



El boom del comercio electrónico

