilidad para construir ecosistemas que generen valor compartido.

La nueva generación, representada por líderes como [Virginie Verstraeten, Head of eCommerce para Chile, Perú y Uruguay en H&M](#), lleva esa bandera a otra dimensión: la del liderazgo joven, multicultural y data-driven. Desde H&M Latinoamérica, Virginie impulsa la integración entre tienda física y digital, entendiendo que el consumidor ya no distingue canales.⁴⁶



“El cliente no te ve como online u offline; te ve como una sola marca. Si la experiencia falla en un canal, impacta en todos”.



Virginie
Verstraeten

Su mirada resume el nuevo paradigma del liderazgo en retail: fluido, interdisciplinario y centrado en la experiencia.

Esta evolución cultural dio origen a espacios inéditos de conexión profesional, como Nébula, Women's Omnichannel Club, una red creada para acompañar a mujeres del ecosistema digital que buscan crecer y proyectar futuro juntas. Nébula nació al reconocer una brecha de pertenencia: el 78 % de las mujeres no encontraba una red donde participar por quienes son, más allá del cargo; el 70 % buscaba mayor visibilidad y desarrollo; y, sin embargo, las mujeres asistían un 50 % menos que los hombres a espacios de networking.⁴⁷

De esa necesidad surgió una comunidad que entiende que el crecimiento no se trata sólo de escalar negocios, sino también de escalar vínculos. Así lo reflejan sus

fundadoras, [Ana Laura Fleba](#), [Fernanda Onzari](#) y Claudia Zelazny, cuando transmiten el espíritu de esta iniciativa: *“Estos números no hablan de limitaciones, hablan del potencial que tenemos cuando estamos juntas en red. Porque el futuro se diseña mejor cuando lo hacemos acompañadas”* (Nébula).

Esto me recuerda lo que hicimos desde el eCommerce Institute en 2017, cuando decidimos crear la iniciativa **eWomen: Mujeres del eCommerce y los Negocios Digitales**.⁴⁸ En ese momento, la participación femenina en eventos y directorios del ecosistema era todavía baja, y entendimos que si queríamos una industria más innovadora, también necesitábamos que fuera más diversa. eWomen nació con esa convicción: visibilizar a las mujeres que ya estaban transformando el comercio digital desde distintos roles —desde la tecnología y la logística hasta la estrategia, el marketing y la dirección general— y acompañar a las nuevas generaciones que estaban buscando su lugar.

Lo que comenzó como un encuentro anual dentro del eCommerce Day Tour se transformó con los años en una verdadera red de referentes regionales. Hoy, cientos de profesionales participan de las mesas de debate y programas de mentoría que impulsamos desde eWomen, compartiendo aprendizajes, fracasos y casos de éxito que inspiran a toda la comunidad. Me gusta pensar que, de algún modo, iniciativas como Nébula son parte de esa misma semilla: la de una generación de mujeres que ya no piden permiso para liderar, sino que abren camino para que otras también puedan hacerlo.

En este artículo pueden encontrar más historias de las mujeres de nuestro ecosistema: [Las mujeres en el ecosistema digital: desafíos por alcanzar e historias inspiradoras - eCommerce Institute](#).⁴⁹

Hoy, cada historia, cada testimonio, cada proyecto liderado por mujeres en este ecosistema es parte de un mismo relato: el de una industria que aprendió que la innovación más poderosa no siempre surge del código, sino de la conexión humana.

La diversidad de liderazgo impulsa también estos éxitos. [Cristina Junqueira –cofundadora de Nubank \(Brasil, 2013\)](#)– es un ícono de la transformación financiera y la agenda de género en tecnología. Bajo su liderazgo, Nubank creció hasta tener 54 millones de clientes en 2022 (con 800 empleados en México).⁵⁰ Cristina ha enfatizado que *“la responsabilidad que hemos aceptado al momento de crear Nubank es muy grande, ya que tenemos la oportunidad de impactar positivamente en la vida de millones de personas”* (Expansión Mujeres, 2022).

Su visión de diversidad (un 45% mujeres en la plantilla de Nubank, el 43% en cargos de liderazgo) demuestra cómo el equilibrio de género se considera un activo estratégico. En Brasil se la reconoce como un modelo para inspirar a otras emprendedoras: llegó a la portada de una revista de negocios estando embarazada, un símbolo de romper viejos paradigmas.

Otro caso liderado por mujer es [Ytzia Belausteguigoitia](#) (Troquer), que ya citamos arriba. Su historia es un ejemplo

de cómo los equipos diversos pueden innovar en nichos no atendidos. Y lo mismo vale para **Laboratoria** (Perú, 2014). Fundada por **Mariana Costa** y **Paola Boggio**, Laboratoria ofrece capacitación en programación exclusivamente a mujeres jóvenes de bajos recursos. Este emprendimiento social ha formado a más de 5.000 desarrolladoras (y ha hecho de la región la mayor cantera femenina de desarrolladoras de apps de Latinoamérica) y ha sentado bases para que muchas más estén listas para ocupar puestos técnicos. Laboratoria ha inspirado esfuerzos similares en otros países, y evidenciado que la inclusión de género es tanto un imperativo social como una fuente de talento fresco.



Lecciones clave que dejaron estos casos

Estas historias marcan varios aprendizajes recurrentes. Primero, la **resiliencia**: los emprendedores iberoamericanos han enfrentado economías volátiles, regulaciones inciertas y un acceso escaso a capital semilla local. Nadie mejor que Galperín para resumirlo con esta frase que repito aquí: *“Tuvimos que crearlo todo desde cero”*. Persistencia y audacia tecnológica –desde construir la logística de envíos hasta inventar fintech– han sido clave para que estas empresas no sólo sobrevivieran sino que florecieran.

Segundo, el *timing* es esencial. Los primeros en surgir fueron los pioneros al calor del *boom* de internet (finales de los 90 y 2000). Pero la verdadera aceleración vino con la masificación de smartphones e Internet móvil (post-2010), que permitió que unicornios como Rappi o Ualá escalaran vertiginosamente. Muchas iniciativas exitosas coincidieron con cambios de paradigma: desde mercados tradicionales digitalizándose hasta nuevas necesidades (por ejemplo, la pandemia acelerando el ecommerce). Quien entendió el momento justo de lanzar un producto o servicio supo ganar la carrera.

Finalmente, la **confianza**: en los emprendedores mismos, en los inversionistas y en los consumidores. La región aprendió a confiar en sus soluciones locales. Inversionistas globales comenzaron a apostar por grandes fondos (SoftBank, Kaszek, etc.) porque vieron que aquí se podían resolver problemas únicos con escala. Y los consumidores

latinoamericanos confiaron en estos jugadores: abrieron su confianza a pagos electrónicos (Ualá, Mercado Pago), a transacciones online (Mercado Libre) y a servicios bajo demanda (PedidosYa, Rappi). Esa confianza mutua, fundamentada en la credibilidad construida por los primeros casos, ha sido la base para que vengan nuevas inversiones y proyectos.

En suma, estos **casos fundacionales** dejaron una huella duradera: mostraron que con visión y trabajo duro, es posible construir empresas globales desde Iberoamérica. Además, establecieron valores (colaboración regional, experimentación, inclusión) que hoy nutren el “código genético” de nuestra nueva economía digital. Las lecciones de resiliencia, **perseverancia** y **oportunismo estratégico** que legaron seguirán inspirando a emprendedores y formuladores de políticas mientras navegamos por el futuro.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Escalando emprendimientos digitales en Iberoamérica

De startup a scale-up: Modelos de acompañamiento

En mi experiencia como observador del ecosistema emprendedor, la transición de *startup* a *scale-up* marca un cambio profundo: pasar de sobrevivir con recursos limitados a crecer con una visión estratégica.

Una *scale-up*, según la OCDE y el Scale-up Institute, es una empresa que crece más del 20% anual en facturación o número de empleados por al menos tres años.⁵¹ En otras palabras, ya no basta con consolidar un nicho local; hay que apuntar al mercado global. Como dice [Lorena Díaz Quijano](#) (eLíderes Podcast x25, 2024):



“Para mí, escalar significa dejar de sobrevivir con lo mínimo indispensable y trazar una estrategia ambiciosa. No basta con consolidar el modelo de negocio local; hay que pensar en grande y buscar nuevos mercados”.



Lorena
Díaz Quijano

En esencia, escalar implica multiplicar el impacto del emprendimiento, replantear recursos y modelo de negocio con una visión de futuro. Alcanzar ese estado exige **planificación de largo plazo**, adaptación rápida y capacidad de innovación constante.

En este tránsito, la mentalidad global juega un rol clave. [Guido Boulay, Founder de Growlat, Bondai Café y Altro Gelato; y miembro de Entrepreneurs' Organization \(EO\)](#), comenta:⁵²



“Uno de los factores clave para escalar es pensar en mercados internacionales desde el día uno. La región latinoamericana está muy fragmentada: cada país tiene su idioma, cultura y regulación. Si no planeas desde el inicio cómo saltar fronteras, difícilmente crecerás”.



Guido
Boulay

Este énfasis en la visión internacional es común entre los emprendedores que cuentan con resultados. De hecho, en Chile, un estudio de Endeavor encontró que 5.980 scale-ups activas (sólo el 1,3% del total de empresas) aportaron el **43,4% de los nuevos empleos** generados en 2019–2022.⁵³ Esto muestra que las empresas que escalan suelen crecer mucho más rápido y generar más impacto social que la media. En palabras de [Javiera Petersen, Subsecretaria de Economía de Chile](#), *“las scale-ups son clave para los desafíos de crecimiento de nuestro país. Generan empleos de calidad y, con las condiciones adecuadas, pueden multiplicar su impacto”* (Startups Latam, 2024). En definitiva, escalar es superar la mera supervivencia para apuntar a un crecimiento sostenible y de alto impacto.

Estos datos no sólo confirman la relevancia macroeconómica de las scale-ups, sino que permiten entender su dinámica desde dentro: **cada compañía que logra escalar atraviesa un conjunto de decisiones críticas que terminan moldeando al ecosistema entero.** No se trata únicamente de crecer en facturación o sumar países, sino de profesionalizar equipos, formalizar gobernanza, atraer talento que complementa al fundador y redefinir el producto para mercados más exigentes.

Por eso, incluir aquí casos concretos es fundamental: ayudan a visualizar cómo, detrás de cada estadística, hay emprendedores que enfrentan cuellos de botella reales, tensiones estratégicas y puntos de inflexión que determinan si una startup se queda en la frontera de lo posible o se convierte en motor de empleo, innovación y

competitividad regional. El ejemplo que sigue ilustra con claridad esa transición.

Caso práctico de un emprendedor en etapa scale-up

Problema local. Diego fundó en Recife una startup de software logístico para pymes exportadoras de frutas del nordeste brasileño. Durante los primeros años validó el modelo con clientes locales: una plataforma SaaS que ayudaba a planificar rutas, consolidar cargas y optimizar documentación aduanera. El producto funcionaba, pero la empresa estaba atrapada en el “valle de la muerte de la escala”: sin capital suficiente para expandirse, sin estructura para atender nuevos países y con el fundador haciendo de CEO, vendedor y soporte técnico a la vez.

Decisión clave. El punto de inflexión llegó cuando Diego fue aceptado en un programa de acompañamiento similar a **Spain-Latam Scale Up**: una iniciativa que conectaba scale-ups de la región con el ecosistema europeo. Durante seis meses viajó con su CTO a Madrid y Valencia, mapeó la cadena logística del puerto de Algeciras y entendió que el verdadero producto no era “un software de rutas”, sino **una capa de orquestación de datos logísticos** que podía integrarse con navieras, puertos y operadores globales. Volvió con dos decisiones concretas:

- incorporar un COO con experiencia en operaciones internacionales (cediendo parte del equity),
- reposicionar la empresa como proveedor regional para toda la franja Atlántico-Mediterráneo, no sólo para pymes de Brasil.

Resultado. En tres años, la compañía pasó de 14 a 70 colaboradores, abrió operaciones en Brasil, España y Colombia, y se integró a la red de un gran operador logístico europeo que se convirtió en cliente y socio. El modelo de acompañamiento fue clave: los mentores le exigieron formalizar gobierno corporativo, adoptar métricas de cohorte y diseñar un plan de expansión país por país. Diego dejó de ser “bombero senior” para convertirse en CEO enfocado en estrategia y cultura.

Lección para el ecosistema. La historia ilustra por qué **la etapa scale-up es una escuela de liderazgo**: el salto no viene sólo de conseguir capital, sino de aceptar que el proyecto necesita nueva estructura, nuevos socios y una ambición de mercado mucho más grande. También muestra el valor de los puentes iberoamericanos que mencionás en el capítulo: cuando los programas conectan talento latino con redes europeas, **la escala deja de ser un sueño abstracto y se vuelve hoja de ruta concreta**.

Factores críticos para escalar en la región

El contexto latinoamericano impone condiciones particulares a quienes buscan escalar. En general, la región cuenta con una población **joven y altamente digitalizada**, pero con brechas significativas. Por ejemplo, aproximadamente el 30% de los adultos aún no usa pagos digitales,⁵⁴ y la penetración de Internet muestra una desigualdad marcada entre los más ricos y los más pobres. Aún así, esta población juvenil y conectada

impulsa la demanda de soluciones tecnológicas. Como destaca un informe de Baker Tilly Latam, la *“digitalización acelerada y población joven”* son factores estructurales que han potenciado la creación de startups en los últimos años.⁵⁵ Esto crea un mercado interno creciente (sobre todo en ecommerce y fintech), pero también un espejo de clientes más exigentes, lo que empuja a los emprendimientos a mejorar su oferta si quieren crecer.

Sin embargo, existen **barreras estructurales** que dificultan la escalabilidad. En primer lugar, el **tamaño y fragmentación de los mercados locales** obligan a internacionalizarse rápido. América Latina tiene varios idiomas y regulaciones, por lo que un modelo exitoso en un país puede no encajar en otro. En palabras de [Yuriko Huayana, CEO y board member, y General Manager para América del Sur en VTEX](#).⁵⁶



“Las startups que he visto escalar en Perú son las que enfocan su estrategia en la experiencia del usuario y mantienen mucha agilidad. Están dispuestas a ajustar el producto constantemente según el feedback, porque saben que en distintos mercados hay que adaptarse”.



Yuriko
Huayana

Esta flexibilidad operativa es fundamental en mercados heterogéneos como los nuestros.

Otro factor crítico es el **acceso al talento**. Existe una escasez de perfiles tecnológicos avanzados en toda la región y, además, las empresas compiten con multinacionales por el mismo talento. El estudio de Endeavor en Chile señaló justamente la “escasez de talento” y la rotación entre corporativos como retos importantes (Saavedra, 2024). Para consolidar su estructura, las *scale-ups* necesitan profesionales especializados (data scientists, desarrolladores senior, ejecutivos con visión global) que no siempre abundan localmente. [Damián “Pipa” Nogaró, Co-Founder & Group CEO de Puppis](#), emprendedor argentino con trayectoria internacional, me decía en una charla:⁵⁷



“He visto ejemplos donde crecen rápido y luego choca con la falta de especialistas. Una start-up puede sobrevivir con un desarrollador full-stack, pero para crecer, hay que incorporar líderes técnicos y gerenciales”.



Damián
“Pipa” Nogaró

Ante esta realidad, muchas empresas han recurrido a redes globales de freelancers o al apoyo de expertos internacionales para suplir temporalmente esta brecha.

También es clave la **infraestructura tecnológica y de comunicaciones**. Como señala [Cristian Daher, Group CEO de elGenioX](#):⁵⁸



“Sin infraestructura de comunicaciones sólida, cualquier emprendimiento digital está condenado al estancamiento. Para escalar, necesitamos una base tecnológica robusta y un ecosistema conectado”.



Cristian
Daher

Esto incluye desde banda ancha de calidad hasta sistemas logísticos eficientes para comercio electrónico o servicios cloud confiables. Aunque las redes móviles e Internet han mejorado mucho en Latinoamérica, aún hay zonas rurales y ciudades intermedias con cobertura limitada. Una *scale-up* debe evaluar estos factores: por ejemplo, una plataforma de ecommerce que planea expandirse a varios países debe prever los costos de infraestructura logística (almacenes, envíos) en cada lugar. Lo mismo ocurre con la adopción de nuevas tecnologías: los pagos digitales cubren a buena parte de la población urbana, pero hay mercados donde el efectivo aún predomina, lo cual condiciona las estrategias de fintechs o marketplaces.

El **entorno regulatorio y de políticas públicas** es otro factor determinante. En muchos países latinoamericanos, las normas comerciales y fiscales cambian frecuentemente y pueden ser burocráticas. De hecho, es común escuchar que *“para crecer rápido, tuvimos que entender los requisitos de exportación y homologación”, o “los trámites en la región suelen ser lentos”*. De hecho, el estudio de

Endeavor en Chile remarca la necesidad de *“mejorar el entorno regulatorio para facilitar el crecimiento de las scaleups”*, al tiempo que señala que cargas tributarias altas y falta de incentivos frenan el avance.⁵⁹ Esta realidad se repite en otros países: desde aduanas para ecommerce hasta regulaciones locales que limitan a las fintech, la incertidumbre política y las regulaciones cambiantes pueden desalentar la inversión.

En contraste, **los activos positivos** en la región también impulsan la escalabilidad. Por un lado, los inversores globales están cada vez más interesados en Latinoamérica: SoftBank lanzó un fondo regional de US\$2.000 millones para la región;⁶⁰ Tiger Global, Andreessen Horowitz y fondos chinos han invertido en startups de aquí. Esto significa que ahora hay más capital disponible que hace cinco años.

Por otro lado, los avances en conectividad (p.ej., despliegue de redes 4G/5G) y la creciente adopción de smartphones crean una **base de consumidores** potenciales en aumento. Tal como destaca el informe de Cuantico VC, Brasil, México, Argentina y Colombia lideran la captación de inversión en 2024 (con US\$1.7B, US\$792M, US\$418M y US\$353M, respectivamente),⁶¹ lo que refleja que en esos países existe un buen ecosistema de apoyo (inversores, talento, eventos). Cada uno de estos factores (talento, mercado, financiamiento, infraestructura, regulaciones) puede actuar como catalizador o limitante en la escala; entender el equilibrio entre ellos es clave para los emprendedores latinoamericanos.

Programas, aceleradoras y redes de apoyo

El ecosistema iberoamericano ofrece cada vez más **programas de acompañamiento y redes** para startups en crecimiento. Hay iniciativas internacionales, corporativas, gubernamentales y de mentores independientes. Un ejemplo destacado es el programa *Spain-Latam Scale Up*, impulsado por ICEX (España), BID Lab y Endeavor.

Lanzado en 2023, este programa buscó conectar startups latinoamericanas con el ecosistema español, seleccionando a 13 empresas de 6 países para recibir mentoría, encuentros con inversores e inmersión en mercados europeos.⁶² Participaron corporaciones como Wayra (Telefónica), Google Campus y universidades (IE Business School), lo que facilitó a las startups contactos estratégicos en Europa. Estas alianzas público-privadas ejemplifican cómo los emprendedores iberoamericanos pueden apoyarse en redes globales: tal como señala el BID, programas de este tipo *“otorgan acceso a inversión, herramientas de crecimiento y contactos clave para escalamiento internacional”* (BID, 2022).

En América Latina operan asimismo varias **aceleradoras y hubs de innovación** relevantes. *Start-Up Chile* (Gobierno de Chile) fue pionero en atraer emprendedores de todo el mundo desde 2010, ofreciendo equity-free cash para acelerar proyectos innovadores; si bien está más enfocado en etapas tempranas, muchas de esas startups han crecido después gracias a esa inyección inicial.

Telefónica, por su parte, mantiene *Wayra*, con presencia en varios países, un fondo de inversión propio y redes de mentores. Programas de Google (como Launchpad Accelerator) o aceleradoras corporativas de bancos y fondos de inversión también participan. Un caso de apoyo de alto impacto es *Scale Up by Endeavor*. Por ejemplo, Endeavor Miami anunció que desde 2019, su programa ScaleUp ha apoyado a 90 empresas y 140 fundadores, y generado en 2024 colectivamente más de US\$110 millones en ingresos y 1.000 empleos nuevos.⁶³ Aunque esto es global, Endeavor tiene presencia en varios países de la región (como Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México), donde conecta a emprendedores escalables con mentores experimentados.

En el ámbito nacional y regional hay además **redes de mentores y comunidades** que ayudan a escalar. Cámaras de comercio electrónico (p.ej., [Cámara Argentina de Comercio Electrónico](#), [Cámara Colombiana de Comercio Electrónico](#), etc.), asociaciones de emprendedores y clubes de inversionistas ángeles han organizado eventos, charlas y ruedas de inversión para scale-ups.

De hecho, programas de mentores como EndeavorLAB, de incubadoras universitarias e incluso podcasts (como *eLíderes*) cumplen ese rol educativo y de networking. Por ejemplo, la *Perú Tech Week* o la *Colombia Tech Week* reúnen anualmente a miles de emprendedores, inversores y mentores, lo que genera un efecto multiplicador en el ecosistema.

En el eCommerce Institute siempre entendimos que impulsar el talento emprendedor es sembrar el futuro del ecosistema. Por eso, desde hace más de una década creamos la iniciativa **eCommerce Startup Competition**,⁶⁴ un espacio que busca identificar, premiar y acompañar a las startups más innovadoras del comercio digital en toda Iberoamérica. Cada año, durante el eCommerce Day Tour, cientos de proyectos se presentan para mostrar sus soluciones tecnológicas, modelos de negocio y propuestas disruptivas ante un jurado de expertos. De este programa surgieron muchas de las empresas que hoy son referentes regionales: scale-ups que empezaron presentando su pitch en el escenario y hoy generan empleo, inversión y transformación digital en sus países.

Lo más valioso del Startup Competition no es sólo descubrir a los nuevos jugadores, sino conectar a cada emprendedor con una red de mentores, inversores y empresas que los ayudan a escalar. En un ecosistema que aprende colaborando, esa sinergia es el verdadero motor del crecimiento.

En conjunto, estos programas, aceleradoras y redes de apoyo forman parte de la infraestructura blanda del ecosistema: no sólo seleccionan startups prometedoras, sino que cumplen con las cuatro funciones críticas que describimos en este libro vivo —**visibilizar, conectar, formar y financiar**—. Hacen visibles a los nuevos jugadores en escenarios regionales como el eCommerce Day, los conectan con mentores y corporaciones, los forman en capacidades técnicas y de negocio, y los acercan a capital inteligente. En diálogo con otros momentums de

esta colección —desde *El boom del comercio electrónico* hasta *La reconversión de los medios de pago* y *El arribo de las tecnologías exponenciales*— podemos ver cómo esta infraestructura blanda actuó como puente entre la intuición de los pioneros y la madurez actual del ecosistema digital iberoamericano.

En síntesis, la región cuenta con un ecosistema de apoyo cada vez más rico para el salto a scale-up: aceleradoras regionales y globales, redes de mentores, programas de gobierno y redes corporativas. No obstante, a menudo estos esfuerzos están más concentrados en los países con ecosistemas fuertes (Brasil, México, Chile, Colombia, Argentina), por lo que emprendedores de mercados más pequeños a veces necesitan expandir sus contactos sin ayuda local.



Financiamiento para escalar

El acceso a **capital** es fundamental en la etapa de *scale-up*: requiere rondas de inversión mucho más grandes que en la fase startup. Los datos recientes muestran que la región está en alza. Según Baker Tilly Latam, en 2024, la inversión de capital de riesgo en startups latinoamericanas fue de **US\$2.850 millones**, un 26% más que en 2023. Este crecimiento supera con creces el 7% de Europa y contrasta con caídas en otras regiones (Baker Tilly Latam).

Un informe de Cuantico VC en marzo de 2025 confirma que América Latina atrajo alrededor de US\$3.6 mil millones en 2024 (cifra similar a 2023). Brasil lideró con US\$1.7B, seguido de México (US\$792M), Argentina (US\$418M) y Colombia (US\$353M) (Cuantico VP, 2025). Estos números sugieren que, a pesar de la incertidumbre global, los inversionistas todavía ven oportunidades en la región. Cabe destacar que sectores como **fintech** y **ecommerce** siguen dominando la asignación de capital; en 2024, fintech atrajo la mayor parte de las grandes rondas (por ejemplo, la plataforma Ualá levantó US\$330M en Argentina).⁶⁵

Otro dato relevante: **el ticket promedio** por ronda aumentó notablemente. En 2024 pasó de US\$5.1M en 2023 a US\$6.6M (Baker Tilly Latam), lo cual indica que se destinó más dinero por inversión. Este salto refleja que los fondos prefieren hacer “menos rondas pero más dinero”, y concentrarse en empresas con tracción clara. De hecho, en 2024, el 65% del capital fue destinado a etapas

de crecimiento o expansión (series C en adelante), frente al 46% del año anterior (Baker Tilly Latam). Esto demuestra que los inversionistas están aplicando criterio: buscan modelos probados antes de apostar fuerte. En paralelo, ha crecido el interés por modalidades alternativas como el **venture debt** o **rondas híbridas** (mezcla de deuda y equity) para ofrecer liquidez a scale-ups sin diluir tanto a los fundadores (Baker Tilly Latam).

Aunque hay más capital disponible, persiste una asimetría: los fondos locales aún son relativamente pequeños para sostener todas las escaladas posibles. Por ello, programas como el de Fynsa-Reuters advierten que es crucial que los fondos latinoamericanos incrementen su participación en rondas tardías (FYNSA, 2025). En la práctica, esto significa crear o fortalecer fondos de crecimiento locales.

Adicionalmente, la concentración de capital se ve en el dominio de unos pocos países (Brasil y México acaparan gran parte de la inversión), lo que deja a países más pequeños compitiendo por los restos. Por eso, muchos emprendedores recurren a inversionistas internacionales o fondos corporativos para sus rondas grandes. Muestra de esto es la creciente participación de SoftBank (que lanzó un fondo regional de US\$2.000M) (Azevedo, 2021) y de firmas globales como Tiger Global o a16z en Latinoamérica.

En síntesis, la disponibilidad de financiamiento para escalar en Iberoamérica es mayor que nunca: las cifras de 2024 lo ilustran (inversión global en alza, capital concentrado en growth). Sin embargo, el reto para los emprendedores es alinear la demanda de capital con

estrategias sólidas. Como comentó [Alejandro Cosentino, exSecretario de Innovación, Ciencia y Tecnología de la República Argentina & Founder de Afluenta](#).⁶⁶



“Para atraer inversión que impulse la escalabilidad, primero demostramos estabilidad financiera. En nuestras primeras rondas nos enfocamos en mostrar cómo creceríamos sin quemar capital; a los inversionistas les gusta el modelo probado antes de ampliar”.



**Alejandro
Cosentino**

Esto resume la mentalidad: más capital disponible, sí, pero con la expectativa de resultados comprobados.



Barreras comunes en la etapa de scale-up

A pesar de los avances, las scale-ups latinoamericanas enfrentan obstáculos frecuentes. En Baker Tilly Latam advierten que **mientras se fortalece la inversión, sigue limitada la de etapas avanzadas**. Esto se traduce en **financiamiento insuficiente**, especialmente para grandes expansiones; los emprendedores deberán recorrer largas búsquedas para convencer a inversionistas de riesgo o recurrir a créditos estructurados. Relacionado a ello, la **retención de talento** es un desafío: muy pocas startups ofrecen planes de stock options (menos del 20% lo hace aún) (FYNSA, 2025), lo que dificulta competir con salarios de grandes empresas. Esta carencia frena la consolidación de equipos clave.

Entre las barreras internas destaca la **adaptación organizacional**. Muchas empresas pasan de ser fundadas por un pequeño grupo con roles superpuestos a requerir estructuras jerárquicas más formales. Según [Leo Piccioli, Disrupting Management Speaker y ex-CEO](#).⁶⁷



“Las scale-ups son escuelas de liderazgo: tienes que evolucionar de ser un técnico a ser un gestor de equipos grandes. Esa transición no es trivial”.



Leo
Piccioli

En ocasiones, la falta de experiencia en liderazgo ágil puede ralentizar la escalada.

Otro obstáculo son los **aspectos regulatorios y burocráticos**. En nuestra región, los trámites pueden ser lentos o ineficientes (registro de patentes, licencias, apertura de oficinas en otro país, etc.). Como señala el estudio de Endeavor Chile, *“la alta carga tributaria y la falta de incentivos fiscales”* son barreras que afectan la inversión en scaleups (Endeavor Chile, 2024). A esto se suma la volatilidad macroeconómica: episodios de inflación alta, cambios en controles de capital o riesgos políticos pueden desalentar rondas de financiamiento.

[**Daniel Falcón, Founder de Neo Consulting**](#), lo resumió así:⁶⁸



“He visto proyectos prometedores frenarse por la inestabilidad macro y la falta de normativas claras. Sin un buen marco regulatorio, los inversionistas dudan y las startups no pueden planear su crecimiento con confianza”.



Daniel
Falcón

Además, existe **brecha tecnológica interna**: escalar exige robustecer infraestructuras (servidores, ciberseguridad, logística, etc.) que a veces las startups sobredimensionan al principio. Si no se anticipa esta necesidad, pueden ocurrir fallos críticos al aumentar usuarios.

Finalmente, la **competencia creciente** es también una barrera: a medida que una startup escala, debe competir en mercados donde ya operan gigantes locales o multinacionales. En ecommerce, por ejemplo, es muy difícil competir con los descuentos y alcance de las grandes plataformas sin una propuesta de valor muy diferenciada.

En resumen, los desafíos comunes en la etapa de scale-up en Iberoamérica incluyen:

- ❑ **Financiamiento especializado insuficiente:** aunque crece la inversión, sigue escaseando capital local para rondas grandes. Las scale-ups necesitan convencer tanto a inversores tradicionales como a corporativos (corporate venture capital) para sostener su expansión.
- ❑ **Talento y organización:** falta de profesionales con skills avanzados y experiencia en gestión de empresas grandes; además, pocas startups usan ESOPs para retener equipos clave.
- ❑ **Entorno regulatorio complejo:** trámites burocráticos, cambios de normativas y carga impositiva alta actúan como freno. Esto obliga a las empresas a invertir mucho tiempo en cumplimiento, lo que resta energía al crecimiento.
- ❑ **Fragmentación de mercados:** para escalar fuera del país de origen, las empresas enfrentan aranceles, normativas locales y diferencias culturales que encarecen la internacionalización.

- ❑ **Infraestructura y tecnología:** la necesidad de escalar servidores, logística y procesos (p. ej., gestionar bases de datos masivas, sistemas de pago de alta disponibilidad) puede exceder la capacidad inicial. Escalar requiere inversiones en tecnología sobre la marcha.
- ❑ **Competencia e inestabilidad macro:** la presencia de grandes incumbentes en cada sector y la volatilidad económica regional pueden truncar planes. Ante cualquier crisis (pandemia, devaluación), las scale-ups deben demostrar mucha resiliencia.

Cada uno de estos puntos ha sido mencionado por los propios actores del ecosistema. Como dice [Arturo Cánez, cofundador de Startup Academy LA & Director en Lima Valley](#).⁶⁹



“En Iberoamérica convivimos con un sabor agridulce: por un lado, hay talento y demanda; por otro, hay que sortear sobrecostos regulatorios y financieros. Las scale-ups exitosas aprenden a lidiar con ambos lados”.



Arturo
Cánez

SCALE-UP



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas

En este capítulo abordo cómo el vertiginoso crecimiento del emprendedurismo digital en Iberoamérica ha transformado nuestro ecosistema económico, empresarial, educativo y de colaboración público-privada.

Transformaciones impulsadas por los emprendedores tech

Hoy la región ya no es un seguidor pasivo sino un actor proactivo en el mapa global de la innovación. La aparición de decenas de miles de nuevos emprendimientos tecnológicos ha puesto en marcha transformaciones profundas: desde la **industria financiera** con miles de fintech hasta la **educación** con infinidad de plataformas edtech, la **salud** con aplicaciones móviles y telemedicina, el **sector agroindustrial** con soluciones agtech, y el **retail y servicios** vía ecommerce.

Cada uno de estos rubros tradicionales hoy tiene nuevos competidores y socios digitales. En paralelo, muchas empresas tradicionales han tenido que reinventarse (negar la revolución digital sería sencillamente suicida). Como señala un reporte de Endeavor México sobre el ecosistema regional de capital emprendedor, en el primer semestre de 2024, las startups latinoamericanas recaudaron **US\$1.1 mil millones**, un **30% más** que en el mismo periodo de 2023.⁷⁰ Este repunte evidencia que, a pesar de la coyuntura global difícil (tasas altas, incertidumbre), los proyectos tecnológicos consolidados siguen atrayendo inversiones incluso en fases avanzadas.

Al reflexionar sobre estos datos, recuerdo las palabras de [Sergio Candelo, Co-Founder & COO de Snoop Consulting](#).⁷¹



“Los emprendedores tech estamos viviendo un momento de ebullición: hoy cualquier idea puede escalar mucho más rápido gracias a la nube y la IA. Yo veo optimismo –probablemente el más alto en una década– porque tenemos stack tecnológico disponible y capital que antes no llegaba”.



Sergio
Candelo

Esta visión encaja con diversos hallazgos publicados: por ejemplo, la IA ya representa el 34% de las rondas de inversión en la región (Endeavor México, 2024), superando

a las fintech. El cambio de paradigma es claro: no sólo surgen más proyectos sino que llegan fondos ambiciosos.

IA desplaza a FinTech en total de inversiones a 2024

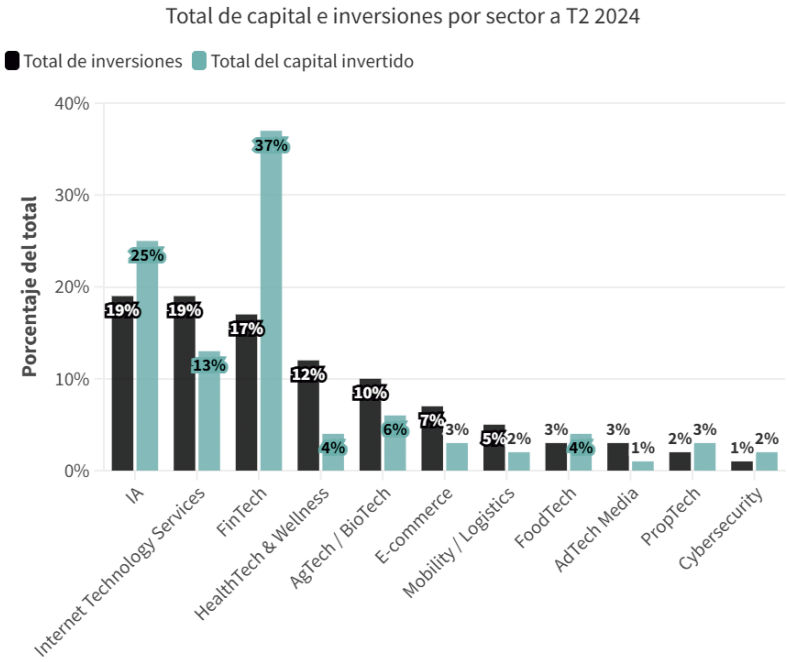


Gráfico. Distribución del capital e inversiones por sector en América Latina (T2 2024). La inteligencia artificial (IA) desplazó a finTech como el sector con mayor participación en el total de inversiones, concentrando el 25 % del capital invertido. Le siguen Internet y servicios tecnológicos (19 %) y finTech (17 %), mientras que healthtech y agritech registran el mayor crecimiento interanual con un 37 % del capital total. Fuente: Cuantico VC, 2025.

A su vez, las prioridades del mercado laboral se han reconfigurado. En los reportes que consulto queda patente que las profesiones más demandadas son ahora digitales. Telefónica Movistar, a través de su Fundación, divulgó un estudio sobre vacantes tech en Latinoamérica: en 2025 se registraron más de **39.000 vacantes activas para perfiles tecnológicos** en la región.⁷²

El top 10 de demandas incluye, por orden de mayor a menor, **consultor/a TIC (3.455 ofertas)**, **especialista en marketing digital (3.229)** y **desarrollador/a de software (3.216)**, entre otras (Telefónica Colombia, 2025). Esto confirma que las capacidades digitales son hoy moneda de cambio. En pocas palabras, el empleo se ha movido: los ingenieros de software, los analistas de datos, los expertos en ciberseguridad, UX o machine learning llenan miles de vacantes, desplazando –por ejemplo– puestos tradicionales del sector servicios.

Top 3 profesiones digitales más demandadas (LatAm 2025):

- 1. Consultor/a TIC (3.455 ofertas)**
- 2. Especialista en Marketing Digital (3.229)**
- 3. Desarrollador/a de Software (3.216)**

Estos datos delatan una transformación estructural. No es sólo marketing: el propio tejido empresarial está cambiando. Pequeñas startups crean soluciones antes inexistentes, y gigantes tecnológicos de la región (como Mercado Libre, Nubank, Rappi, Gympass, etc.) han vuelto a poner a Latinoamérica en el radar global. Marcas locales migran de lo físico a lo digital (muchas pymes abrieron ecommerce, inclusive B2B).

Además, nuevos subsectores emprendedores –como la economía gig, los servicios basados en datos y la industria del contenido digital– han crecido exponencialmente.

Un comentario de la emprendedora uruguaya [Lorena Amarante, experta en digital marketing expert y consultora en The Digital Leap.](#)⁷³



“Hoy el desafío ya no es empezar a usar redes sociales o tener un sitio web. Lo que observo en Iberoamérica es que los negocios nacen nativamente digitales, buscando resolver problemas con la tecnología desde el día uno”.



Lorena
Amarante



En definitiva, los emprendedores tech han impulsado una ola de innovación horizontal: penetraron fintech en mercados no bancarizados, edtech en pueblos sin aulas avanzadas, *insurtech* en poblaciones de bajos ingresos, y así. Aprendimos que el tamaño de mercado ya no es una excusa: si antes un talento en un pueblo remoto no podía aspirar a mucho, ahora se conecta por internet con clientes en todo el continente. Cuando conversé para el *Líderes Podcast X25* con [**Mauricio Blanco, Senior Client Advisor en Accenture Chile**](#), me dijo:⁷⁴



“Hay un efecto contagio: ves un caso de éxito (por ejemplo, un emprendedor rural que vende en eBay o da clases online), y otros inmediatamente piensan: ‘si él pudo, yo también’. Eso está democratizando el aspirar a emprender, incluso en lugares antes muy rezagados”.



**Mauricio
Blanco**

La marea emprendedora está siendo realmente inclusiva y expansiva.

Todo este cúmulo de energía emprendedora está transformando los marcos mentales: ya no pensamos “América Latina necesita crecimiento económico tradicional”, sino “tenemos las herramientas tecnológicas para saltar etapas de desarrollo y hacerlo de forma más equitativa”. Como reflexiona la socia senior de McKinsey Tracy Francis, en una entrevista reciente: *“Es un momento fantástico para América Latina: el mundo está cambiando y nuestra región puede incursionar con fuerza”*.⁷⁵

La combinación de talento joven, amplia penetración móvil e innovación global ha dado lugar a un ecosistema más robusto y diversificado. Como lo muestra el reporte de Endeavor México que ya cité, pese a que el número total de rondas de inversión bajó (-63% en H1 2024 vs 2023), esto refleja precisamente que hay **“menos rondas pero más dinero”** circulando en proyectos ya maduros. El hecho de que la mayor parte del capital vaya a etapas avanzadas (un 65% en 2024 vs un 46% en 2023) habla de un mercado que busca escalabilidad y rentabilidad, un indicador de salud a largo plazo del ecosistema.

Impacto en el acceso y la democratización de servicios

El potencial más emocionante del emprendedurismo digital es su capacidad de ampliar el acceso a servicios y bienes de manera masiva. Gracias a la tecnología, miles de personas y empresas excluidas históricamente ahora cuentan con opciones antes inalcanzables. Durante esta década, escuché reiteradamente que *“la brecha digital nos limita”*, y hoy estamos viendo cómo los emprendedores digitales están reduciendo esas brechas.

Un informe de Topaz Evolution subraya cómo la innovación ha permitido **integrar a millones de personas y negocios tradicionalmente excluidos al sistema formal**: *“La innovación digital ha transformado el acceso a servicios bancarios, crédito, seguros e inversión, permitiendo que millones de personas y empresas tradicionalmente excluidas se integren al sistema financiero formal”*.⁷⁶ Este

avance es palpable: no sólo aumentaron las cuentas digitales; también creció la adopción de pagos móviles, microseguros digitales y créditos por apps.

La democratización de servicios se da en múltiples sectores. En el **ámbito financiero**, las fintech han sido protagonistas. Con teléfonos y conexiones más accesibles, una persona en una zona rural de Colombia puede abrir una cuenta bancaria móvil en minutos, algo impensable hace pocos años. Los emprendedores digitales entienden que pequeños avances valen mucho. Como [Lorena Amarante](#) señalaba:



“El simple hecho de tener herramientas digitales baratas (mensajería instantánea, pasarelas de pago) permitió que ferias barriales vendan sus productos más allá del barrio”.



Lorena
Amarante

La **educación** y la **salud** también viven esta expansión. Existen ya aplicaciones de telemedicina que atienden poblaciones rurales sin médicos cerca; MOOCs y plataformas de e-learning en español acercan cursos de calidad global a estudiantes que no viajan a capitales. Muchos gobiernos, colaborando con startups locales, han adoptado apps para trámites públicos (p.ej., solicitudes de turnos, licencias, certificados digitales). En España y México, por ejemplo, jóvenes emprendedores

lanzan plataformas que enseñan programación o finanzas personales gratuitamente. Esto demuestra que el emprendimiento digital no sólo desarrolla negocios sino que crea infraestructura virtual de servicios: una microempresa fintech o edtech hace algo que antes estaba reservado a grandes bancos o universidades.

Un punto crítico para este “acceso amplio” es la **banda ancha y conectividad**. Ha sido notoria la inversión pública y privada en infraestructura: acuerdos de gobierno con empresas de telecom, implementación de satélites de bajo costo y centros de conectividad en escuelas rurales. Esto no habría ocurrido si no se viera al emprendedor digital como aliado. [Reynaldo Musso, Gerente de Productos Digitales de Salcobrand y en Empresas SB](#) (hasta marzo 2024), comentaba:⁷⁷



“Veo una nueva era de alianza público-privada: los gobiernos están entendiendo que no pueden cerrar la brecha digital solos. Invitan a startups, aceleradoras y ONGs a pujar juntos por más conectividad y alfabetización digital”.



**Reynaldo
Musso**

Efectivamente, se han multiplicado las alianzas para llevar fibra óptica y 5G a zonas descuidadas, lo que a su vez habilita nuevas startups locales (por ejemplo, IoT para agricultura en zonas remotas).

Todo lo anterior refleja un profundo efecto democratizador: un maestro rural puede ahora acceder a un banco de contenidos educativos de primer nivel; una madre trabajadora puede pedir microcréditos vía app sin salir de casa; un artesano puede vender al mundo a través de un marketplace. Esta ampliación de servicios no sucede porque un gobierno central lo decida, sino porque las iniciativas individuales sembraron la semilla. En palabras de [Francisco Mato, CEO & cofundador de Janis Commerce](#).⁷⁸



“La revolución digital puso el servicio en manos de la gente: el ciudadano de hoy no necesita esperar a que una oficina estatal le dé soluciones; gracias a los emprendedores, hay apps para casi todo. El reto ahora es equilibrar que eso llegue de verdad a quienes más lo necesitan”.



Francisco
Mato

El efecto multiplicador: Creación de nuevos polos y redes

Uno de los grandes cambios en la última década ha sido la emergencia de **nuevos polos tecnológicos** en Iberoamérica. Antes hablábamos casi siempre de Brasil y México como centros, pero hoy ciudades medianas despuntan y se enlazan en una red dinámica. Según

el *Global Startup Ecosystem Report 2025* de Startup Genome, los cinco ecosistemas más fuertes de Latam son São Paulo, Ciudad de México, Bogotá, Santiago/Valparaíso y Río de Janeiro.⁷⁹ Sin embargo, esa lista refleja sólo los gigantes. Lo interesante es que, en el ranking más amplio del reporte, aparecen con fuerza lugares como **Montevideo, Córdoba (Argentina), Medellín, Lima y hasta Guadalajara**. Córdoba creció un 9% en valor ecosistémico, un rendimiento inusual entre los top 5 latinos.

Este mapa cambiante ha creado un efecto multiplicador: **se están formando hubs locales interconectados**. Una startup ya no siente que debe migrar a Silicon Valley o a São Paulo para crecer; puede nacer en Córdoba, recibir inversión local y exportar en red con colegas de Medellín. Sobre este tema, [Leonardo Silveira, Co-Founder de RukiPay](#), emprendedor e inversor digital uruguayo, afirmó en nuestra conversación:⁸⁰



“Veo cómo la distancia geográfica se achica: la real sinergia hoy es digital. En Montevideo hacemos hackatones con una empresa en Santiago; un emprendimiento en Perú sube algo a la nube que un programador en México puede usar instantáneamente”.



Leonardo
Silveira

Dichas interacciones fortalecen el ecosistema: si en una ciudad se levanta un unicornio, sus fundadores a menudo reinvierten en otras ciudades de la región, lo que crea un círculo virtuoso.

Otra arista es la aparición de redes de mentores, inversores ángeles y comunidades transnacionales. Organizaciones como Endeavor, Techstars y programas de aceleradoras regionales vinculan emprendedores con pares de otros países. A su vez, surgen **clusters regionales** especializados: hay hubs fintech, hubs agritech, hubs de videojuegos, etc., que traspasan fronteras.

Ignacio José Echechiquia, VP Customer Experience de CRM & Product en Aerolíneas Argentinas & Tesorero en la CACE, comenta:⁸¹



“Cada polo empieza a ofrecer algo único: Medellín, por ejemplo, se convirtió en centro de innovación verde; Córdoba empuja la agrotecnología; Ciudad de México es el nodo fintech. Estos focos de especialización se conectan entre sí: el conocimiento fluye y genera sinergias que ninguno tendría aisladamente”.

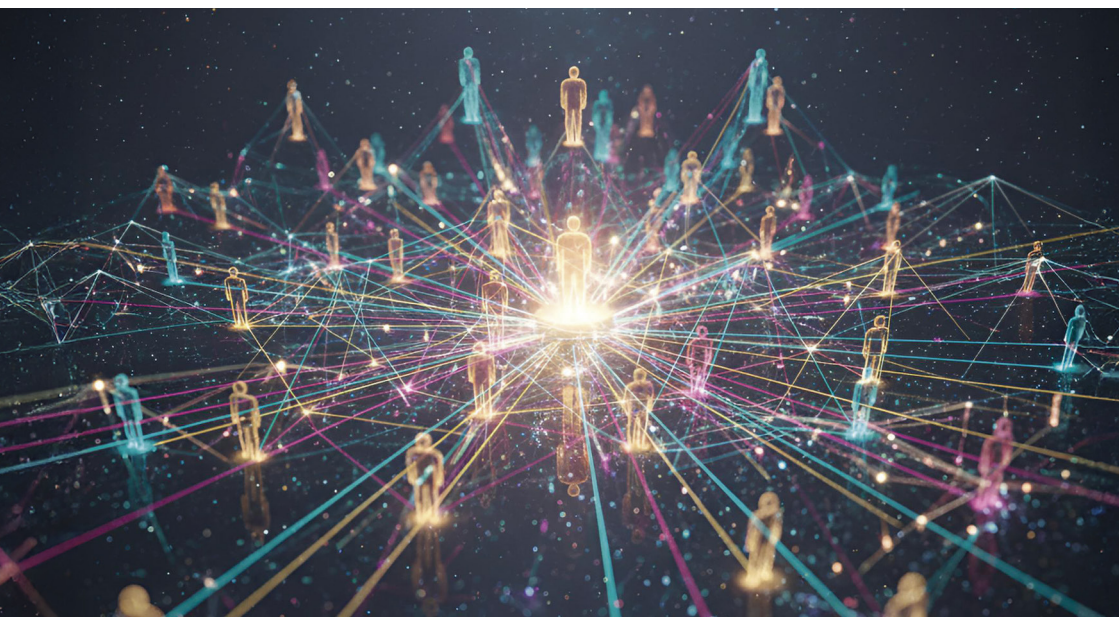


Ignacio Jose
Echechiquia

Este fenómeno también se aprecia en la distribución de inversión: con los nuevos hubs vienen nuevos inversores locales. Antes, pocos podían invertir a largo plazo. Ahora vemos aceleradoras y fondos de capital semilla naciendo en Uruguay, Perú o Paraguay. Además, instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (a través de IDB Lab) o CAF están promoviendo iniciativas multicentro, lo que reconoce que ya no se trata de un único Silicon

Valley latino. Todo ello crea **nuevas redes horizontales**: por ejemplo, coworkings multilocales donde una startup argentina se conecta con otra chilena en tiempo real, o proyectos de investigación conjunta entre universidades de dos países.

El multiplicador se evidencia incluso a escala educativa. Universidades y academias de la región están montando incubadoras o cursos en colaboración internacional. Recuerdo cuando lancé junto a colegas un programa de emprendimientos digitales en 2023: nos sorprendió que postulantes vinieran de 12 países iberoamericanos, listos para colaborar entre sí en línea. Hoy hay laboratorios digitales compartidos y competencias de startups que cruzan fronteras (e.g., Startup Weekend Virtual Latam). Por eso, más allá del crecimiento numérico de startups, vemos **polos temáticos y redes transversales** que se autoalimentan. Cada emprendedor nuevo aporta al efecto multiplicador: enseña y aprende de otros, y el ecosistema se expande “en red”, no en islas.



Mapa del ecosistema emprendedor digital iberoamericano

A esta altura del recorrido, podemos ver con nitidez que el ecosistema emprendedor digital iberoamericano no es una lista de startups ni un calendario de eventos, sino una red compleja de actores que cumplen funciones diferentes y complementarias. Para entender cómo las nuevas iniciativas aceleran hoy el ecosistema digital en la región, necesitamos mirarlas dentro del sistema que las rodea: quién pone el capital, quién habilita mercados, quién provee talento, quién construye comunidad y quién diseña las reglas del juego.

En el mapa que sigue sintetizamos esa arquitectura en forma de constelación. En el centro están los **emprendedores y las nuevas iniciativas** que dan origen a soluciones, productos y modelos de negocio; alrededor se ordenan en anillos las **empresas y mercados**, las **fuentes de capital**, las **instituciones y comunidades**; y, en la capa más externa, los **gobiernos y organismos multilaterales**. Por encima de todo opera una capa transversal de **tecnología, datos e inteligencia artificial** que conecta a los actores y multiplica el impacto de sus decisiones.

Mapa del ecosistema emprendedor digital iberoamericano



La fuerza emprendedora no nace en los unicornios, sino en miles de decisiones valientes de todos los días."

– Marcos Pueyrredon

Este mapa nace de una necesidad muy concreta: condensar en una sola imagen la trama de relaciones que fuimos describiendo en los distintos volúmenes de la colección Génesis de un Futuro Digital. Las historias del boom del comercio electrónico, de los modelos unified & collaborative commerce, de la irrupción de las tecnologías exponenciales y de la evolución del consumidor digital comparten un mismo telón de fondo: una comunidad de emprendedores, instituciones, capital y políticas públicas que se influyen mutuamente. Lo que aquí proponemos, entonces, es mirar ese telón de frente y convertirlo en protagonista: identificar quiénes son los actores, cómo se organizan en capas y qué tensiones y oportunidades aparecen cuando observamos el conjunto y no sólo sus partes.

1. Núcleo: emprendedores y nuevas iniciativas

En el núcleo del mapa están los equipos que se animan a transformar problemas en proyectos: fundadores, cofundadores y equipos que lanzan nuevas iniciativas en comercio digital, fintech, edtech, healthtech, agtech, climatech y otros verticales. Aquí vive el espíritu emprendedor que recorre todo el libro: personas que, frente a la inestabilidad y las brechas de la región, deciden experimentar, arriesgar y construir.

Las historias que desarrollamos en este volumen dialogan directamente con el libro [“El boom del comercio electrónico”](#), donde se cuentan los hitos del lado transaccional de este núcleo: pioneros del retail digital, marketplaces, medios de pago y logística que abrieron

brecha. Allí vemos *qué hicieron*; aquí entendemos *desde qué ecosistema lo hicieron*.

2. Primer anillo: empresas, mercados y plataformas de comercio

En el primer anillo se ubican las **pymes y scaleups** que se consolidan, las **grandes corporaciones** que se reconvierten y las **plataformas de comercio** que articulan oferta y demanda (marketplaces, fabricantes que migran a modelos direct-to-consumer, retailers que adoptan estrategias de unified & collaborative commerce, etc.).

Este anillo es el puente natural con el libro [“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”](#), donde se exploran las arquitecturas comerciales —marketplaces, retail media, superapps, modelos colaborativos— sobre las que muchas de estas iniciativas operan. Desde esa lectura vemos cómo los emprendedores diseñan y usan estas estructuras; desde este mapa entendemos cómo esos modelos encajan en el ecosistema más amplio.

También conecta con [“El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad”](#), porque gran parte del éxito de estas empresas se juega en la capacidad de traducir complejidad tecnológica en experiencias simples y empáticas para el usuario final.

3. Segundo anillo: capital y financiamiento

El segundo anillo reúne a quienes **inyectan combustible**

en el sistema:

- ❑ inversores ángeles y fondos de venture capital,
- ❑ fondos corporativos (CVC) y programas de corporate venture building,
- ❑ bancos y fintech que ofrecen crédito a pymes,
- ❑ plataformas de *crowdfunding* y financiación alternativa.

Cada uno de estos actores no sólo aporta dinero: también trae redes, *know-how* y reputación. Cuando un fondo decide apostar por un sector, cuando un banco abre una línea específica para startups o cuando un corporate lanza un programa de coinversión, está enviando una señal al ecosistema entero.

Este anillo dialoga fuertemente con el libro [“Los déjà vu de las regulaciones y de los desafíos legales”](#), donde analizamos cómo los marcos regulatorios pueden acelerar o frenar la entrada de estos jugadores. Leyes fintech, normas de inversión, reglas de protección de datos y marcos de competencia definen cuán accesible —o cuán excluyente— es el capital para las nuevas iniciativas.

4. Tercer anillo: instituciones, comunidades y tejido social

En el tercer anillo se ubican las **cámaras empresarias y sectoriales**, las **comunidades emprendedoras** (como EO y otras redes), los **programas de incubación y aceleración**, los **hubs de innovación** y las **universidades**

que diseñan maestrías, diplomaturas y laboratorios de negocio digital.

Este es el **tejido conectivo** del ecosistema: los lugares donde se construye confianza, se comparten aprendizajes, se detectan oportunidades y se cruzan generaciones. eCommerce DAY, las competencias de startups, los foros eLíderes, los programas académicos dedicados al comercio digital y a la inteligencia artificial aplicada son ejemplos de espacios que cumplen estas funciones.

5. Anillo externo: gobiernos y organismos multilaterales

En la periferia del mapa —que no es la periferia de importancia— están los **gobiernos nacionales, provinciales y municipales**, las **agencias de promoción económica** y los **organismos multilaterales** que diseñan políticas, fondos y programas de apoyo: leyes de software y economía del conocimiento, marcos regulatorios para fintech y comercio electrónico, fondos de coinversión, programas de innovación abierta sectorial, entre otros.

Cuando estas instituciones operan en sintonía con el ecosistema, se vuelven multiplicadores: reducen la fricción burocrática, aumentan la previsibilidad y permiten que el capital y el talento se concentren en crear valor. Cuando operan en desconexión, generan ruido, incertidumbre y sobrecostos regulatorios que castigan justamente a quienes más necesitamos que florezcan.

6. Capa transversal: tecnologías exponenciales, datos e IA-unificada

Finalmente, alrededor de todos los anillos —y atravesándolos— está la capa de **tecnologías exponenciales, datos e IA-Unificada**. Es la infraestructura cognitiva que describe el libro [“El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema”](#), y que en este volumen traducimos al lenguaje del ecosistema emprendedor.

Sobre esta capa se apoyan los modelos de **human augmented AI**, que ya empezamos a usar en la colección a través de Delphy, Lyra y otros copilotos especializados. Para un emprendedor, esto significa poder explorar mercados, prototipar modelos de negocio y preparar pitches en una fracción del tiempo. Para una cámara, una universidad o un gobierno, significa poder mapear su ecosistema local, identificar brechas y diseñar políticas basadas en evidencia y simulaciones, no sólo en intuición.

Cómo usar este mapa como herramienta

Este mapa no es decorativo. Está pensado como herramienta de trabajo:

- ❑ Para un **emprendedor**, es un recordatorio de que su proyecto no vive en el vacío: cuanto más se conecte con comunidades, corporaciones, fuentes de capital y programas públicos, mayor será su capacidad de escalar y sobrevivir a los inevitables shocks del camino.

- Para una **corporación**, muestra dónde puede aportar más allá del cheque: abriendo sus mercados, compartiendo datos, actuando como primer cliente y acompañando a los equipos emprendedores que se articulan con su cadena de valor.
- Para una **cámara, universidad o gobierno**, permite visualizar dónde hay densidad —y dónde hay vacío— de actores: si faltan comunidades, programas de formación, capital semilla o marcos regulatorios adecuados, ahí aparece con claridad la agenda de los próximos años.

El flywheel del ecosistema emprendedor que acelera el ecosistema digital

Después de 25 años, el ecosistema emprendedor iberoamericano dejó de depender de golpes de suerte para crecer. Lo que al principio parecía una sucesión de historias aisladas —un pionero en un garaje, una *scale up* que despunta, una ronda emblemática— hoy se comporta como un **flywheel**: un ciclo que se retroalimenta y que, con cada vuelta, **acelera** el desarrollo del ecosistema digital en la región.

Ese flywheel no es una metáfora estética: es una forma de leer cómo interactúan los actores, las políticas, el capital, el talento y las tecnologías a lo largo del tiempo. En otros libros de esta colección ya exploramos la lógica del **efecto flywheel** aplicada al retail, los datos y las

tecnologías exponenciales. En “[El boom del comercio electrónico](#)” vimos cómo los primeros casos exitosos trajeron más consumidores al canal digital, más inversión y mejores experiencias de compra. En “[El arribo de las tecnologías exponenciales...](#)” analizamos cómo la adopción de inteligencia artificial, automatización y analítica avanzada potencia ese ciclo. Y en nuestras sagas como **#FlywheelRetail** y **#RetailReset** en mi perfil en LinkedIn desarrollamos con una entrega semanal todos los sábados cómo el retail que aprende a leer y alimentar ese flywheel se vuelve muchísimo más competitivo y resiliente.

En este libro damos un paso atrás para ver el **flywheel a nivel ecosistema emprendedor**: cómo una nueva iniciativa no sólo impacta su sector, sino que cambia las condiciones para todas las que vienen después.

Flywheel del ecosistema emprendedor que acelera el ecosistema digital

En el gráfico que sigue traducimos esta lógica a un flywheel simple pero exigente: un ciclo de seis eslabones que comienza con los **casos de éxito visibles**, se alimenta de **confianza cultural y apetito de riesgo**, ordena **capital y talento** alrededor de las oportunidades, da lugar a **nuevas iniciativas mejor preparadas**; genera **nuevos polos, redes y plataformas** y desemboca en un **impacto ampliado en el ecosistema digital** (empleo, inclusión, innovación).

Cuando ese impacto se reconoce y legitima socialmente, la rueda se retroalimenta: la **legitimidad del emprendedor**

y de la economía digital vuelve a encender la visibilidad de casos y prepara la siguiente vuelta. Este flywheel es la brújula con la que vamos a leer, a partir de ahora, las historias y tensiones del ecosistema emprendedor iberoamericano.

A continuación, desgranamos cada eslabón.

El flywheel comienza cuando un puñado de iniciativas deja de ser promesa y se convierte en **caso de éxito visible**. No hace falta que sean unicornios: basta con empresas que demuestren que es posible **construir valor sostenido en la región**, escalar más allá de la ciudad de

origen, atraer clientes de calidad y sostener empleos de alto valor agregado.

En “[El boom del comercio electrónico](#)” contamos varios de estos hitos: retailers que apostaron temprano por el canal online, marketplaces que integraron oferta dispersa, fintech que resolvieron barreras históricas de pagos y crédito. Esos relatos explican el “qué” de los casos; aquí nos interesa el “qué le hacen al ecosistema”: rompen el mito de que “acá no se puede” y se convierten en prueba viviente de que el camino, aunque difícil, existe.

Mientras esos casos permanecen invisibles —encerrados en planillas internas o en notas de nicho— el ecosistema no arranca. Por eso la visibilidad no es un lujo de marketing: es la primera palanca del flywheel.

2. Confianza cultural y apetito de riesgo: cambiar el clima de época

Cuando los casos de éxito se hacen visibles, empieza a cambiar algo más profundo que las cifras: **el clima cultural**. Familias que antes sólo deseaban que sus hijos consiguieran “trabajo estable” empiezan a aceptar (con menos miedo) que emprender puede ser una carrera. Ejecutivos que nunca se hubieran planteado salir de una multinacional para sumarse a una startup empiezan a considerarlo. Medios, universidades y cámaras incorporan al emprendedor digital como actor legítimo en sus narrativas.

Ese cambio de clima es clave porque **modifica el apetito de riesgo** de la sociedad. No se trata de glorificar el

riesgo irracional, sino de reconocer que, en un entorno donde todo está cambiando, el verdadero riesgo es no experimentar. Cuando la cultura castiga el error y el fracaso, el flywheel se frena; cuando lo entiende como parte del aprendizaje, se acelera.

Una sociedad que se acostumbra a interactuar con productos digitales, servicios on demand y plataformas colaborativas también se vuelve más propensa a aceptar —y demandar— innovación local.

3. Capital y talento se organizan: del interés disperso a la masa crítica

A medida que la confianza cultural crece, el **capital y el talento** se empiezan a organizar alrededor de estas oportunidades. Lo que antes eran esfuerzos aislados —un inversor ángel, un fondo que probaba suerte, un par de mentores generosos— se convierte en algo más parecido a un sistema:

- Surgen fondos de venture capital locales y regionales.
- Los corporates crean vehículos de corporate venturing o labs de innovación.
- Las universidades ajustan sus programas para formar perfiles digitales.
- Cámaras y comunidades organizan concursos, ferias y programas que canalizan talento hacia iniciativas concretas.

Sin instrumentos de financiamiento modernos, sin marcos

regulatorios razonables, sin confianza en los medios de pago y en la infraestructura digital, el capital no entra o entra de manera especulativa y fugaz.

En el flywheel del ecosistema, la organización del capital y el talento es el momento en que la rueda deja de depender sólo de la voluntad de unos pocos pioneros y comienza a apoyarse en plataformas más estructurales.

4. Nuevas iniciativas mejor preparadas: subir el estándar de juego

Cuando capital, talento y conocimiento se concentran alrededor del ecosistema, las **nuevas iniciativas nacen con mejores condiciones** que las generaciones anteriores. No empiezan de cero: tienen acceso a:

- ❑ Mentores que ya recorrieron el camino.
- ❑ Playbooks probados de ecommerce, fintech, SAS B2B, logística, retail media.
- ❑ Plataformas tecnológicas maduras (cloud, APIs, soluciones de unified & collaborative commerce).
- ❑ Herramientas de analítica, automatización e IA que reducen barreras de entrada.

En "[El arribo de las tecnologías exponenciales...](#)" mostramos cómo tecnologías como la inteligencia artificial, la automatización y la analítica avanzada se convierten en "multiplicadores" para cualquier iniciativa. Gracias a la **IA-unificada** y a modelos de **human augmented AI**, un equipo reducido puede investigar mercados, prototipar

modelos, testear pricing y preparar pitches con una velocidad que antes sólo estaba al alcance de grandes corporaciones o hubs globales.

Ahora, estas capacidades se traducen en una pregunta sencilla: ¿qué pasa cuando las nuevas iniciativas nacen dentro de un ecosistema que ya tiene memoria, herramientas y comunidad? La respuesta es clara: el estándar sube, y con él se eleva la vara para todos.

5. Nuevos polos, redes y plataformas: el efecto multiplicador territorial y sectorial

Con el tiempo, la concentración de casos, talento y capital en ciertos puntos genera **nuevos polos y redes**. Ciudades que antes eran “observadoras” se convierten en hubs de nicho (agtech, fintech, logística, edtech). Comunidades sectoriales (ecommerce, SaaS B2B, healthtech) crean sus propias conferencias, awards y programas. Se instalan hubs físicos y virtuales donde la circulación de ideas y oportunidades se vuelve cotidiana.

Muchas de las redes y polos que nacen en este flywheel son, en sí mismas, plataformas de comercio colaborativo, marketplaces B2B, ecosistemas omnicanal o redes de retail media que luego analizamos en detalle en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#). El ecosistema emprendedor crea el talento y las iniciativas; los modelos de *unified & collaborative commerce* les dan estructura para integrarse a cadenas de valor más amplias.

Este momento del flywheel es el que da nombre al capítulo: el **efecto multiplicador** se vuelve visible cuando, a partir de unos pocos casos, aparecen nuevos polos en distintas geografías, sectores y niveles de madurez.

6. Impacto ampliado en el ecosistema digital... y vuelta a empezar

La consecuencia natural de todas estas vueltas es un **impacto ampliado en el ecosistema digital**:

- ❑ Más empleo calificado.
- ❑ Mayor inclusión financiera y digital.
- ❑ Soluciones específicas para problemas locales (logística en zonas rurales, pagos en economías informales, servicios públicos más eficientes).
- ❑ Adopción acelerada de comercio electrónico, modelos colaborativos y tecnologías exponenciales en pymes y grandes empresas.

Este impacto, a su vez, genera algo menos visible pero igual de importante: **legitimidad sistémica**. Gobiernos, organismos multilaterales y grandes corporaciones dejan de ver al ecosistema emprendedor como algo anecdótico y empiezan a integrarlo en sus estrategias de largo plazo: políticas públicas más inteligentes, programas de coinversión, compra pública de innovación, agendas de sostenibilidad donde los emprendedores son socios y no sólo beneficiarios.

El flywheel del ecosistema emprendedor que describimos

aquí es una de las piezas centrales de los escenarios venideros: según cómo lo cuidemos, tendremos un futuro de ecosistemas regenerativos, diversos y distribuidos, o uno de concentración, dependencia y oportunidades perdidas.

¿Dónde se traba el flywheel y qué puede hacer cada actor?

Como toda máquina compleja, este flywheel tiene puntos donde suele trabarse:

- ☐ Cuando los casos de éxito no son visibles o se van de la región.
- ☐ Cuando la cultura sigue castigando el error y el fracaso.
- ☐ Cuando el capital sólo busca apuestas especulativas de corto plazo.
- ☐ Cuando el talento se fuga o no encuentra caminos para desarrollarse.
- ☐ Cuando los marcos regulatorios cambian bruscamente o no ofrecen certezas mínimas.
- ☐ Cuando la adopción de tecnologías exponenciales agranda brechas en lugar de cerrarlas.

Por eso, este modelo no se presenta como una celebración ingenua, sino como un **mapa de responsabilidades compartidas**:

- ☐ Los **emprendedores** pueden aportar casos de éxito sólidos y transparentes, compartir aprendizajes y circular capital y conocimiento cuando les va bien.

- ❑ Las **corporaciones** pueden abrir mercados, actuar como primeros clientes y no sólo como compradores tardíos de startups.
- ❑ Los **gobiernos** pueden ofrecer marcos regulatorios estables, reglas claras y políticas que premien la inversión de largo plazo y la innovación con propósito.
- ❑ Las **cámaras, comunidades y universidades** pueden sostener esa infraestructura blanda de confianza, formación y encuentro que alimenta el ciclo.
- ❑ Los **organismos multilaterales** pueden apoyar con financiamiento paciente, conocimiento comparado y marcos que eviten que la región repita los mismos errores una y otra vez.

En los libros de esta colección que abordan tecnologías exponenciales, comercio unificado, medios de pago y consumidor, encontramos zooms en distintos tramos de este flywheel. En este volumen los integramos y los leemos como sistema. El mensaje de fondo es simple: **si entendemos dónde está trabada la rueda y qué palancas tenemos a mano, podemos acelerar de verdad el ecosistema digital en Iberoamérica durante los próximos 25 años.**

Al poner en diálogo el **mapa** y el **flywheel**, propongo algo más ambicioso que describir el ecosistema emprendedor: ofrecer un tablero y una dinámica para intervenir en él. El mapa permite localizar: saber en qué anillo juegan hoy cada emprendedor, corporación, cámara, universidad, gobierno o fondo; identificar quién falta, dónde hay cuellos de botella y qué conexiones todavía no existen. El

flywheel, en cambio, muestra el movimiento: explica por qué algunos territorios y sectores entran en ciclos virtuosos —más casos de éxito, más confianza, más capital, más talento, más impacto— y por qué otros quedan atrapados en la inercia o el desencanto. Juntos, funcionan como una guía para pasar de la foto al proceso, de la descripción a la estrategia.

La invitación es usar estas dos herramientas de forma activa. Un emprendedor puede leerlas para diseñar mejor su hoja de ruta y decidir con qué actores conectarse en cada etapa. Una corporación puede usarlas para repensar su rol: de espectadora o compradora tardía de startups a socia que habilita mercados, datos y primeras ventas. Una cámara, una universidad, un organismo público o multilateral pueden apoyarse en el mapa y el flywheel para priorizar políticas, programas y fondos donde la rueda está trabada y la densidad de actores es insuficiente.

Este libro no prometo atajos, pero sí algo igual de valioso: un lenguaje común y una visión compartida para que el ecosistema emprendedor digital iberoamericano deje de ser un conjunto de esfuerzos dispersos y se convierta, de manera consciente, en el motor que acelera el futuro digital de la región.

Nuevas alianzas e integración del ecosistema

Otra transformación clave es que **los actores tradicionales han dejado de ser espectadores** para

volverse socios activos en el ecosistema emprendedor. Con el auge digital, la integración público-privada y los vínculos entre academia, empresa y gobierno se han profundizado como nunca antes. Antes, la innovación era vista como iniciativa aislada, pero hoy se entiende como un proceso sistémico.

Por ejemplo, han crecido los programas gubernamentales de apoyo a startups: **incubadoras municipales**, fondos de coinversión con contrapartida pública, visados especiales para emprendedores extranjeros, reconocimientos oficiales (“emprendedor del año”), etc. Los gobiernos locales de Iberoamérica, inspirados por los éxitos de Chile, Israel o Corea, han comenzado a impulsar políticas de startup nacionales.

En Argentina y Uruguay se han dado leyes de software y teletrabajo que favorecen la formalización digital; en Colombia se lanzó una unidad de emprendimiento TIC gubernamental; en España y Portugal se han establecido “observatorios de inteligencia artificial” con participación de universidades y empresas emergentes. En todas partes surgieron **espacios colaborativos**: parques tecnológicos, centros de innovación abierta o labs de coworking cofinanciados, donde grandes empresas y pymes conviven con startups nacientes.

En el ámbito **empresarial**, las grandes compañías también han cambiado de rol. Muchas ya no ven con recelo a los emprendedores, sino que los buscan como partners estratégicos. Bancos tradicionales abrieron aceleradoras fintech o bancos digitales internos; empresas de telecom

ofrecen créditos para startups; fabricantes de autos invierten en iniciativas de movilidad; universidades lanzan *spin-offs* que aceleran sus investigaciones. Por ejemplo, Telecom Argentina creó hace poco una incubadora de internet de las cosas para emprendedores, con lo que reconoce que era más productivo apoyarlos que competir con ellos.

El impacto es sistémico: un corporativo que valida un proyecto digital (mediante un piloto o alianza) legitima el ecosistema ante otros inversionistas. Recordé las palabras de [Guido Boulay, Director Regional de MailUp](#), en nuestra charla (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Lo que veo es una integración profunda: ahora me llaman startups para negocios conjuntos, y desde los gobiernos sudamericanos también vienen emprendedores con propuestas de modernización. Esto antes no pasaba. Es clave que todas las partes trabajen en conjunto: los emprendedores traen la innovación disruptiva, las empresas grandes apoyan con recursos y mercado, y las universidades y gobiernos crean el marco educativo y normativo”.



Guido
Boulay

El **sector educativo** ha respondido también. Las universidades han lanzado carreras y talleres de emprendimiento digital, hackatones interuniversitarios y programas de vinculación tecnológica. Hasta escuelas secundarias organizan ferias de ciencia con foco en apps y robótica. Por otro lado, **plataformas digitales de aprendizaje** (Coursera, Platzi, Domestika y otras locales) prosperan, lo que multiplica por millones los oyentes de tecnología. Las palabras de [Mauricio Blanco](#) resuenan:



“Ahorra mucho tiempo que un estudiante que investiga cómo crear una app la semana que viene se conecte en línea con un profesor de Chile y empiece su proyecto. Eso antes no existía. El ecosistema de conocimiento está mucho más integrado”.



**Mauricio
Blanco**

Por último, no puede faltar la **colaboración internacional**. Iberoamérica ha logrado que organismos multilaterales inviertan fuertemente: el BID Lab (laboratorio del BID), la CAF, la CEPAL y hasta la Unión Europea destinan cada año fondos para impulsar startups de impacto.

Redes como Innovación por la Inclusión (liderada por la CAF) o SELA integran a países hispanos para compartir políticas. Incluso alianzas sur-sur (p.ej. Argentina-Colombia, Chile-Perú) financian proyectos binacionales. En definitiva, el ecosistema se integró desde abajo hacia arriba: los emprendedores se conectan con pares

y al mismo tiempo conviven en estructuras formales multidimensionales. Cada nuevo nicho de colaboración refuerza al resto, en un círculo virtuoso de aprendizaje e inversión mutua.

Ejemplos de alianzas clave:

Gobierno–startup: Aceleradoras estatales (p.ej., Startup Colombia, Argentina Emprende) que brindan capital semilla y mentoría, junto con reglamentaciones favorables (leyes de software, startup visas).

Empresa–universidad: Laboratorios conjuntos de innovación (p.ej., Telefónica con universidades locales, o BASF con emprendimientos agro-tec) y esquemas de investigación aplicada compartida.

Inversión compartida: Fondos de coinversión público-privados (como “fondo de fondos” en Brasil o España) para acompañar iniciativas en etapas tempranas.

Redes transnacionales: Alianzas académicas, incubadoras binacionales y foros regionales (BID Lab Forum, Diálogos de Innovación Ibérica) que generan políticas sistémicas.

Todas estas conexiones fortalecen el ecosistema como un todo: ya no es una colección de iniciativas aisladas sino un cuerpo integrado donde los éxitos y fracasos se aprenden colectivamente.

En palabras de [Ignacio Echechiquia](#) (eLíderes Podcast x25, 2024):



“Lo más importante ahora es seguir avanzando hacia modelos sistémicos: que cada iniciativa individual complemente a otras, y que las políticas públicas se nutran de la experiencia real de los emprendedores. Sólo así lograremos un ecosistema verdaderamente sostenible e inclusivo”.



Ignacio
Echechiquia

De iniciativas individuales a políticas sistémicas

Hoy podemos afirmar que el emprendimiento digital en Iberoamérica ha pasado de ser un fenómeno de nicho a un movimiento de escala regional, y eso exige marcos de política pública a la altura. El protagonismo del emprendedor pasó de ser marginal a estar en la agenda de gobiernos y organismos multilaterales. En los últimos dos años hemos visto cómo las propuestas individuales y sectoriales se están traduciendo en planes y estrategias nacionales. Se habla de “sociedades 4.0”, de agendas

digitales y de planes maestros que buscan consolidar lo que antes era incipiente.

Por ejemplo, muchos países han lanzado **estrategias nacionales de transformación digital** (como el Plan Digital 2030 en México, la Agenda Digital 2024 en España o planes similares en Uruguay, Costa Rica, etc.). Estas agendas incorporan explícitamente el ecosistema emprendedor: destinar fondos para innovación, promover la enseñanza digital desde la escuela primaria, reformar la regulación para permitir nuevas empresas (p.ej., leyes de teletrabajo, ecommerce, fintech) y fomentar la ciencia de datos. Incluso se discuten políticas fiscales: beneficios impositivos para startups innovadoras, deducciones por inversión en I+D y otros incentivos que antes sólo existían en economías desarrolladas.

Un ejemplo concreto: en Chile se estableció recientemente un **fondo público de capital de riesgo** para invertir junto al sector privado en empresas de tecnología con alto potencial. Argentina y Colombia están diseñando programas de entrenamiento masivo en habilidades digitales financiados por el Estado (bootcamps de programación, inteligencia artificial, etc.), como respuesta a la demanda laboral que describí antes. Ecuador firmó convenios con plataformas globales de educación para capacitar a su población en oficios tecnológicos. La iniciativa “EIBCN” (Iberoamérica Conectada) de la CELAC propone la homologación de certificaciones digitales entre varios países, lo que facilitaría la movilidad de talentos entre ellos. Todo apunta a políticas sistémicas, no puntuales: al fin se aborda el ecosistema en su conjunto.

Canvas del ecosistema local: De la agenda nacional al tablero de ciudad

Las agendas digitales nacionales son necesarias, pero no suficientes. El lector que está del otro lado de este libro —una cámara regional, una universidad pública, un gobierno local, una agencia de desarrollo, un clúster de emprendedores— suele hacerse siempre la misma pregunta: *“Muy bien el plan país, ¿pero qué hago **yo** en mi ciudad, en mi provincia, en mi región concreta?”*.

Para responder este cuestionamiento, propongo una herramienta sencilla pero poderosa: el **Canvas del Ecosistema Local**. No es un modelo teórico; es un **tablero de trabajo** que hemos utilizado en múltiples foros —desde el eCommerce Day Tour hasta workshops con cámaras, universidades y gobiernos— para hacer visible lo que muchas veces está disperso.

El objetivo del Canvas es sentar en la misma mesa a **emprendedores, empresas, academia, gobierno, fondos, cámaras y comunidades** y ayudarlos a responder juntos seis bloques clave:

1. Actores presentes.
2. Brechas.
3. Iniciativas existentes.
4. Oportunidades.
5. Indicadores de salud del ecosistema.
6. Agenda común 12–24 meses.

Así como en “[El boom del comercio electrónico](#)” hicimos visible el mapa de actores que impulsaron la expansión del canal online, y en “[La reconversión de los medios de pago](#)” mostramos la arquitectura de players que transformó la infraestructura financiera, aquí proponemos un marco para que cada territorio pueda **dibujar su propio ecosistema emprendedor** en una hoja.

1. Actores presentes:

¿Quiénes ya están sentados a la mesa?

El primer bloque del Canvas responde la pregunta más obvia y, paradójicamente, la que rara vez se contesta de forma sistemática: **¿quiénes están?**

Aquí mapeamos:

- ☐ Emprendedores y nuevas iniciativas (startups, pymes innovadoras, cooperativas tecnológicas).
- ☐ Empresas medianas y grandes que pueden ser primera demanda, corporate venture o socios de innovación.
- ☐ Cámaras empresarias y sectoriales.
- ☐ Universidades, centros de investigación y programas de formación ejecutiva.
- ☐ Gobiernos locales, agencias de desarrollo, bancos públicos.
- ☐ Fondos de inversión, redes de ángeles, instituciones financieras.
- ☐ Comunidades y programas: meetups, clubes de

founders, aceleradoras, hubs, comunidades como EO, Nébula o eWomen.

La lógica es similar a la del **mapa de actores** que recorre esta colección: en [*“Del boom de las punto-com al oscurantismo”*](#) y en [*“Pioneros y visionarios del ecommerce de Iberoamérica”*](#) identificamos a quienes encendieron la mecha; en este canvas los traemos al nivel local para entender quiénes están disponibles hoy, en cada territorio.

La regla práctica es simple: *si no está escrito, no existe para el ecosistema*. Muchas ciudades se sorprenden cuando ven que tienen más activos de los que creían... y también más vacíos de los que imaginaban.

2. Brechas: ¿qué nos falta para que esto funcione como ecosistema?

El segundo bloque obliga a una conversación incómoda pero necesaria: **las brechas**. Retomamos aquí el diagnóstico trabajado en el capítulo **“Brechas estructurales y resiliencia en el ecosistema emprendedor digital de Iberoamérica”** —conectividad, financiamiento, talento, género, marco regulatorio— y lo aterrizamos a escala local.

En este recuadro se listan, por ejemplo:

BRECHAS

BRECHAS DE INFRAESTRUCTURA DIGITAL



- Zonas sin banda ancha razonable, baja penetración móvil

BRECHAS DE CAPITAL



- Ausencia de fondos semilla locales, microfinanzas limitadas, poco acceso a banca para pymes innovadoras

BRECHAS DE TALENTO



- Escasez de perfiles STEM, falta de programas de reconversión laboral, poca oferta de bootcamps o maestrías digitales

BRECHAS DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



- Poca participación de mujeres, jóvenes rurales o comunidades indígenas en programas tech

BRECHAS DE CONFIANZA Y CULTURA

- Aversión al riesgo, estigmatización del fracaso

BRECHAS DE COORDINACIÓN

- Actores que trabajan en paralelo sin agenda común

Aquí el canvas ayuda a **nombrar las brechas** antes de que se conviertan en otra vuelta de *déjà vu*.

3. Iniciativas existentes:

Evitar la “programitis” y la reinención de la rueda

El tercer bloque invita a listar **qué ya se está haciendo**:

- ☐ Programas públicos (incubadoras municipales, créditos blandos, concursos).
- ☐ Programas académicos (cátedras de emprendimiento, maestrías, diplomaturas, laboratorios de innovación).
- ☐ Iniciativas privadas (aceleradoras, corporate ventures, hubs de innovación).
- ☐ Proyectos de organismos multilaterales o fundaciones (programas de inclusión financiera, alfabetización digital, climatech, etc.).

Este ejercicio tiene dos efectos inmediatos:

- 1. Evita la “programitis”:** lanzar iniciativas nuevas sin revisar qué ya existe.
- 2. Visibiliza puntos de sinergia:** por ejemplo, un programa académico que podría articularse con una aceleradora privada, o un fondo público que puede cofinanciar un hub existente.

Antes de inventar una nueva plataforma, conviene entender

las que ya operan y pensar cómo integrarlas. Aquí hacemos lo mismo, pero con políticas y programas locales.

4. Oportunidades: ¿dónde puede nacer la próxima ola?

El cuarto bloque del canvas se enfoca en las **oportunidades identificadas** a partir del cruce entre actores, brechas e iniciativas:

- ❑ Sectores con potencial (agtech, turismo, salud digital, logística, economía circular, govtech, climatech).
- ❑ Nichos de colaboración público–privada (compra pública de innovación, sandboxes locales, pilotos con corporaciones).
- ❑ “Espacios blancos” donde no hay nadie trabajando (por ejemplo, apoyo a emprendimientos en ciudades medianas, o programas para emprendedores senior).

Este bloque dialoga directamente con el libro **“El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema”**, donde se describen verticales y tecnologías habilitadoras que una ciudad puede decidir priorizar (IA para agro, blockchain para trazabilidad, IoT para logística, etc.). Allí vemos el *menú de opciones tecnológicas*; aquí decidimos **en qué platos tiene sentido enfocarse localmente**.

5. Indicadores de salud: Ponerle números al ecosistema

El quinto bloque propone definir de tres a seis **indicadores de salud del ecosistema local**, alineados con el dashboard regional que sugerimos en este mismo libro. Algunos ejemplos:

- ❑ Número de startups activas por 100.000 habitantes.
- ❑ Volumen anual estimado de inversión en emprendimientos locales.
- ❑ Porcentaje de mujeres fundadoras o cofundadoras.
- ❑ Número de programas de formación digital activos.
- ❑ Porcentaje de pymes locales con algún canal digital de venta.
- ❑ Eventos o espacios de comunidad regulares (meetups, foros, hackatones).



La idea no es construir un ranking más, sino una línea de base que permita medir avance en 12, 24 o 36 meses. Tal como planteamos en el volumen ["Perspectivas y reflexiones del futuro digital: el próximo cuarto de siglo del ecommerce"](#), pensar el ecosistema a 25 años exige combinar visión y métricas. El canvas ofrece la parte local de ese tablero.

6. Agenda común 12–24 meses: Del diagnóstico al movimiento

Finalmente, el sexto bloque transforma el diagnóstico en **agenda compartida**. Aquí no se anotan deseos abstractos sino compromisos concretos:

- 3–5 objetivos priorizados (ejemplo: *"crear un fondo semilla local de al menos US\$ X"*, *"montar un programa anual de formación en habilidades digitales para N jóvenes"*, *"establecer una mesa público–privada de datos abiertos para el ecosistema"*).
- Responsables (quién lidera: cámara, municipio, universidad, fondo, comunidad).
- Hitos y plazos (qué debería haberse logrado en 12 meses y qué en 24).

Este último recuadro es el que convierte al canvas en una **herramienta política en el mejor sentido de la palabra**: define quién hace qué, con quién y para cuándo.

¿Cómo usar el Canvas en talleres y procesos territoriales?

En la práctica, el **Canvas del Ecosistema Local** se puede trabajar en talleres de 2–4 horas con 20–40 participantes mixtos:

1. Cada actor completa el canvas desde su perspectiva.
2. Se pegan los resultados (físicos o digitales) en una pared/board común.
3. Se comparan percepciones: ¿qué actores alguien ve y otro no?, ¿qué brechas algunos minimizan y otros consideran críticas?
4. Se negocia una primera **agenda común 12–24 meses**, con 3–5 acciones que tengan sponsoreo real.

Este tipo de dinámica se inspira en experiencias que hemos tenido a lo largo del **eCommerce Day Tour**, en los **foros eLíderes** y en distintos programas académicos de la Maestría en Gestión Estratégica de Marketing Digital y Negocios por Internet. Allí comprobamos que, cuando los actores ven su ecosistema condensado en una sola lámina, la conversación cambia de nivel: se deja de discutir “proyectos sueltos” y se empieza a hablar de **arquitectura**.

En ese sentido, este canvas funciona como contraparte local del mapa más amplio que recorre toda la colección Génesis: si los otros libros te cuentan la historia de cómo nació y maduró el ecosistema digital iberoamericano, el Canvas del Ecosistema Local te permite **escribir el capítulo de tu ciudad, tu región o tu comunidad**.

Canvas del ecosistema local

Actores presentes

¿Quiénes ya están sentados a la mesa?

- emprendedores, empresas
- academia, gobierno
- fondos, cámaras, comunidades

Brechas

¿Qué nos falta para que esto funcione como ecosistema?

- conectividad, financiamiento
- talento, género, regulaciones

Iniciativas existentes

¿Qué ya se está haciendo?

- programas públicos
- iniciativas privadas
- proyectos multilaterales

Oportunidades

¿Dónde puede nacer la próxima ola?

- sectores con potencial
- colaboración público-privada
- espacios blancos

Indicadores de salud del ecosistema

¿Ponerle números al ecosistema?

- startups activas
- inversión anual
- programas de formación

Agenda común 12-24 meses

¿Del diagnóstico al movimiento?

- objetivos priorizados
- responsables
- hitos y plazos

Marcos Pueyrredon



Con este recorrido llegamos al punto donde el análisis se convierte en acción. El mapa nos mostró **quiénes son** los actores y cómo se organizan; el flywheel nos explicó **cómo se mueven** las fuerzas que aceleran —o frenan— el desarrollo del Ecosistema Digital.

El **Canvas del Ecosistema Local** toma esas dos miradas y las baja a tierra: permite que cada territorio traduzca este marco general en un plan concreto, con nombres propios, prioridades reales y compromisos verificables. No es un ejercicio académico; es una invitación a que cada ciudad, provincia o región tome las riendas de su propio capítulo en esta historia. Donde el mapa ofrece la foto y el flywheel revela la dinámica, el canvas entrega el tablero para empezar a construir —desde lo local— la siguiente etapa del ecosistema emprendedor iberoamericano.

En este proceso emergente, la retroalimentación de campo ha sido vital. Proyectos de ley, reglamentos y programas gubernamentales suelen construirse sobre los casos de éxito locales. Los testimonios de líderes tech han servido a menudo como insumos para diseñadores de política. Por ejemplo, [Lorena Comino](#) suele participar en mesas de trabajo con organismos públicos. Ella comenta (eLíderes Podcast x25, 2024):



“El aporte real viene de quienes emprendemos en las calles, en las universidades, no en oficinas grises. Desde Facturante hemos compartido con funcionarios algunos desafíos regulatorios para pymes digitales, y a veces se incorporan en nuevas normativas. Es alentador ver cómo iniciativas que eran individuales (como la facturación electrónica que implementamos) hoy son parte de decretos nacionales. Eso es políticas sistémicas dando fruto”.



Lorena
Comino

Asimismo, las instituciones financieras multilaterales (BID, Banco Mundial, CAF) han puesto el acento en mejorar los ecosistemas de emprendimiento en sus programas de préstamos. Esto se traduce en apoyo para incubadoras públicas, estudios de mercado para emprendedores, iniciativas de inclusión financiera (p.ej., digitalización de mipymes) y hasta en priorizar proyectos de startup de impacto social dentro de sus portafolios de proyectos gubernamentales. El impacto es de largo plazo: esas políticas de desarrollo están alineadas con los intereses del sector emprendedor.

Finalmente, el último gran escalón de esta evolución ha sido la **incorporación ciudadana y el cambio cultural**. Ya no es extraño escuchar a jóvenes aspirar a crear su startup en vez de buscar empleo tradicional. Programas de emprendimiento figuran en los planes de estudio

universitarios y hasta en algunas secundarias. La narrativa colectiva valora la innovación como motor de crecimiento.

Aun así, quedan desafíos: debemos evitar que el ecosistema digital reproduzca desigualdades (por ejemplo, garantizando que las emprendedoras y talentos de zonas rurales también tengan oportunidades reales). Aquí las lecciones aprendidas son útiles: entendimos que, por un lado, hace falta participación amplia (políticas que no sólo favorezcan a las grandes ciudades), y por otro, medir los resultados: ¿cuántas startups sobreviven a cinco años?, ¿cuánta gente entra a la clase media alta gracias a estos empleos, etc.?



Errores frecuentes al diseñar políticas y programas para el ecosistema

Que los países de la región estén avanzando hacia políticas sistémicas es una excelente noticia, pero no significa que el camino esté libre de trampas. De hecho, una de las constantes que hemos observado en estos 25 años —y que desarrollo en detalle en el libro [*“Los déjà vu de las regulaciones y de los desafíos legales”*](#)— es la tendencia a repetir **los mismos errores de diseño** cuando se crean programas, leyes o fondos para apoyar al ecosistema emprendedor digital. Cambian los nombres de las iniciativas, se renuevan los logos y las consignas, pero muchas veces se arrastra la misma lógica que ya demostró no funcionar.

Vale la pena hacer una pausa y poner sobre la mesa algunos de esos errores recurrentes, junto con alternativas concretas. No para criticar por criticar, sino para que quienes hoy tienen capacidad de decisión — en gobiernos, cámaras, multilaterales o corporaciones— puedan **aprender de las experiencias previas** y acelerar la curva de madurez del ecosistema, en lugar de reiniciar el juego cada cuatro años.

A continuación, resumo algunos de los “deja vú” más frecuentes y qué podría hacerse distinto en cada caso:

- ❑ **Error frecuente 1: Copiar Silicon Valley sin adaptar al contexto local**

¿Qué hacer distinto? Diseñar políticas y programas **desde la realidad iberoamericana**, no desde un PowerPoint importado. En lugar de replicar esquemas de fondos gigantes, clusters ultraespecializados o beneficios fiscales que requieren capacidades estatales que no siempre tenemos, es preferible empezar por identificar las fortalezas locales (sectores productivos, talento disponible, redes existentes) y construir a partir de allí. Eso implica codiseñar con actores del territorio, usar pilotos pequeños, medir resultados y escalar lo que funciona, en vez de lanzar grandes anuncios que después no se sostienen.

❑ **Error frecuente 2: Lanzar convocatorias sin continuidad ni acompañamiento real**

¿Qué hacer distinto? Priorizar menos programas, pero **con continuidad y soporte profundo**. El ecosistema está lleno de concursos, hackatones y convocatorias que duran unos meses y luego desaparecen, y dejan a emprendedores con diplomas y fotos, pero sin redes, clientes ni capital. Mejor que multiplicar llamados es consolidar unas pocas iniciativas que garanticen: seguimiento multiaño, acceso a mentores y compradores, y articulación con fondos y corporaciones. El emprendedor necesita menos “picos de visibilidad” y más “mesetas de acompañamiento”.

❑ **Error frecuente 3: Medir sólo el número de startups y no el impacto sistémico**

¿Qué hacer distinto? Construir tableros de control que midan **empleo generado, calidad de ese empleo, productividad, inclusión, densidad de comunidad y aprendizaje institucional**, no sólo cuántas startups se anotaron o cuántos pitch se

hicieron. Una política que genera diez empresas muy sólidas y conectadas con cadenas de valor locales puede tener más impacto que otra que produce cien proyectos efímeros. Este cambio de métrica también exige algo incómodo: aceptar que algunos programas deben cerrarse o rediseñarse cuando no están generando el impacto esperado.

❑ **Error frecuente 4: Diseñar políticas desde el escritorio, sin escuchar a quienes están en la trinchera**

¿Qué hacer distinto? Integrar mesas permanentes de retroalimentación donde participen emprendedores, pymes, inversores, universidades y comunidades, no sólo consultores y funcionarios. Eso significa levantar información de campo antes, durante y después de lanzar un programa, y estar dispuesto a ajustar reglas, montos, criterios y procesos administrativos a partir de lo que pasa en la práctica. El ecosistema se mueve más rápido que el boletín oficial; un buen diseño institucional es el que incorpora esa velocidad, no el que la ignora.

❑ **Error frecuente 5: Subvencionar sólo la oferta (coworkings, eventos, formación), pero no la demanda (compras y adopción)**

¿Qué hacer distinto? Combinar programas que fortalezcan la oferta emprendedora con mecanismos que incentiven a **empresas y gobiernos a comprar innovación local**: compras públicas innovadoras, pilotos pagados con grandes corporaciones, acuerdos marco sectoriales, etc. Una startup que gana premios pero no consigue clientes termina en burnout. Una política inteligente entiende que la mejor subvención, a largo plazo, es un mercado que

valora y adopta lo que el emprendedor crea.

❑ **Error frecuente 6: Pensar en plazos electorales, no en horizontes de 10–20 años**

¿Qué hacer distinto? Blindar ciertas políticas clave —fondos de coinversión, marcos regulatorios, programas de formación— para que no dependan del ciclo político inmediato. Eso exige acuerdos básicos entre oficialismo y oposición, participación de cámaras, universidades y multilaterales; y mecanismos de gobernanza que trasciendan a las personas. En los libros [“Perspectivas y reflexiones del futuro digital”](#) y [“El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema”](#) insisto en esta idea: sin horizontes largos y reglas relativamente estables, la región queda condenada a ver cómo otros capitalizan mejor las mismas oportunidades tecnológicas.

Mirar de frente estos errores no es un ejercicio de autocrítica estéril; es una invitación a madurar. Si aprendemos a diseñar políticas y programas que **no repitan los déjà vu** y que se anclen en métricas de impacto real, la energía emprendedora que ya existe en Iberoamérica podrá desplegarse con mucha más fuerza y coherencia. El resto de este libro —y de la colección Génesis de un Futuro Digital— puede leerse también como una guía para esa conversación pendiente entre ecosistema y políticas públicas.

Al terminar este análisis, me queda claro que la región ha empezado a dar pasos firmes desde lo individual a lo colectivo. Los emprendedores de ahora no sólo luchan

con el viento en contra sino que cuentan con vientos a favor cada vez más institucionalizados. Como concluyó [Reynaldo Musso](#) en nuestra charla (eLíderes Podcast x25, 2024):



“La verdadera victoria será el día en que el ecosistema emprendedor sea tan parte del ADN nacional que no haga falta hablar de ‘iniciativas’ separadas: serán parte de la rutina económica. Ahí habremos ganado”.



**Reynaldo
Musso**

Ese es el horizonte sistémico al que, creo, nos encaminamos: un entorno donde la innovación y el emprendimiento sean la nueva normalidad y base del progreso regional.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





¿Y ahora qué?

Nuevas olas de emprendimiento digital

En mi larga trayectoria, he visto cómo las nuevas generaciones reconfiguran el espíritu emprendedor de Iberoamérica. Millennial y gen Z entran al ecosistema digital con una visión distinta: valoran la colaboración, la agilidad y el propósito tanto como la tecnología. Ya no buscan copiar modelos antiguos; aspiran a convertir cualquier pasión en oportunidad, impulsados por la cultura del “mundo es tuyo” y el aprendizaje constante.

Como suele decir la consultora [**Lorena Díaz Quijano**](#):



“Las nuevas generaciones emprendedoras valoran tanto la innovación digital como los valores sociales en sus proyectos”.



**Lorena
Díaz Quijano**

Esta afirmación resuena cuando reflexiono sobre jóvenes fundadores de fintech que quieren resolver exclusión financiera, o community managers que crean startups de contenido educativo con impacto social.

La pandemia fue un punto de inflexión decisivo para esta camada de emprendedores. [Ingrid Briggiler](#) –médica y fundadora de la startup de telemedicina *Llamando al Doctor*– me contó que:



“La pandemia aceleró procesos que en circunstancias normales habrían llevado años”.



Ingrid
Briggiler

Antes del COVID, iniciativas como consultas médicas por videollamada o firma electrónica avanzaban lentamente; tras la cuarentena, se volvieron masivas de la noche a la mañana. Eso generó nuevas oportunidades: sobraron ideas para crear servicios digitales desde la salud hasta la educación, con consumidores jóvenes dispuestos a probar todo. De hecho, datos recientes muestran que los latinos pasan más de un tercio de su día en línea,⁸² más que ningún otro mercado global, lo que apunta a un vasto público digital ávido de innovación.

Los emprendedores iberoamericanos de hoy combinan ese entusiasmo juvenil con ambición global. Al respecto, [Hernán Kazah](#) me comenta a menudo que percibe en las nuevas startups *“una mentalidad global: nuestros fundadores piensan en mercados globales desde el*

día uno” (eLíderes Podcast x25, 2024), lo que iguala a las empresas latinoamericanas con competidores de Estados Unidos o Europa. En efecto, líderes como [Cristian Serrano](#) también destacan que *“los jugadores de LatAm ya están compitiendo al mismo nivel que en EEUU o Europa”*,⁸³ apoyados en plataformas digitales compartidas en todo el mundo.

Podemos resumir algunas características de este relevo generacional:

- ❑ **Mentalidad colaborativa y digital:** estos emprendedores prefieren equipos diversos y abiertos al conocimiento compartido (coworking, comunidades online, hackatones). En palabras de [Lorena Díaz Quijano](#), buscan impacto colectivo más que lucro inmediato.
- ❑ **Propósito y valores:** apuntan a combinar negocio con misión social o ambiental. No basta con ganar dinero; quieren trabajar por algo en lo que creen, como demuestran miles de startups de educación, salud y energía verde que lideran jóvenes.
- ❑ **Adaptabilidad y resiliencia:** al entrar al mercado, conocen de antemano que habrá crisis, por lo que construyen modelos flexibles. Aprenden rápido, corrigen errores y redefinen estrategias constantemente. Al fin y al cabo, como advertía el conferencista [Leo Piccioli](#), “todos queremos algo que no tenemos (...) pero no queremos pagar el precio necesario”. Sus palabras nos recuerdan que emprender es un proceso de largo plazo, no sólo un salto repentino.

Así, la “generación COVID” de emprendedores llega con el ADN del mundo digital. Conectividad ubicua (Internet 5G, apps móviles, redes sociales), formación en línea y la experiencia de vivir el cambio acelerado les da confianza para crear sin fronteras. No es sorprendente que muchos sean autodidactas o hayan pasado por bootcamps de programación y marketing digital. [Hernán Kazah](#) destaca que no es coincidencia: la educación digital emergente y el retorno de talentos que estudiaron o trabajaron en el exterior (a veces llamados “brain gain”) multiplican las capacidades locales.

En resumen, las nuevas generaciones en Iberoamérica no sólo heredan un ecosistema; lo renuevan. Tienen en común la **actitud emprendedora 4.0**: disruptiva, digital y consciente. Quieren startups escalables y sustentables, y manejan con naturalidad herramientas online. Este perfil de emprendedor prometedor pone la base para las olas futuras de innovación en la región.

Esta nueva generación no sólo transforma la forma de emprender: también redefine **qué problemas vale la pena resolver y cómo** abordarlos. Crecieron en una región atravesada por crisis, pero también por adopción masiva de plataformas digitales, y eso les dio una sensibilidad distinta: son emprendedores que detectan oportunidades donde otros ven restricciones, que combinan propósito con tecnología y que se sienten cómodos construyendo soluciones desde WhatsApp, desde el barrio o desde una laptop en pleno movimiento. Para comprender en profundidad cómo esta mentalidad se traduce en proyectos reales —ágiles, inclusivos, intensivos en IA y

profundamente conectados con necesidades locales— es clave mirar casos concretos. El ejemplo que sigue muestra en acción esa energía generacional que está dando forma a la próxima ola de innovación iberoamericana.

Caso práctico de una emprendedora de la nueva ola

Problema local. Camila tenía 22 años cuando la pandemia la obligó a volver a la casa de sus padres en un barrio popular de Lima. Había abandonado la universidad privada por falta de recursos y daba clases particulares de matemáticas para sostenerse. De un día para otro, las escuelas cerraron y cientos de chicos del barrio quedaron desconectados: no había clases presenciales, muchas familias no podían pagar plataformas internacionales y los docentes no tenían experiencia en educación online.

Decisión clave. En lugar de ver el problema como algo inevitable, Camila lo leyó con mentalidad de “**generación COVID**”: si los chicos pasaban horas en el celular, el aula tenía que mudarse allí. Con dos compañeras de colegio armó “**ProfeVecina**”, una micro-edtech que combinaba WhatsApp, videos cortos y sesiones en vivo de bajo consumo de datos. Empezaron con un piloto gratuito para 15 alumnos del barrio; luego diseñaron paquetes accesibles financiados en parte por ONGs locales y en parte por las propias familias. Para profesionalizarse, Camila tomó cursos online de pedagogía digital y de IA aplicada a la educación, usando herramientas de bajo código para generar ejercicios personalizados a partir de los errores frecuentes de los estudiantes.

Resultado. En tres años, ProfeVecina atendía a más de 600 estudiantes en Lima, Cusco y Piura, y había sido incluida en un programa municipal de refuerzo escolar. El equipo pasó de ser un grupo de “profes jóvenes con Zoom” a una pequeña empresa social con procesos, indicadores de impacto (mejora en las notas, reducción de deserción) y alianzas con universidades que ofrecían becas a sus mejores egresados. Gracias a un convenio con una telco, lograron que los datos usados en la plataforma no contaran en el consumo mensual de las familias de menores ingresos.

Lección para el ecosistema. Camila encarna el tipo de emprendedora que describes en este capítulo: **nativa digital, con propósito y mentalidad global**, pero enfocada en resolver problemas muy locales. Su caso muestra que la nueva ola no se mide solo por unicornios, sino por proyectos que combinan tecnología, impacto social y modelos sostenibles. También ilustra cómo la IA-Unificada y la educación online pueden transformar a la “tutora de barrio” en arquitecta de una plataforma educativa regional.



Tecnologías emergentes como plataformas para emprender

En la última década, las startups han pasado de usar la nube y el smartphone a integrar tecnologías como inteligencia artificial (IA), blockchain o internet de las cosas (IoT) en su núcleo. Hoy en Iberoamérica la **tecnología ya no es sólo un pilar del producto sino la plataforma misma donde florecen nuevas ideas**. Asumir esto es clave para entender las tendencias actuales. Por ejemplo, la IA generativa o el machine learning son cada vez más accesibles: Según EY, en 2024-2025 esta herramienta se masifica en el sector emprendedor, con servicios de IA gratuitas o low-code que permiten optimizar costos y personalizar la experiencia de usuario.⁸⁴ Cualquier startup puede hoy usar APIs de IA para, digamos, predecir demanda o crear chatbots avanzados sin un costoso equipo interno.

Otras tecnologías disruptivas abren terreno a múltiples negocios nuevos. Menciono algunas destacadas:

- ❑ **Blockchain y web3:** Más allá de las criptomonedas, la cadena de bloques y contratos inteligentes permiten modelos de negocio pioneros (DeFi, NFTs, tokenización de activos, voting en redes sociales, seguridad de datos). En Colombia y Brasil ya hay startups usando blockchain para digitalizar la cadena de suministro agroindustrial, por ejemplo.

- ❑ **Internet de las cosas (IoT) y 5G:** Las ciudades inteligentes y la industria 4.0 nacen aquí. Empresas emergentes en México o Argentina desarrollan sensores económicos para monitorear cultivos o transporte público, aprovechando la creciente cobertura 5G.
- ❑ **Computación en la nube y SaaS:** Plataformas de software como servicio diseñadas localmente ofrecen soluciones de ecommerce, gestión de empresas o salud digital a escala. Son el “welfare” donde otras startups se apoyan.
- ❑ **Plataformas sociales y comercio electrónico:** El boom del *social commerce* obliga a nuevos emprendedores a crear tiendas online nativas en TikTok, Instagram, WhatsApp, además de marketplaces regionales. Además, el **retail media** (publicidad en sitios de comercio) ya crece con fuerza: se espera que la inversión en retail media en Latam se duplique para 2028, liderada por México, Brasil y Argentina.
- ❑ **Fintech avanzado:** Las fintech siguen dominando el ecosistema (era el sector con más volumen de inversión en 2024).⁸⁵ Pero la nueva ola va más allá de la bancarización: incluye regtech (cumplimiento legal automático), insurtech (seguros basados en telemática), proptech (bienes raíces digitales) y cripto-fintech, que permite inversiones alternativas. Startups como Ualá (argentino) o Clip (mexicano) recibieron inversiones récord, que mostraron el apetito por lo digital.⁸⁶



El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema

Explorando las innovaciones y mutaciones en métodos de pago, transacciones digitales y prevención del fraude.

Quiero leer este libro

Incluso [Philipp Hasskamp, Head of Product de Alkosto.com](#), me recordó que muchas innovaciones emergentes no requieren un salto tecnológico imposible:⁸⁷



“Hoy un emprendedor puede prototipar un producto con IA en su laptop, usando herramientas abiertas. Lo que antes era ciencia ficción ahora está al alcance de cualquiera”.



Philipp Hasskamp

En la entrevista enfatizó que los emprendedores deben pensar en plataformas:



“Cada solución tecnológica genera un ecosistema a su alrededor. Por ejemplo, una factura electrónica no sólo soluciona un trámite sino que abre un canal de datos para otros servicios”.



Philipp Hasskamp

De hecho, [Lorena Comino](#) observa que regulaciones digitales como la factura electrónica han creado un mercado completo de servicios satélite: fintech que dan crédito inmediato, bots que ayudan con la contabilidad y hasta analíticas financieras sobre las pymes. Como ella dice, *“ya no vendemos facturas, vendemos simplificar toda una cadena de valor empresarial”* (eLíderes Podcast x25, 2024).

En conjunto, el ambiente tecnológico global empuja la creatividad regional. Un reciente informe de *eMarketer* subraya que los latinos pasan más de 8 horas diarias en línea, más que nadie en el mundo (Ceurvels, 2025). Esto implica enormes audiencias para **edtech** (educación online), **medios digitales**, **streaming local** y **m-commerce** (compra por celular). Se estima que para 2025, el gasto en publicidad digital en Latam será del 56,4% del total regional,⁸⁸ lo que triplica su cuota de hace una década. Esa es otra palanca: cada año nacen más servicios de marketing online, agencias de datos y redes especializadas.

Varias de estas tecnologías emergentes ya se demuestran en ejemplos concretos. En Chile, las startups combinan IA con agricultura (p.ej., Auravant) o con logística (p.ej., LOGYA). En Perú crecen proyectos de salud digital y e-learning apoyados en videoconferencias e IA. En Brasil, ciudadanía digital y pagos instantáneos bancarios inspiran nuevas finanzas abiertas. Todo esto refleja un ecosistema **platform-first**: los emprendimientos iberoamericanos tienden a construir **sobre** las grandes plataformas globales (AWS, Azure, Google Cloud, Meta, Mercado Libre, etc.) en vez de reinventar todo desde cero.

Para ilustrarlo, podemos sintetizar las tecnologías clave como materias primas de esta ola digital:

- ❑ **Inteligencia artificial y big data:** desde analítica predictiva hasta asistentes de voz inteligentes.
- ❑ **Blockchain y criptoactivos:** nuevos modelos de financiamiento (crowdfunding tokenizado), confianza digital sin intermediarios.
- ❑ **Internet de las cosas y conectividad 5G:** sensores masivos para monitoreo de procesos industriales y ambientales.
- ❑ **Realidad aumentada y virtual (AR/VR):** experiencias de compra y capacitación inmersiva en retail y educación.
- ❑ **Plataformas de social commerce y retail media:** ecosistemas integrados de redes sociales y comercio electrónico, apalancados por *marketplaces* locales.
- ❑ **Automatización y robótica:** software RPA para backoffice y logística automatizada (drones, almacenes inteligentes).

La conclusión es evidente: la próxima ola emprendedora utilizará todas estas herramientas como un lienzo en blanco. Y aunque la tecnología cambia rápido, la gente y sus necesidades tienden a ser constantes. Por eso insisto en que estos avances no son el fin del emprendimiento humano sino su democratización. Cada nuevo **entorno tecnológico** crea múltiples vetas de negocio. Como comentaba [Cristian Serrano](#), cuando las empresas latinoamericanas descubren una solución que

funciona, rápidamente surge un ecosistema de startups cooperantes (de desarrollo de software, marketing digital, soporte logístico, etc.) que aprovecha esa plataforma.



Decálogo del emprendedor en la era de la IA

Las tecnologías exponenciales —y en particular la inteligencia artificial— dejaron de ser ciencia ficción o tema de laboratorio: hoy son **materia prima cotidiana** del emprendimiento iberoamericano. Como vimos en [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#), cualquier fundadora o fundador puede acceder a modelos avanzados desde una laptop, pero el verdadero diferencial no está en la herramienta sino en **cómo se la integra al propósito, al modelo de negocio y al ecosistema**.

Este decálogo resume diez principios prácticos para emprender en la era de la IA, en diálogo con los marcos de **IA-unificada** y **human augmented AI (HAAI)** que recorre esta colección, y como puente entre este libro y los volúmenes dedicados a tecnologías exponenciales, comercio unificado y futuro digital de la región.

1. Definí tu propósito antes de elegir tu stack tecnológico

Antes de preguntar “¿qué modelo de IA uso?”, la pregunta correcta es “¿para qué existe mi iniciativa?”. La tecnología cambia, tu propósito debería dar continuidad. Un emprendimiento que tiene claro qué problema humano, social o productivo quiere resolver puede cambiar de proveedor de nube o de framework de IA sin perder el norte. Esto conecta con el mensaje de [“El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad”](#): la brújula no es la herramienta, es la persona a la que servís.

2. Diseña tu equipo como un híbrido: humanos + IA, no IA en lugar de humanos

La IA no viene a reemplazar al equipo, sino a ampliar su capacidad. Un emprendedor en modo **human augmented AI** no busca “robotizar” a su equipo, sino asignarle a los modelos de IA las tareas de cálculo, análisis repetitivo y exploración de escenarios, mientras reserva el criterio, la empatía y la decisión para las personas. La pregunta no es “¿a quién saco y pongo IA?”, sino “¿qué decisiones humanas puedo hacer que sean mejores, más informadas y más creativas gracias a IA?”.

3. No subcontrates tu criterio a ningún algoritmo

La tentación de dejar que “la IA decida” es enorme, sobre todo cuando el tiempo y los recursos escasean. Pero ningún modelo ve el contexto político, ético y humano completo de tu decisión. La IA puede sugerir acciones, priorizar leads, puntuar riesgos o proponer textos; la responsabilidad de aceptar o rechazar esas sugerencias es siempre tuya. Empezar en la era de la IA implica desarrollar **criterio aumentado**, no **criterio delegado**.

4. Convierte los datos de tu contexto local en tu mayor ventaja competitiva

Los grandes modelos generales son globales, tus datos son locales. La combinación de ambos es una de las mayores oportunidades para los emprendedores iberoamericanos. Datos de comportamiento de tus usuarios, particularidades regulatorias, condiciones logísticas, clima, cultura de consumo: todo eso difícilmente aparezca en un dataset estándar, pero puede convertirse en la capa exclusiva que hace que tu propuesta de valor sea irrepetible. En la colección Génesis lo vemos una y otra vez: el diferencial clave de muchos casos no es la tecnología per se, sino **cómo tradujeron la realidad local en diseño de solución**.

5. Usá la IA para explorar más opciones, no para justificar decisiones tomadas de antemano

Una IA bien usada amplía el espacio de posibilidades; mal usada, sólo fabrica argumentos para confirmar tus sesgos.

El emprendedor que se toma en serio la experimentación utiliza la IA para simular escenarios, testear mensajes, explorar nuevos segmentos o prototipar productos alternativos, no sólo para redactar presentaciones que respalden lo que ya decidió. La regla es simple: si la IA siempre coincide con vos, probablemente la estés usando como espejo, no como copiloto.

6. Construí sobre plataformas existentes: No reinventes la rueda, enfócate en tu diferencial

La combinación de **economía de plataformas + IA** es uno de los grandes temas de la colección, desde [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) hasta [retail media](#) y [comercio colaborativo](#). En lugar de intentar recrear infraestructura que ya existe (cloud, pagos, logística, incluso modelos de IA básicos), usá esas plataformas como cimientos y concentra tu energía en lo que te hace único: tu nicho, tu experiencia de usuario, tu modelo de gobernanza, tu comunidad. Emprender en la era de la IA es, también, saber **qué no construir**.

7. Medí el impacto social y ambiental de tu startup desde el día uno

La IA puede ayudar a optimizar clics y conversiones, pero también puede amplificar impactos negativos si no se diseña con responsabilidad. En el giro hacia modelos regenerativos y sustentables que analizamos en este mismo libro y en los volúmenes de Génesis de un futuro digital, la pregunta no es sólo “¿cuánto crezco?” sino “¿qué dejo en el territorio y en la sociedad mientras

crezco?”. Definir indicadores simples de impacto social y ambiental desde el inicio —y usarlos en tus tableros tanto como los métricos financieros— es una de las mejores formas de evitar que tu startup sea parte del problema en vez de la solución.

8. Compartí tu aprendizaje: El ecosistema crece cuando tus errores también enseñan

En un ecosistema que se mueve tan rápido, esconder los errores es una forma de perder velocidad colectiva. Los foros, cámaras y comunidades que recorre esta colección —eCommerce Day, eLíderes, redes como EO, Nébula o eWomen— funcionan justamente porque hay fundadores dispuestos a contar qué salió mal, qué herramienta no funcionó, qué modelo de IA generó sesgos o descalabros inesperados. Cada aprendizaje que compartís con otros emprendedores, corporaciones o policy makers se convierte en **ahorro de tiempo y dolor para el ecosistema entero**.

9. Cuidá tu salud mental y la de tu equipo: Sin personas sanas, no hay empresa sana

La IA promete ahorrar tiempo, pero mal gestionada puede empujar a una lógica de hiperproductividad constante. El riesgo es terminar midiendo el valor de tu equipo sólo por outputs y no por su capacidad de tomar buenas decisiones sostenidas en el tiempo. En la práctica, los proyectos que sobreviven décadas —como muchos de los

que aparecen en [El boom del comercio electrónico](#) o en los relatos de [pioneros](#)— son los que aprenden a dosificar esfuerzo, decir que no, poner límites y cuidar la energía de las personas. La IA puede ayudarte a automatizar tareas; **el descanso y la calidad de las relaciones siguen siendo responsabilidad exclusivamente humana.**

10. Recordá siempre que la IA es exponencial, pero tu reputación también: Construí con ética

En una economía hiperconectada, una mala decisión automatizada puede escalar tan rápido como una buena idea. Prometer funcionalidades que tu IA no cumple, manipular datos de usuarios sin transparencia, entrenar modelos sobre bases sin consentimiento o usar IA para maquillar métricas son atajos que, tarde o temprano, se pagan caro. Libros como [Los déjà vu de las regulaciones y de los desafíos legales](#) muestran cómo los marcos regulatorios se están poniendo al día con estas prácticas. Emprender con ética no es sólo una postura moral: es, cada vez más, una estrategia de supervivencia.

En definitiva, este decálogo no pretende ser un manual exhaustivo, sino una **brújula práctica** para emprendedores que quieran usar la IA como aliada y no como excusa. Leído junto con los otros libros de la colección Génesis de un Futuro Digital, puede servir como checklist personal: una hoja de ruta para decidir qué tipo de compañía querés construir en esta era donde humanos e inteligencia artificial comparten el mismo tablero.

Decálogo del emprendedor en la era de la IA

- 1** Define tu propósito antes de elegir tu stack tecnológico 
- 2** Diseña tu equipo como un híbrido: humanos + IA, no IA en lugar de humanos 
- 3** No subcontratés tu criterio a ningún algoritmo 
- 4** Convierte los datos de tu contexto local en tu mayor ventaja competitiva. 
- 5** Usa la IA para explorar más opciones, no para justificar decisiones tomadas de antemano. 
- 6** Construye sobre plataformas existentes: no reinventes la rueda, enfocate en tu diferencial. 
- 7** Mide el impacto social y ambiental de tu startup desde el día uno. 
- 8** Comparte tu aprendizaje: el ecosistema crece cuándo tus errores también enseñan. 
- 10** Recuerda siempre que la IA es exponencial, pero tu reputación también lo es: construí con ética.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

El giro hacia modelos regenerativos y sustentables

Otra gran ola que ya se siente es la de la **sustentabilidad y la economía circular**. Los emprendedores digitales de ahora no sólo piensan en escalabilidad; piensan en sostenibilidad. Este cambio responde a la urgencia climática global y a una nueva conciencia social: los consumidores y los inversores iberoamericanos piden a gritos proyectos que cuiden el planeta. No es sólo filantropía: es un negocio inteligente. Regiones como América Latina, con el 30% de los bosques primarios del mundo y alta biodiversidad,⁸⁹ tienen ventaja competitiva natural para proponer *climatech*, tecnologías verdes adaptadas a ecosistemas frágiles.

Los ejemplos abundan. Paraguayos y colombianos diseñan plataformas de **agrotecnología regenerativa** usando IA, para optimizar cultivos con mínimo uso de agua y fertilizantes. Chilenas lideran el desarrollo de **energías renovables inteligentes**: por ejemplo, Suncast usa IA para predecir generación solar y maximizar la eficiencia de paneles fotovoltaicos (Mondino & Frey, 2025). En el sector consumo, avanzan **emprendimientos de reciclaje y economía circular**: se ven startups que recolectan residuos plásticos para reproducir envases, o apps para compartir y reutilizar ropa. Incluso los modelos de moda rápida están siendo retados por startups que permiten renta de prendas o reparación coordinada por comunidades virtuales.

El ambiente de inversiones también se ha movido en esta dirección. Cada vez más fondos de capital emprendedor dedican recursos a proyectos con triple impacto. Un ejemplo notable es Savia Ventures, un fondo de impacto que invierte exclusivamente en fundadores latinoamericanos que abordan el cambio climático en sectores como energía limpia, movilidad eléctrica y economía azul.⁹⁰ Iniciativas como IDB Lab y Mercy Corps Ventures también apoyan startups de adaptación climática, inclusión financiera verde y tecnologías limpias. Esto da pie a un círculo virtuoso: un emprendedor fintech puede pivotar hacia finanzas verdes, o un desarrollador de software puede colaborar con una bioemprendedora para integrar sensores IoT en nuevas soluciones agrícolas.

La maduración de estos fondos y programas está generando un cambio cualitativo: **los modelos regenerativos dejan de ser una aspiración ética y se convierten en arquitecturas reales de negocio**, capaces de operar con datos, trazabilidad, IA e incentivos de mercado. Ya no hablamos sólo de “emprender con propósito”, sino de construir soluciones donde el impacto ambiental y social es parte del motor económico y no un apéndice filantrópico. Esta convergencia entre tecnología, sostenibilidad y nuevos instrumentos financieros abre espacio para iniciativas que nacen en territorios rurales, ciudades intermedias o sectores históricamente excluidos del boom digital. Por eso, en este punto del capítulo, vale la pena detenernos en un caso concreto que muestra cómo un emprendedor puede articular prácticas regenerativas, datos IoT y modelos de mercado para transformar realidades productivas. El ejemplo que sigue refleja con claridad esa transición.

Caso práctico de emprendedor regenerativo

Problema local. Sebastián es ingeniero agrónomo en el interior de Paraguay. Durante años trabajó asesorando a pequeños productores de sésamo y maíz que enfrentaban un doble laberinto: suelos degradados por décadas de monocultivo y cadenas de intermediación que se quedaban con la mayor parte del valor. La sequía de 2019–2020 golpeó la zona y varios productores pensaron en abandonar el campo. Los programas públicos eran insuficientes y los bancos tradicionales no entendían el riesgo climático.

Decisión clave. Inspirado por conversaciones con emprendedores climatech que conoció en un eCommerce Day Regional, Sebastián decidió lanzar **“YvyRegenera”**, una plataforma que combinaba tres capas:

1. sensores IoT de bajo costo para medir humedad y calidad de suelo,
2. recomendaciones de prácticas regenerativas apoyadas en modelos de IA entrenados con datos locales,
3. un marketplace B2B que conectaba a productores que adoptaran el modelo con compradores dispuestos a pagar un plus por granos certificados como regenerativos.

Para financiar el piloto, se asoció con una cooperativa y un fondo de impacto pequeño, aprovechando convocatorias

alineadas con los ODS. El acuerdo fue simple: YvyRegenera sólo cobraba un fee sobre transacciones si los productores lograban mejorar rendimientos y precio.

Resultado. En dos campañas agrícolas, los 40 productores que participaron en el piloto redujeron el uso de fertilizantes químicos, aumentaron la materia orgánica del suelo y obtuvieron contratos a mejor precio con una empresa de alimentos española interesada en trazabilidad verde. Los datos generados por los sensores se integraron a un panel que el fondo de impacto usaba para reportar métricas de carbono y resiliencia hídrica. A partir de ese éxito, Sebastián amplió el modelo a otras regiones del Cono Sur y empezó a trabajar con universidades para validar metodologías científicas detrás de las prácticas.

Lección para el ecosistema. El caso de YvyRegenera muestra cómo **los modelos regenerativos dejan de ser discurso y se vuelven arquitectura de negocio**. No se trata sólo de “ser verde”, sino de diseñar plataformas donde datos, IA y mercado se alinean para premiar a quienes regeneran suelo, agua y comunidad. También evidencia la importancia de la crosslectura con otros libros de la colección, como *“El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema”* y el volumen de *“Perspectivas y reflexiones del futuro digital”*: allí se desarrollan las bases tecnológicas y los escenarios a 2050 que dan contexto a este tipo de emprendimientos regenerativos.

En suma, los nuevos emprendedores iberoamericanos tienden a incorporar la sostenibilidad en su ADN. No

ocurre por casualidad: la Agenda 2030 de la ONU y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son ahora marcos comunes en foros de incubación y aceleración regionales. Por ejemplo, la CELAC y la UE fomentan proyectos de energías limpias, y muchos gobiernos ofrecen incentivos a startups verdes. Este escenario significa que hoy crear un producto digital también implica planear cómo reducir su huella ecológica: desde el uso de servidores eficientes hasta políticas de cero papel y logística inversa.

Tendencias clave en este giro regenerativo incluyen, entre otras:

- ❑ **Economía circular:** Emprendimientos que diseñan con ciclo cerrado (reciclaje, reutilización) y consultoras para implementar modelos de negocio circulares. Empresas B y *social enterprises* ganan popularidad.
- ❑ **Energías limpias y movilidad eléctrica:** Startups de energía solar distribuida, baterías compartidas, flotas de vehículos eléctricos conectados. Por ejemplo, plataformas de e-carga inteligente ganan terreno.
- ❑ **Agrotecnología sostenible:** Proyectos que ayudan a los pequeños agricultores a regenerar suelos, gestionar agua eficiente y negociar commodities orgánicos.
- ❑ **Tecnologías climáticas (climatech):** Desde captura de carbono hasta monitoreo de deforestación con satélites, la innovación se enfoca en mitigación/adaptación de la crisis climática.

- ❑ **Inversión de impacto:** Cada vez más capital de riesgo va a fondos especializados o programas público-privados que buscan retorno financiero con impacto ambiental y social positivo.

Este modelo regenerativo no sólo es “lo correcto”; también abre nichos emergentes de negocio. Los emprendedores lo saben: muchas startups líderes se presentan ahora como agentes de cambio más que simples generadores de utilidades. Esa narrativa atrae talento y financiamiento en un mercado donde la conciencia ambiental es creciente.

En definitiva, **la sustentabilidad se ha convertido en plataforma y valor clave de la nueva ola digital iberoamericana.**



Desafíos para la nueva década

Aunque el panorama es inspirador, no todo es un mar de rosas. El ecosistema digital de Iberoamérica encara importantes retos en los próximos años. Uno de ellos es el **financiamiento**: después del auge 2018-2021, el ciclo de inversión global se enfrió, y aunque la región crece (un 26% más inversión en 2024), sigue enfrentando escasez de capital local en etapas avanzadas (Escalera Montoto, 2025).

Un informe reciente de Endeavor/Glisco señala que el 65% de la inversión en 2024 fue para empresas ya maduras, versus un 46% en 2023 (Escalera Montoto, 2025). Esto significa que hay menos rondas pero de mayor tamaño. Falta financiamiento *seed* en algunos países, y también falta capital *late-stage* de fondos locales.

Pero muchas otras se quedaron sin aire de crecimiento. El desafío es lograr un ecosistema más equilibrado: según el mismo reporte, la región debe **fortalecer su financiamiento local para etapas tardías** si quiere que sus empresas lleguen al mundo (Escalera Montoto, 2025).

La **volatilidad global** y la economía regional también pesan. La alta inflación y deuda pública en varios países limita recursos para el emprendimiento. Un inversor español me contaba que hoy evalúa Latam con cuidado: un proyecto con gran promesa en una economía muy inestable (como Venezuela o Uruguay en ciertos momentos) puede fracasar por factores ajenos a su equipo. Además, la competencia internacional es feroz: con la aceleración digital de la pandemia, muchos

incumbentes globales (desde Amazon hasta Mercado Libre) han consolidado su presencia, y dejado menos huecos que al principio. Existen preocupaciones de *brain drain* también: algunos talentos siguen emigrando a EE.UU. o Europa en busca de entornos regulatorios más predecibles y de mercados más grandes.

Otros desafíos internos son culturales y estructurales:

- ❑ **Desigualdad de género y brecha de talento:** Aunque la participación de mujeres en tecnología está creciendo, sólo alrededor del 20% de las startups latinas tienen una fundadora principal.⁹¹ Esto limita la diversidad de perspectivas. Asimismo, hay escasez de perfiles técnicos (ingenieros, desarrolladores), por lo que las empresas compiten ferozmente por el talento disponible. El reto es formarlos rápido y retenerlos.
- ❑ **Infraestructura y conectividad:** A pesar de avances, aún existen áreas rurales sin Internet de alta velocidad. Esto retrasa el surgimiento de emprendimientos en zonas periféricas. La brecha digital genera un desequilibrio: casi todas las startup VC-backed están en grandes ciudades (Sao Paulo, Ciudad de México, Bogotá, Santiago, Buenos Aires) (LAVCA, 2024). Hacer que ciudades emergentes (Córdoba, Rosario, Montevideo) florezcan más, como muestra LAVCA, es prioritario.
- ❑ **Regulación y ambiente de negocios:** Muchos países de la región tienen marcos regulatorios que no están actualizados para startups digitales (por ejemplo, impuestos al comercio electrónico, normas de data

protección nuevas o ausentes, trámites burocráticos). La inconsistencia legislativa entre países dificulta la expansión regional. Programas como el Mercado Común del Sur o acuerdos proinversión intentan paliarlo, pero aún es tedioso abrir operaciones en el extranjero.

- **Cultura del fracaso y resiliencia:** Aunque cada vez hay más apoyo al emprendimiento, mentalmente aún falta tolerancia al fracaso. Piccioli lo señalaba: emprender no es para cualquiera, y muchos se rinden al primer tropiezo.⁹⁴ Cambiar ese chip requiere educación y ejemplos de resiliencia. En el estudio del BID sobre el impacto del COVID se observó que las startups que sí innovaron durante la crisis sufrieron menos que las que mantuvieron sus modelos rígidos.⁹³ Esto refuerza la idea de que nuestra cultura aún tiene una deuda pendiente en celebrar el aprendizaje obtenido del error.

En la parte de financiación aparece otro fenómeno: surgen instrumentos alternativos. Los informes señalan que rondas mixtas (deuda + equity) y *venture debt* están ganando terreno para empresas más maduras. También crecen los planes de stock options para empleados (ESOP) como herramienta de retención, aunque hoy menos del 20% de las startups latinas los ofrecen debido a la incertidumbre legal (Escalera Montoto, 2025). Este panorama híbrido demanda nuevos enfoques: combinar prudencia con audacia.

Finalmente, debemos destacar un desafío social: **la inclusión en el ecosistema**. Tradicionalmente, el

emprendimiento tecnológico fue un círculo cerrado de hombres jóvenes en capitales. En la nueva ola, este perfil se diversifica: vemos más mujeres, emprendedores senior e incluso iniciativas lideradas por comunidades indígenas o afrodescendientes en emprendimientos culturales y de tecnología social. No obstante, falta mayor inclusión de grupos vulnerables. Los programas de aceleradoras sociales son un paso, pero el desafío es cultural: derribar barreras, fomentar vocaciones tempranas en tecnología en colegios y más colaboración público-privado.

En síntesis, para capitalizar las oportunidades del próximo decenio, el ecosistema deberá abordar estos retos. Se necesita más capital estratégico, mejores políticas públicas y educación tecnológica masiva.



Hacia una nueva cultura emprendedora iberoamericana

Más allá de tecnología y finanzas, estamos viviendo una redefinición cultural del emprendedor iberoamericano. Hace 25 años, el paradigma era “aventurarse por necesidad”; hoy es “innovar por convicción”. Se da una fusión de lo mejor de dos mundos: el espíritu emprendedor nato latino (creativo, resiliente, “sacando soluciones de la chistera”) con las mejores prácticas globales (planificación, métricas, escalabilidad). Por ejemplo, nunca antes habíamos enfatizado tanto el **propósito** en los pitch decks. Cada vez son más las startups que colocan sus **valores corporativos** junto al producto; buscan **A+B** (éxito comercial + bien social), y sus inversores celebran eso.

Este cambio se refleja en cómo se construye la comunidad emprendedora. Los eventos y redes de apoyo son ya parte de la cultura: hackathons, meetups, coworkings y clubes de fundadores están arraigados. Incluso en las ciudades más pequeñas emergen polos tecnológicos y clusters creativos (Florida Valley en Uruguay, Lima Valley en Perú). Todos comparten *know-how*.

Leo Piccioli comentaba en una entrevista que “la mayoría de los empleados quiere emprender, y los emprendedores quieren un sueldo: todos queremos algo que no tenemos” (Infobae, 2020). Esa ambivalencia nos muestra algo vital: la nueva cultura emprendedora acepta que podemos tener más de un rol en la vida, y que es válido planificar lentamente un salto, o apuntar a una vida híbrida entre

empresa estable y proyecto propio.

Podemos identificar varios rasgos centrales de esta cultura emergente:

- ❑ **Proactividad y curiosidad:** Los emprendedores de hoy investigan, se forman continuamente (cursos online, conferencias, podcasts) y aplican metodologías ágiles. Ante un problema, preguntan “¿puedo programar una solución?” o “¿puedo crear una app?”, asumiendo que la herramienta existe para casi todo. Esta mentalidad de “resuelve con innovación” ya permea los liceos y universidades de la región.
- ❑ **Colaboración abierta:** Hay una tendencia a compartir código, datos y plataformas. Se usan herramientas de *open source*, se crean alianzas público-privadas y las aceleradoras invitan a los corporativos a cocrear. El fenómeno de *co-innovation* es real: startups y empresas consolidadas ya no compiten en campo separado; aprenden unas de otras.
- ❑ **Resiliencia comunitaria:** La cultura latina tiende a apoyarse mutuamente. Se promueven fondos de “*friends & family*”, redes de angel investors locales y hasta *crowdfunding* comunitarios para ideas creativas. Ante las crisis (ej., hambrunas, desastre natural), surgen hackathons de emergencia y colectivos que ayudan a digitalizar la ayuda. Este tejido social refuerza la resiliencia del ecosistema.
- ❑ **Diversidad e inclusión:** Aunque hay aún camino por recorrer, la nueva cultura valora distintos perfiles: se celebran mujeres líderes (como [Ingrid Briggiler](#) en salud o Lorena Díaz en liderazgo digital),

emprendedores de mayor edad que migran de un empleo a una startup, y talentos de países pequeños que aspiran a proyectos globales. Las iniciativas de mentorías y capital semilla inclusivas son cada vez más frecuentes.

- **Balance y propósito personal:** Un cambio importante es que ya no se enorgullece sólo a quien “trabaja 24/7 sin vida social”. Se discute abiertamente de salud mental, burnout y de equidad entre trabajo y vida personal. Muchos fundadores nuevos buscan construir empresas “más humanas”, donde incluso los empleados tengan voz en las decisiones (ej., cooperativas tecnológicas o empresas B con votación plural). En nuestros encuentros he oído decir a emprendedores: “no quiero ser millonario a costa de mi familia; quiero que mi empresa sea un legado, no sólo un logo”.
- **Actitud de aprendizaje:** Culturalmente hay mayor aceptación de fracasar rápido y pivotar. Podcasts, blogs y newsletters comparten historias de fracasos famosos (por ejemplo, una startup de fintech que ajustó su modelo tras un lanzamiento fallido). Todo esto enseña a la comunidad a ver el error como paso natural. Como recordaba [Leo Piccioli](#), es clave no seguir la moda de emprender “por presión” (Infobae, 2020); más bien avanzar con paciencia, aprendiendo con cada intento fallido.

La nueva cultura emprendedora iberoamericana es **colectiva, experimental y consciente**. Se enorgullece de usar la tecnología como palanca, pero reconoce que el ingrediente humano (solidaridad, propósito,

adaptabilidad) es lo que realmente sostiene el impulso. Esta cultura se basa en la idea de *cadena de apoyo*: mentores, exalumnos de incubadoras, inversores que a su vez son emprendedores. Nos decimos entre nosotros que *“la próxima revolución digital debe ser inclusiva y sustentable”*.

Al mirar hacia adelante, cada uno de nosotros en este ecosistema tiene un papel activo. Desde mi experiencia he visto cómo un solo pionero puede encender el ánimo de todo un sector (por ejemplo, Verónica Pinazo con fintech, o Sebastián Kreis con fintech, mencionados en los *Momentum* de esta colección). Ahora la invitación que quiero dejar es abierta: **sé parte de esta narrativa del futuro**. Como lector de este capítulo, puedes decidir emprender o simplemente contribuir (invirtiendo, colaborando, apoyando) y convertirte en protagonista de la nueva era digital iberoamericana.

Esta es nuestra generación frente a un mar de posibilidades tecnológicas y humanas. El “ahora qué” depende de cada acción que emprendamos hoy. Tenemos mejores herramientas, conocimientos y conectividad que nunca. Y aunque los desafíos son reales, la historia reciente nos enseña que *cada desafío trae una oportunidad de reinención*. Al final, la voz interna que todos compartimos dice: “Si realmente creemos en nuestro potencial, es el momento de actuar”.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

Al cerrar este libro, quiero invitarte a mirar hacia adelante. Lo que acabas de leer no es sólo la crónica de cómo se fue tejiendo un ecosistema emprendedor en Iberoamérica, sino el mapa de las fuerzas que hoy **aceleran el Ecosistema Digital en la región**. Cada historia, cada dato y cada marco muestran que, cuando el espíritu emprendedor se organiza en comunidades, políticas e infraestructuras adecuadas, deja de ser chispa aislada y se convierte en un acelerador sistémico del comercio, de la innovación y del desarrollo inclusivo.

Como remarca el estudio ***"Beyond Borders"*** de EBANX,⁹⁴ el mercado digital latinoamericano crecerá a una tasa anual cercana al 23% hasta 2026, cuando rondaría los **US\$ 944 mil millones**.⁹³ Estos números nos muestran que el ciclo virtuoso del emprendimiento y el comercio digital va más allá de un nicho: es parte del tejido económico de la región.

En mis conversaciones para el podcast *eLíderes x25*, muchos referentes han destacado este espíritu

emprendedor. Por ejemplo, [Daniel Soldan, Co-Founder & CEO de emBlue & Co-Founder de Squads](#),⁹⁵ señala que:



“Internet se democratizó cuando las empresas se dieron cuenta de que podían poner sus datos en la nube y se animaron a hacerlo”.



Daniel
Soldan

Con esta frase evoca cómo la tecnología dejó de ser privilegio de grandes corporaciones para abrir las puertas a **cualquier emprendedor** con una idea y un poco de impulso. Así, el “*gen emprendedor*” se integra al ADN del comercio digital: cada emprendedor imprime su innovación en la plataforma que ya todos usamos.

Como comenta [Agustín Torres, President Spain de CloserStill Media & Co-Founder de The-Eworld](#).⁹⁶



“Estamos viviendo el comienzo de la revolución de la inteligencia artificial”.



Agustin
Torres

Lo dice advirtiéndole que esta nueva ola tecnológica será terreno fértil para quienes sepan surfearla. La combinación de talento local y acceso a tecnologías avanzadas hace

que hoy surjan proyectos que, hace sólo unos años, eran imposibles de imaginar.

América Latina cuenta ahora con una población joven, creciente y tecnológicamente capacitada. Según Statista, el valor de las ventas minoristas de **ecommerce en América Latina y el Caribe superó los US\$ 117.000 millones en 2023**, y se prevé que casi se duplique para 2028, acercándose a los US\$ 205.000 millones.⁹⁷ Este auge explica por qué cada mes hay más emprendedores digitales y mejores condiciones para ellos: los usuarios latinoamericanos adoptan el online masivamente (la pandemia de COVID-19, por ejemplo, catapultó un crecimiento del 30% en ventas online entre 2020 y 2021) (Inswitch, 2025). Hoy un pequeño comercio en Argentina o un creador de contenido en Perú tienen alcance global gracias a plataformas consolidadas.

En las últimas conversaciones que he tenido con líderes del sector, una idea ha sido recurrente: la pandemia aceleró años de desarrollo digital en semanas. Como dijo [**Alberto Ibarra, Director de TI de C&A México**](#).⁹⁸



“La pandemia ha dado al comercio electrónico una evolución de 10 años”.



Alberto Ibarra

Lo que antes era un plan a medio plazo se volvió urgente de la noche a la mañana. Esa urgencia permitió que

emprendedores adaptaran sus modelos, lanzaran nuevas tiendas online o soluciones de entrega exprés y capitalizaran la oportunidad. Así, muchos pequeños empresarios se vieron obligados a innovar o morir; y un gran número de sobrevivientes descubrieron que su iniciativa podía transformarse en un gran negocio. Este ejemplo es claro: el gen emprendedor aprendió a aprovechar los desafíos más que temerlos.

Las cifras respaldan este relato. No sólo crece el comercio digital: también lo hace el interés de inversionistas por el talento local. Un estudio reciente de Endeavor y Glisco Partners reporta que la inversión en **startups latinoamericanas creció un 26% en 2024** con respecto a 2023 (Escalera Montoto, 2025), superando el ritmo de Europa u otras regiones emergentes. Este dinero no viene solo: trae consigo mentorías, tecnología y visibilidad internacional.

Además, el **ecommerce** regional no deja de sorprender; McKinsey indica que entre 2023 y 2024, el comercio electrónico en América Latina creció un 25%, y se proyecta un crecimiento adicional del 19% en los próximos tres años.⁹⁹ Cada cifra refleja un mismo fenómeno: en Iberoamérica, **el emprendimiento digital ya no es un experimento aislado sino la regla general.**

El emprendimiento en el tejido económico digital

Cuando pensamos en la economía de hoy, vemos que el emprendimiento se ha fusionado con ella. Lejos de ser un sector marginal, constituye **la base dinámica** del comercio digital. Hoy operan miles de *marketplaces*,

tiendas online independientes, fintech locales, empresas de logística ágil y plataformas de servicios que surgieron de ideas valientes. Este ecosistema emprendedor impulsa la creación de empleo, la adopción de nuevas tecnologías y la competitividad regional. **se ha vuelto parte de nuestro ADN económico.**

Como reflexiona [David Rodríguez Ureña, Presidente de WIM Group Company](#), la inteligencia artificial – pilar de muchas nuevas iniciativas– *“ha cambiado el paradigma en todos los ámbitos”*,¹⁰⁰ democratizando el acceso a la información y herramientas para cualquier creador de negocio.

El efecto multiplicador del emprendedurismo es evidente en todos los sectores: salud digital, educación en línea, agrotech, fintech, logística y otros. Cada emprendedor exitoso inspira a otros, lo que crea una cultura de aprendizaje continuo. Tal como explican los estudios de mercado, **los consumidores latinoamericanos son tan digitales como cualquier otro lugar, con índices de penetración de internet altísimos.** Esto significa que el mercado está abierto para que las startups locales tomen la delantera adaptando servicios a nuestra realidad regional.

De hecho, países como México, Brasil, Colombia y Perú lideran el crecimiento, y hasta economías más pequeñas muestran tasas de expansión extraordinarias (EBANX, 2024). En la práctica, esto implica que un emprendedor de cualquier ciudad iberoamericana puede competir globalmente desde su primer día.

Además, el emprendimiento está transformando la mentalidad corporativa: muchas empresas establecidas ya colaboran con startups o crean sus propios proyectos internos de innovación. Este fenómeno, a su vez, refuerza el tejido económico: el capital que antes se invertía en multinacionales empieza también a fluir hacia la nueva generación de compañías digitales. El emprendedor regional de hoy convive con gigantes globales de la mano, y se integra en cadenas de valor internacionales, pero con propuesta única. Ese espíritu **colaborativo** que comenzó a notarse en los inicios del ecommerce en la región –que a veces tuve el honor de recabar en *eLíderes*, escuchando a varios pioneros del sector– se convierte ahora en política de Estado, en iniciativas de incubación y en estrategias de aceleradoras.

Por eso, al terminar este recorrido puedo afirmar con convicción: el emprendedurismo digital dejó de ser un apéndice decorativo de la economía para convertirse en la principal palanca de **aceleración de nuestro ecosistema digital en Iberoamérica**. En diálogo con los otros libros de la colección –desde [El boom del comercio electrónico](#) y [La reconversión de los medios de pago](#) hasta [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) y [Perspectivas y reflexiones del futuro digital](#)– este volumen nos recuerda que el futuro no está escrito: lo vamos a codiseñar según qué nuevas iniciativas decidamos impulsar y cómo elijamos conectarlas con el resto del sistema.

Lo que hagamos en los próximos veinticinco años, como fundadores, ejecutivos, docentes, inversores o decisores públicos, definirá si esa aceleración se

traduce en más concentración y desigualdad o en más inclusión, sostenibilidad y oportunidades compartidas para toda la región.

Este libro queda como testimonio de esos pioneros y su herencia, pero el capítulo que escribiremos juntos en el futuro está por venir. ¿Están preparados para protagonizarlo?

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

A todos los protagonistas que dieron vida a este libro vivo: gracias por abrir sus agendas, sus memorias y, sobre todo, su visión. Cada testimonio, cada conversación y cada historia compartida fue una pieza esencial para entender cómo llegamos hasta aquí como ecosistema.

Este *momentum* no habría sido posible sin el aporte generoso de más de doscientos emprendedores, inversores, académicos y líderes del ecosistema iberoamericano que confiaron en este proyecto colectivo y se animaron a contar su recorrido. Ellos son la verdadera voz de esta obra.

Mi gratitud también a las instituciones, cámaras, universidades, aceleradoras y fondos que durante más de dos décadas han impulsado el crecimiento del comercio digital en nuestra región. Sin su trabajo sostenido y colaborativo, el sueño de un ecosistema maduro, inclusivo y competitivo no sería una realidad tangible.

A mi **dre@m te@m**, que hace que las ideas se conviertan en proyectos y los proyectos en impacto. Gracias por su

compromiso, rigor y capacidad para “hacer más con menos”, siempre con pasión, propósito y una sonrisa incluso en los días más desafiantes.

Este proyecto no es sólo un documento: es un testimonio colectivo de aprendizaje y colaboración. Es el reflejo de un ecosistema que entendió que **los dedos de una mano hacen más fuerte el puño que impulsa al futuro digital.**

Que cada lector encuentre aquí no sólo información sino inspiración para seguir construyendo. Porque si algo nos enseñó este recorrido, es que el verdadero progreso se da cuando compartimos conocimiento y multiplicamos oportunidades.

Con admiración, respeto y gratitud infinita a todos los que hacen posible este viaje.

Con gratitud y entusiasmo renovado,

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Disclaimer:

Nuestros conceptos se sustentan en análisis recientes y testimonios de expertos que fueron entrevistados para esta edición y reservados en una playlist en YouTube y en Spotify que se puede consultar dentro de la web oficial de Génesis de un Futuro Digital o en nuestros canales, dentro de cada plataforma. También se han rescatado testimonios de expertos que se publicaron en otros medios, en cuyo caso, se cita debidamente la fuente. También recuperamos estudios de mercado latinoamericanos de diversas fuentes de autoridad, previamente curados por el área eContentLAB del eCommerce Institute. Cada sección de este libro viviente integra estas evidencias para ofrecer un panorama riguroso y reflexivo, en primera persona, que cumple las normas APA al final de cada obra de la colección.

A continuación, compartimos las debidas referencias.

Ante cualquier consulta u observación por las mismas, contáctenos por correo electrónico: econtentlab@ecommerce.institute

Algunas imágenes de este libro fueron generadas con herramientas de inteligencia artificial. Son utilizadas exclusivamente con fines ilustrativos y conceptuales. Cualquier semejanza con personas, marcas o lugares reales es mera coincidencia.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Referencias

1. eLíderes Podcast x25 (2024, 04 de octubre). *Nicolás Tejerina y cómo el boom de las punto-com transformó su camino hacia el liderazgo digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=MNg-tBJccQs>
2. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2009, 01 de diciembre). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe 2009*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/973-balance-preliminar-economias-america-latina-caribe-2009>
3. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2025, 27 de febrero). *(Todavía) Debajo del colchón: La bancarización incompleta en América Latina y el Caribe* <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/todavia-debajo-del-colchon-la-bancarizacion-incompleta-en-america-latina-y-el-caribe>

4. eCommerce Institute (2024, 08 de junio). *eLíderesx25 Podcast - Hernán Kazah y la ubicuidad del ecosistema digital de Iberoamérica* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=4nR6cfjgYU0>
5. eLíderes Podcast x25 (2024, 27 de noviembre). *Santiago Pinto Escalier y el rol de la tecnología en la evolución del comercio digital* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=OoJ_m6zefiU
6. EFE (2016, 12 de septiembre). *El uso de internet creció un 10,6 % al año desde el 2000 en Latinoamérica y el Caribe*. Última Hora <https://www.ultimahora.com/el-uso-internet-crecio-un-106-al-ano-el-2000-latinoamerica-y-el-caribe-n1023465>
7. eLíderes Podcast x25 (2025, 20 de febrero). *Entrevista a Leonardo Ottati - Inicio y evolución del digital commerce en Ecuador* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=YVU2DXSUHOY>
8. Pueyrredon, M. (2025). *La reconversión de los medios de pago*. Génesis de un futuro digital <https://genesishfuturo.digital/la-reconversion-de-los-medios-de-pago/>
9. Mansur, M.; Martins, H.; Días, Y.; Lima, L.; Carbonell, S.; Gracia, C.; Soares, R.; Del Negro, B.; Azevedo, L.; Longo, B.; Melo, Y. & Palmeira, B. (2023). *Latam Digital Report - Startup Study 2023*. McKinsey & Company <http://latamdigitalreport.mckinsey.com>

10. eLíderes Podcast x25 (2025, 18 de febrero). Entrevista a Yerka Yukich - *Código de buenas prácticas: fundamental para la autorregulación del ecosistema* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=pKdhF4uMxOI>
11. Pueyrredon, M. (2025). *Del boom de las punto-com al oscurantismo*. Génesis de un futuro digital. <https://genesisfuturo.digital/del-boom-de-las-punto-com-al-oscurantismo/>
12. Uniqbe (2025, 03 de junio). *E-commerce trends in Latin America 2025: Emerging opportunities & digital transformation* <https://uniqbe.com/en/business-strategy/e-commerce-trends-in-latin-america-2025-emerging-opportunities-digital-transformation/>
13. Ramos Montoya, S. (2025, 31 de enero). *Latin American startup funding grew 27% in 2024, another year led by fintechs*. Contxto <https://contxto.com/en/fintech/latin-american-startup-funding-grew-27-in-2024-another-year-led-by-fintechs>
14. Mastercard & Payments & Commerce Market Intelligence (202a, noviembre). *The new era of financial inclusion in Latin America* https://www.mastercard.com/news/media/g5qcvpam/mastercard_financial_inclusion_2024_en_1-21-25-fv.pdf

15. GSMA (2024). *The Mobile Economy Latin America 2024* <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/wp-content/uploads/2024/06/The-Mobile-Economy-Latin-America-2024.pdf>
16. eCommerceInstitute (2024, 22 de abril). *eLíderes Podcast x25 - Lorena Díaz Quijano: Los hitos que convirtieron a la industria-Parte 2* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=xT6Wr8LE95A&list=PLv8TZI6oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caObPy&index=10>
17. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024, 04 de agosto). *Missed connections: An incomplete digital revolution in Latin America and the Caribbean* <https://www.undp.org/latin-america/blog/missed-connections-incomplete-digital-revolution-latin-america-and-caribbean-0>
18. Alfaro, Y. (2025, 17 de enero). *Venture capital en Latinoamérica creció a doble dígito en 2024*. Entrepreneur <https://spanish.entrepreneur.com/noticias/venture-capital-en-latinoamerica-crecio-a-doble-digito/492521>
19. eLíderes Podcast x25 (2025, 25 de noviembre). *Entrevista a Alejandro Penagos - El rol del emprendedor en el digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=JbjFYWet-mw>

20. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024, 30 de julio). *WX Insights 2024 revela brecha de financiación en emprendedoras tecnológicas de América Latina y el Caribe* <https://www.iadb.org/es/noticias/wx-insights-2024-revela-brecha-de-financiacion-en-emprendedoras-tecnologicas-de-america>
21. El País (2023, 14 de noviembre). *Desconectados: los 240 millones de latinoamericanos que deciden no acceder a internet*. Banco Mundial <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2023/11/14/desconectados-los-240-millones-de-latinoamericanos-que-deciden-no-acceder-a-internet>
22. González, V. (2024, 24 de abril). *Sólo el 13% de los maestros de Latinoamérica tienen altas habilidades digitales, revela la OCDE*. Infobae <https://www.infobae.com/educacion/2024/04/24/solo-el-13-de-los-maestros-de-latinoamerica-tienen-altas-habilidades-digitales-revela-la-ocde/>
23. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2024, 07 de mayo). *Sesgos codificados: la subrepresentación de las mujeres en STEM en América Latina y el Caribe* <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/sesgos-codificados-la-subrepresentacion-de-las-mujeres-en-stem-en-america-latina-y-el-caribe>

24. Elorza, J. (2021, 10 de agosto). *Pandemia, crisis y emprendimiento tecnológico en América Latina*. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (CAF) <https://www.caf.com/es/blog/pandemia-crisis-y-emprendimiento-tecnologico-en-america-latina/>
25. Laboratorio (2023, 03 de agosto). *Mujeres en STEM: casos de éxito en Laboratorio* <https://hub.laboratoria.la/casos-laboratoria>
26. eLíderes Podcast x25 (2024, 12 de diciembre). Entrevista a Carlo Rodríguez - *El gran cambio: la implementación de Google Analytics* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=bQV_M-E-wo8
27. eCommerce Institute (2024, 21 de agosto). *eLíderes Podcastx25-MarianoCabreraLanfranconiylaevolución del ecosistema digital en Bolivia* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=sZYBThZRRwY>
28. eLíderes Podcast x25 (2024, 28 de octubre). *Édison Cortés y los puntos de inflexión del comercio electrónico* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=Sx9gW7QZXjo>
29. eCommerce Institute (2024, 08 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Lorena Comino y la transformación de Facturante y su impacto en el mercado* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=q5JH0y2WF6E>

30. eCommerce Institute (2024, 26 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Ingrid Briggiler y el arribo de la telemedicina* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=4gebYFUoS-E>
31. EdgeUno (2023, 21 de junio). *Crecimiento digital en América Latina* <https://edgeuno.com/es/digital-growth-in-latin-america/>
32. eCommerce Institute (2024, 28 de junio). *eLíderes Podcastx25 - Sara Carbajo Suárez, el rol de las mujeres en el crecimiento del e-commerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=7RQNJFOaCIE>
33. Fundación Microfinanzas BBVA (2024, 23 de diciembre). *2024: un año de desafíos y éxitos para la Fundación Microfinanzas BBVA* <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/2024-un-ano-de-desafios-y-exitos-para-la-fundacion-microfinanzas-bbva/>
34. M2Crowd (2024, 26 de febrero). *Estudio de competencias: plataformas de crowdfunding en México y América Latina* <https://m2crowd.com/blog/estudio-de-competencias-plataformas-de-crowdfunding-en-mexico-y-america-latina/>
35. Nugent, C. (2020, 21 de octubre). *Mercado Libre CEO Marcos Galperin sees an e-commerce revolution coming*. Time <https://time.com/collection/great-reset/5900749/mercado-libre-ceo-marcos-galperin-sees-an-e-commerce-revolution-coming/>

36. Ámbito (2008, 27 de agosto). *Mercado Libre compró rival DeRemate en US\$ 40 millones* <https://www.ambito.com/economia/mercadolibre-compro-rival-deremate-us-40-millones-n3514226>
37. Somos Bold (2024, 07 de marzo). *Cómo convertir tu emprendimiento en una empresa exitosa: la historia del fundador de Totto*. [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=gHtAS6KfBOI>
38. Uber Technologies Inc. (2019, 11 de octubre). *Uber to acquire majority ownership in Cornershop* <https://investor.uber.com/news-events/news/press-release-details/2019/Uber-to-Acquire-Majority-Ownership-in-Cornershop/default.aspx>
39. ROW (n.d.). *Simón Borrero* <https://restofworld.org/profile/simon-borrero/>
40. Uba, T. (2024, 12 de marzo). *VTEX es reconocido como líder en comercio digital por los analistas de IDC y Gartner*. VTEX <https://vtex.com/es-mx/press/vtex-reconocido-lider-ecommerce-analistas/>
41. PedidosYa (n.d.). *Servicios y soluciones* <https://institucional.pedidosya.com/#historia>
42. eLíderes Podcast x25 (2025, 20 de enero). *Entrevista a Ytzia Belausteguigoitia - La evolución del catálogo: La transición de lo físico a lo digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=wILazypiO2Y>

43. eCommerce Institute (2024, 20 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Fernanda Onzari y el aprendizaje en Carrefour hasta liderar la transformación* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=XjUU23zVq6A>
44. eCommerce Institute (2024, 19 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Patricia Jebesen y la importancia de la colaboración en la industria digital* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=z5GJYlr83ZQ>
45. eLíderes Podcast x25 (2025, 20 de enero). *Entrevista a Ana Laura Fleba - La revolución de la implementación del canal digital y del catálogo infinito* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=5fEhS_efkMQ
46. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de julio). *Entrevista a Virgine Verstraeten - Comercio unificado, punto clave en el despegue del ecommerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=FbSZjicyzG0>
47. Nébula (n.d.). *Nébula* <https://www.nebula-club.com/>
48. eCommerce Institute (n.d.). *eWomen* <https://ecommerce.institute/ewomen/>
49. eCommerce Institute (n.d.). *Las mujeres en el ecosistema digital: desafíos por alcanzar e historias inspiradoras* <https://ecommerce.institute/las-mujeres-en-el-ecosistema-digital-desafios-por-alcanzar-e-historias-inspiradoras/>

50. Expansión Mujeres (2022, 11 de abril). *Cristina Junqueira: ícono disruptivo de las finanzas latinoamericanas* <https://mujeres.expansion.mx/liderazgo/2022/04/11/cristina-junqueira-icone-disruptivo-de-las-finanzas-latinoamericanas>
51. BBVA (2025, 14 de mayo). *¿Qué son las 'scaleups' y en qué se diferencian de las 'startups'?* <https://www.bbva.com/es/innovacion/que-son-las-scaleups-y-en-que-se-diferencian-de-las-startups/>
52. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de octubre). Entrevista a Guido Boulay – *El rol de las starup dentro del digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=NNX9SE-XTQQ>
53. Saavedra, L. (2024, 02 de octubre). *Estudio de Endeavor revela que las scaleups aportan el 43 % de los nuevos empleos en Chile*. Startups Latam <https://startupslatam.com/estudio-de-endeavor-revela-que-las-scaleups-aportan-el-43-de-los-nuevos-empleos-en-chile/>
54. World Bank (2024, 27 de enero). *Economía digital para América Latina y el Caribe – Diagnóstico de país: Ecuador (Spanish)*. DE4LAC Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/099028101262416449>
55. Baker Tilly Latam (n.d.). *Repunte en la inversión en startups latinoamericanas* <https://bakertillylatam.com/en/news/repunte-en-la-inversion-en-startups-latinoamericanas/>

56. eLíderes Podcast x25 (2025, 25 de noviembre). Entrevista a Yuriko Huayana - *La fuerza de los marketplaces de Perú* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=S5IPxfkQCSE>
57. eLíderes Podcast x25 (2025, 20 de febrero). Entrevista a Damián "Pipa" Nogaró - *La industria de las mascotas: la aparición de Puppis que cambió todo* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=BAjkYc6NyB4>
58. eCommerce Institute (2024, 21 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Cristian Daher y su evolución de Atari a la revolución digital en Bolivia* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=fN6yTUpXCkE>
59. Endeavor Chile (2024). *Estudio Scaleups 2024* <https://endeavor.cl/study/estudio-scaleups-2024/>
60. Azevedo, M. (2021, 24 de mayo). *The LatAm funding boom continues as Kaszek raises \$1B across a duo of funds*. TechCrunch <https://techcrunch.com/2021/05/24/the-latam-funding-boom-continues-as-kaszek-raises-1b-across-a-duo-of-funds/>
61. Cuantico VP (2025, 05 de marzo). *Latin America Venture Capital Report 2025* <https://cuanticovc.com/latin-america-venture-capital-report-2025/>

62. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2024, 14 de noviembre). *IDB Lab supports establishing Latin American startups in Spain and their global expansion* <https://www.iadb.org/en/news/idb-lab-supports-establishing-latin-american-startups-spain-and-their-global-expansion>
63. Endeavor Miami (2025, 21 de abril). *Welcoming the next generation of visionary entrepreneurs to ScaleUp 2025* <https://endeavormiami.org/2025/04/21/welcoming-the-next-generation-of-visionary-entrepreneurs-to-scaleup-2025/>
64. eCommerce Day Argentina (n.d.). *eCommerce Startup Competition* <https://ecommerceday.org.ar/2025/e-commerce-startup-competition/>
65. FYNOSA (2025, 05 de septiembre). *Latinoamérica emprende: inversiones en startups crecen un 26 % en 2024 y se proyecta otro impulso en 2025* <https://www.fynsa.com/newsletter/latinoamerica-emprende-inversiones-en-startups-crecen-un-26-en-2024-y-se-proyecta-otro-impulso-en-2025>
66. eCommerce Institute (2024, 18 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Alejandro Cosentino, la banca y el ecosistema digital: pionero del fintech* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=tmx_KYoMsHM
67. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de febrero). *Entrevista a Leo Piccioli - La burbuja punto-com hizo reconocible a internet* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=y5KgiY-hgkY>

68. eLíderes Podcast x25 (2025, 11 de febrero). Entrevista a Daniel Falcón - *El origen y evolución del digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=leRLA-oqICy>
69. eLíderes Podcast x25 (2025, 05 de febrero). Entrevista a Arturo Cáneez - *Desarrollo y crecimiento del digital commerce en Perú* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=278M542kCzM>
70. Endeavor México (n.d.). *Venture capital y growth equity en LATAM 2024* <https://mexico.endeavor.org/venture-capital-latam/>
71. eCommerce Institute (2024, 19 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Sergio Candelo y el camino del CD a la nube* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=3lCVZN2ffNE>
72. Telefónica Colombia (2025, 30 de abril). *Tecnología lidera el empleo en Latinoamérica con 39 mil vacantes* <https://www.telefonica.co/tecnologia-lidera-el-empleo-en-latinoamerica-con-39-mil-vacantes/>
73. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de febrero). Entrevista a Lorena Amarante - *La era de los buscadores: generación de una cultura* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=4bS3XOmVBnU>
74. eLíderes Podcast x25 (2025, 10 de noviembre). Entrevista a Mauricio Blanco - *Los eventos masivos: generaron un hambre en el consumidor* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=xf7USvEsFn8>

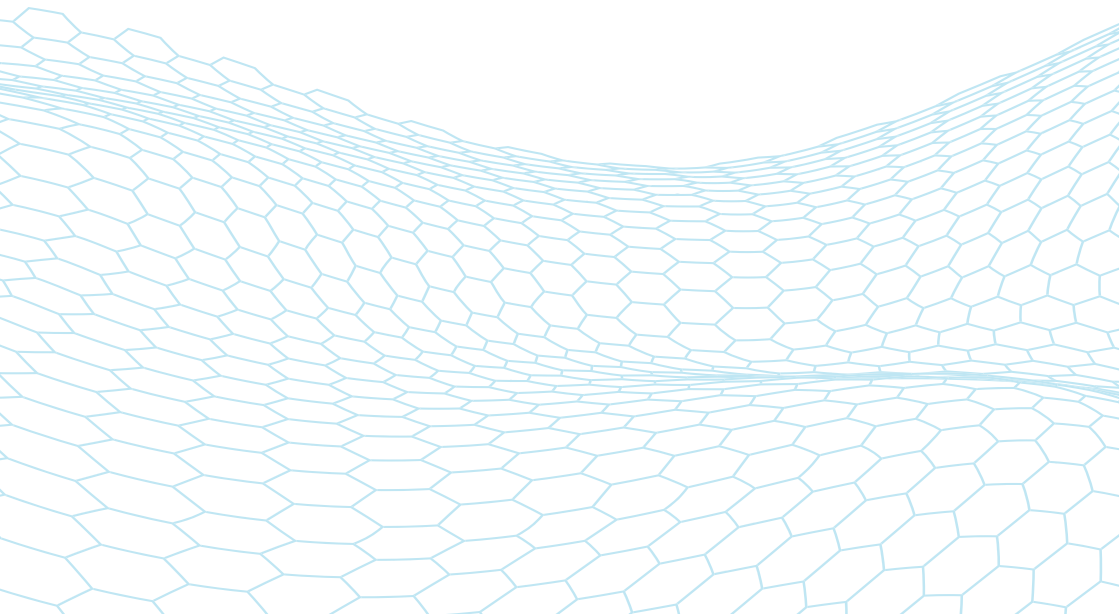
75. McKinsey & Company (n.d.). *Hispanoramérica en potencia* [Video] <https://www.mckinsey.com/Videos/video?vid=6371179534112>
76. Topaz (202, 19 de marzo de junio). *Inclusión financiera: tecnología como motor para cerrar las brechas de acceso en Latam* <https://www.topazevolution.com/es/blog/inclusion-financiera-en-latam>
77. eCommerce Institute (2024, 1 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Reynaldo Musso y la nube y SaaS en el ecosistema* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=VyJKol6h6ok>
78. eLíderes Podcast x25 (2025, 15 de octubre). Entrevista a Francisco Mato - *La nube: uno de los big bang del digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=AazTCVsz52Y>
79. Wolfgang, K. (2025, 29 de julio). *Latin America strengthens its global presence in GSER 2025*. Startup Genome <https://startupgenome.com/library/latin-america-strengthens-its-global-presence-in-gser-2025>
80. eLíderes Podcast x25 (2024, 17 de diciembre). Entrevista a Leonardo Silveira - *La revolución de las cuponerías, que cambió la forma de consumo* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=qpna_FCJ4XI

81. eCommerce Institute (2024, 21 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Ignacio Echechiquia y la transición de la banca tradicional a la autogestión* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=IPJyLXw-xh8>
82. Ceurvels, M. (2025, 23 de marzo). *The future of digital 2025: Latin America*. eMarketer <https://www.emarketer.com/content/future-of-digital-2025-latin-america>
83. eCommerce Institute (2024, 20 de mayo). *eLíderesx25 Podcast - Cristian Serrano y la omnicanalidad y el impacto del unified commerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=9FTEbyope0M&list=PLv8TZI6oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caObPy&index=17>
84. Leikin, E. (2024, 09 de julio). *EY define las 10 tendencias para los emprendedores en 2024 y 2025*. Ernst & Young (EY) https://www.ey.com/es_cl/newsroom/2024/07/10-tendencias-emprendedores-2024-2025
85. Escalera Montoto, R. (2025, 20 de mayo). *Investments in Latin American startups up 26% in 2024, to rise again in 2025, study says*. Reuters <https://www.reuters.com/world/americas/investments-latin-american-startups-up-26-2024-rise-again-2025-study-says-2025-05-20/>
86. Glasner, J. (2025, 10 de enero). *Latin America startup funding ticked higher in 2024*. Crunchbase News <https://news.crunchbase.com/venture/latin-america-startup-funding-eoy-2024/>

87. eLíderes Podcast x25 (2025, 17 de enero). Entrevista a Philipp Hasskamp - *Generación de confianza a través de las políticas de devolución* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=lp-6Q9Un_uc
88. eMarketer (2025, 16 de abril). *Digital ads 2025: What Latin American marketers should know* <https://www.emarketer.com/content/digital-ads-2025-what-latin-american-marketers-should-know>
89. Mondino, G. & Frey, M. (2025, 18 de junio). *How we bridge the gap in climate innovation and investment in Latin America*. World Economic Forum <https://www.weforum.org/stories/2025/06/latin-america-climatech-climate-innovation-and-investment/>
90. Entorno VC (2024, 15 de octubre). *Los seis mejores fondos de inversión de impacto en América Latina para 2024* <https://entorno.vc/los-seis-mejores-fondos-de-inversion-de-impacto-en-america-latina-para-2024/>
91. LAVCA (2024). *2024 Latin American Startup Ecosystem Insights 2024* https://www.lavca.org/wp-content/uploads/2024/08/LAVCA_Startup-Ecosystem-Insights_2024-1.pdf
92. Infobae (2020, 18 de julio). *Leo Piccioli: "Fui construyendo mi marca antes de renunciar"* <https://www.infobae.com/grandes-libros/2020/07/18/leo-piccioli-fui-construyendo-mi-marca-antes-de-renunciar/>

93. Kantis, H.; Federico, J. & Ibarra, S. (2021, junio). *Resiliencia y reinención de los emprendedores latinoamericanos en el contexto del impacto provocado por la pandemia*. Banco Interamericano de Desarrollo <https://publications.iadb.org/es/resiliencia-y-reinencion-de-los-emprendedores-latinoamericanos-en-el-contexto-del-impacto>
94. EBANX (2024, 25 de enero). *India to lead worldwide consumer growth with 31 % of new consumers; digital economy to surpass US\$1 trillion in LatAm & Africa*. PR Newswire <https://www.prnewswire.com/news-releases/india-to-lead-worldwide-consumer-growth-with-31-of-new-consumers-digital-economy-to-surpass-us1-trillion-in-latam-and-africa-302044011.html>
95. eLíderes Podcast x25 (2025, 04 de julio). Entrevista a Daniel Soldan - *De la democratización de internet a la era de la inteligencia artificial* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=-RBDIticP38>
96. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de marzo). Entrevista a Agustín Torres - *El inicio de la revolución de la inteligencia artificial* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=iZd8dN6l6es>
97. Inswitch (2025, 14 de mayo). *Latin American market potential* <https://www.inswitch.com/blog/latin-american-market-potential>

98. eCommerce Institute (2024, 17 de mayo). *eLíderesx25 Podcast - Alberto Ibarra y la importancia de las arquitecturas tecnológicas integradas* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=H0AHVV1BwY8>
99. Zuzunaga, C.; Castilho, P.; Rocha, G.; Costa, M. & Hoyle, S. (2025, 21 de abril). *Unfinished business: The ongoing tech gender gap in Latin America*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/unfinished-business-the-ongoing-tech-gender-gap-in-latin-america>
100. eCommerce Institute (2024, 08 de junio). *eLíderesx25 Podcast - David Rodríguez Ureña y el paso de las tarjetas perforadas a la IA* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=I203glVpxxc>



Podcast y entrevistas

No te pierdas las entrevistas con algunos de los líderes más influyentes del comercio digital de Iberoamérica: visionarios, pioneros y artistas que comparten sus historias y secretos. Prepárate para disfrutar de conversaciones inspiradoras con quienes están definiendo el futuro digital de nuestra región.



**Nicolás
Tejerina**



**Hernán
Kazah**



**Santiago
Pinto Escalier**



**Leonardo
Ottati**



**Yerka
Yukich**



**Lorena
Díaz Quijano**



**Alejandro
Penagos**



**Carlo
Rodríguez**



**Mariano Cabrera
Lanfranconi**



**Édison
Cortés**



**Lorena
Comino**



**Ingrid
Briggiler**



**Sara Carbajo
Suárez**



**Ytzia
Belausteguigoitia**



**Fernanda
Onzari**



**Patricia
Jebsen**



**Ana Laura
Fleba**



**Virginie
Verstraeten**



**Guido
Boulay**



**Damián "Pipa"
Nogaró**



**Yuriko
Huayana**



**Cristian
Daher**



**Alejandro
Cosentino**

GENESIS
FUTURO
DIGITAL





**Leo
Piccioli**



**Daniel
Falcón**



**Arturo
Cáne**



**Sergio
Candelo**



**Lorena
Amarante**



**Mauricio
Blanco**



**Reynaldo
Musso**



**Francisco
Mato**



**Leonardo
Silveira**

GENÉRIS
LEADER TURO
DIGITAL





**Ignacio José
Echechiquia**



**Cristian
Serrano**



**Philipp
Hasskamp**



**Daniel
Soldan**



**Agustín
Torres**



**Alberto
Ibarra**



**David
Rodríguez Ureña**

GENERACIÓN S

ETUO

DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Sobre las **dimensiones** del libro vivo

En ***Génesis de un Futuro Digital***, los lectores son invitados a una travesía multidimensional donde cada capítulo se convierte en un portal hacia un mundo lleno de conocimiento, historia y visión que podrán explorar por medio de una experiencia única de aprendizaje. A continuación, les presento las distintas dimensiones que conforman este universo:



Dimensión Gráfica



Dimensión textual



Dimensión multimedia



Dimensión aumentada

Dimensión Gráfica



En esta dimensión encontrarán un mapa detallado de las líneas de tiempo que marcan los hitos más significativos en la evolución del comercio electrónico hasta la conformación del ecosistema digital. Esta línea temporal sirve como guía para comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital. Además, se destacan las personalidades, emprendimientos y empresas que han dejado una huella indeleble en este paisaje en constante cambio, como también los recursos gráficos que se utilizan en cada *momentum* para ilustrar y comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital.



Dimensión Textual



Por medio de esta dimensión tienen acceso a una vasta biblioteca de documentos en formato ebook, estudios y análisis estadísticos que han sido la columna vertebral de la investigación detrás de este *libro vivo*. Cada palabra, cada dato, se presenta como un ladrillo en la construcción del conocimiento, proporcionando una base sólida para comprender la trama real del mundo digital.

De la A a la Z ¿Quiénes participan en los **libros vivos**?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V X Y Z



Justo
Abón



José
Acosta



Pablo
Altamira



Ricardo
Alonso

De la A a la Z, ¿de qué hablamos en los **libros vivos**?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

Algoritmos de Recomendación: Sistemas que sugieren productos o contenido basado en el comportamiento del usuario.

Análisis de Sentimientos: Evaluación de opiniones y emociones en textos mediante tecnología.

Análisis Predictivo: Uso de datos y algoritmos para predecir futuros eventos.

Análisis Web: Medición y análisis del tráfico de un sitio web.

Asistentes por Voz: Dispositivos que responden a comandos de voz.

Automatización de Marketing: Uso de software para automatizar procesos de marketing.

Automatización de Procesos Robóticos (RPA): Uso de software para automatizar tareas repetitivas.

Dimensión Multimedia



Esta dimensión es un tesoro de experiencias audiovisuales, con más de 200 entrevistas en video y audio realizadas a visionarios, pioneros, pilotos y artistas del comercio digital en Iberoamérica. Desde testimonios inspiradores hasta análisis profundos, estas entrevistas ofrecen una ventana única a las mentes que han dado forma al panorama digital en la región.

El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el ecosistema digital en Iberoamérica



PLAYLIST DE SPOTIFY



PLAYLIST DE YOUTUBE

Dimensión Aumentada



Esta dimensión utiliza la inteligencia artificial aumentada y la realidad aumentada para llevar la experiencia de lectura a nuevas alturas. A través de Delphy AI, los lectores pueden explorar información adicional, profundizar los conceptos presentados en los capítulos e incluso comparar datos entre diferentes secciones del libro. Esta interacción dinámica entre el contenido y el lector redefine los límites de la exploración y el aprendizaje.

¿Existe otro portal disponible para explorar una nueva dimensión de este contenido? Todavía no lo sabemos, pero lo que sí tenemos muy claro mi equipo y yo es que estamos realizando el primer libro vivo de la historia editorial, un concepto que nos enseña a medida que damos cada paso sobre el mismo y que, estamos seguros, representará una nueva modalidad omnicanal de leer el origen de este ecosistema y poder explorarlo atravesando las barreras del tiempo.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



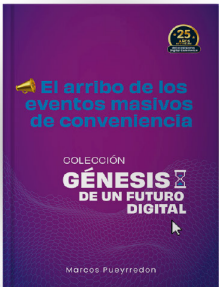
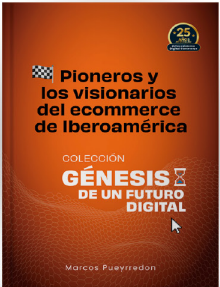
Próximos Momentums

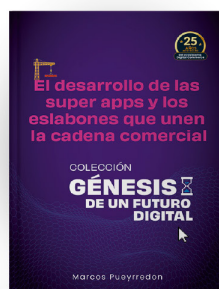
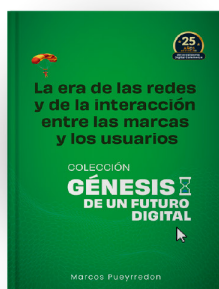
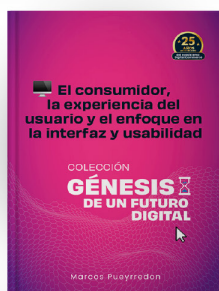
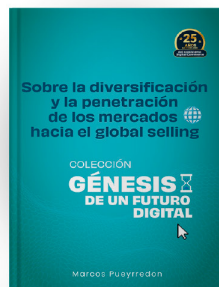
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra los 25 momentums que han marcado la evolución del comercio electrónico desde sus inicios hasta la actualidad.

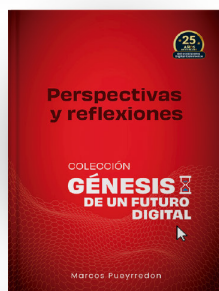
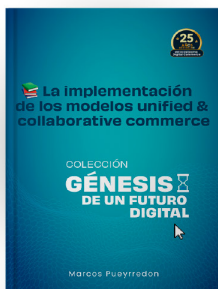
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio electrónico y descubriendo hasta las últimas innovaciones tecnológicas.

El *libro vivo* es una experiencia única de aprendizaje y descubrimiento que brinda una perspectiva completa del pasado, presente y futuro del ecosistema digital en nuestra región.

Explora los próximos momentums que revelan los secretos, desafíos y triunfos detrás del mundo del Digital Commerce en Iberoamérica:







Interactúa con Delphy AI

Accede a genesisfuturo.digital y explora los libros vivos de esta colección, donde el contenido evoluciona con cada interacción.

Explora:

- ➔ Temáticas profundas relacionadas al digital commerce.
- ➔ Anécdotas y datos únicos que enriquecen tu experiencia.
- ➔ Perfiles de entrevistados y entrevistadas con historias inspiradoras.

Cada pregunta que realices:

- ➔ Expande la capacidad de la tecnología.
- ➔ Contribuye a un ecosistema de conocimiento único.
- ➔ Ayuda a otros usuarios con nueva información en constante evolución.



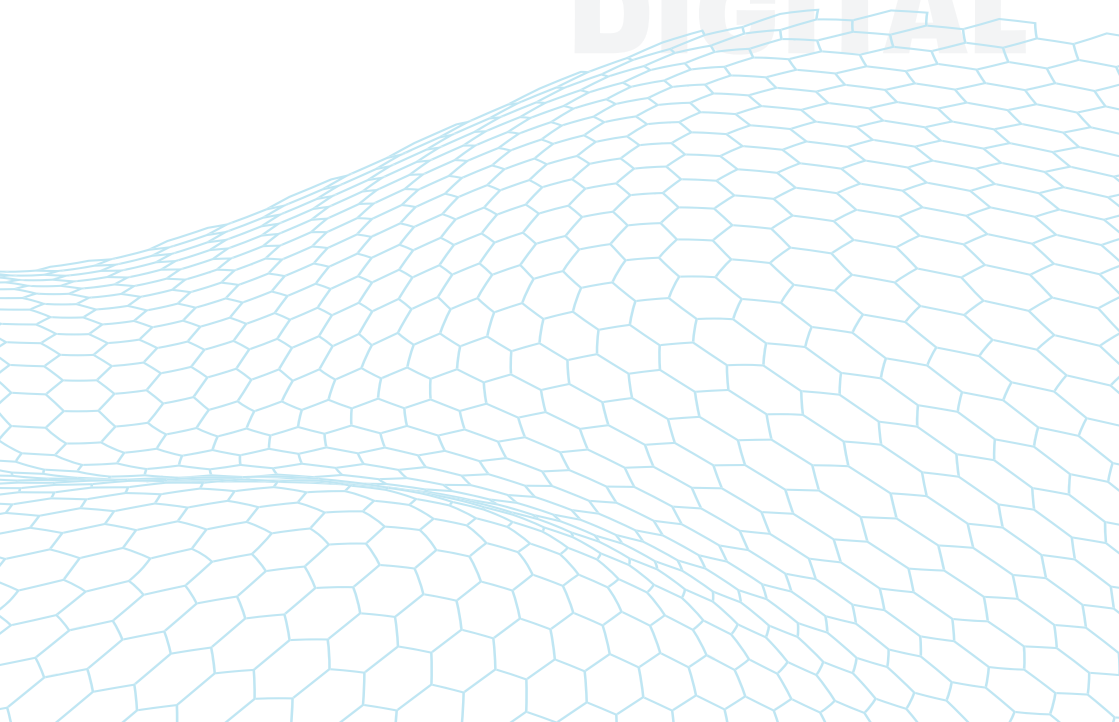
Comienza ahora

Vive el digital commerce
como nunca antes

Este *libro vivo* es parte de la colección Génesis de un futuro digital. Cada *momentum* captura un instante significativo de nuestra evolución.

Gracias por ser parte de este viaje.

¡Nos encontraremos en la próxima edición!





El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas que aceleran el ecosistema digital en Iberoamérica

Este libro vivo recorre el camino desde los primeros garajes y cafés donde nacieron las startups de los 2000, hasta las scale-ups que hoy compiten globalmente. Analiza cómo la región, marcada por brechas estructurales, logró forjar una identidad emprendedora propia basada en la resiliencia, la creatividad y el propósito. A través de casos reales, entrevistas a referentes y datos actuales, revela cómo Iberoamérica pasó de depender de modelos importados a generar polos de innovación en São Paulo, Buenos Aires, Bogotá, Santiago y Ciudad de México, entre otros.

Cada capítulo muestra una dimensión de este proceso: los pioneros que abrieron camino; los programas, aceleradoras y fondos que acompañaron el crecimiento; el rol del liderazgo femenino y las nuevas redes de colaboración; y el surgimiento de políticas públicas que transformaron la innovación en una estrategia nacional. Porque el verdadero progreso no se mide por la cantidad de unicornios, sino por la capacidad de generar valor compartido.

Este volumen también proyecta el futuro: las nuevas olas de emprendimiento impulsadas por la generación millennial y Gen Z, la adopción de tecnologías exponenciales, y el giro hacia modelos más inclusivos, sostenibles y regenerativos. Su mensaje es claro: el ecosistema no es una suma de empresas, sino una comunidad viva de personas que aprenden, colaboran y construyen juntos.

El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas es una invitación a mirar lo que logramos y a asumir lo que viene. A entender que cada idea puede ser una semilla de cambio y que el futuro digital de Iberoamérica dependerá de nuestra capacidad de seguir emprendiendo con propósito, cooperación y visión de largo plazo.

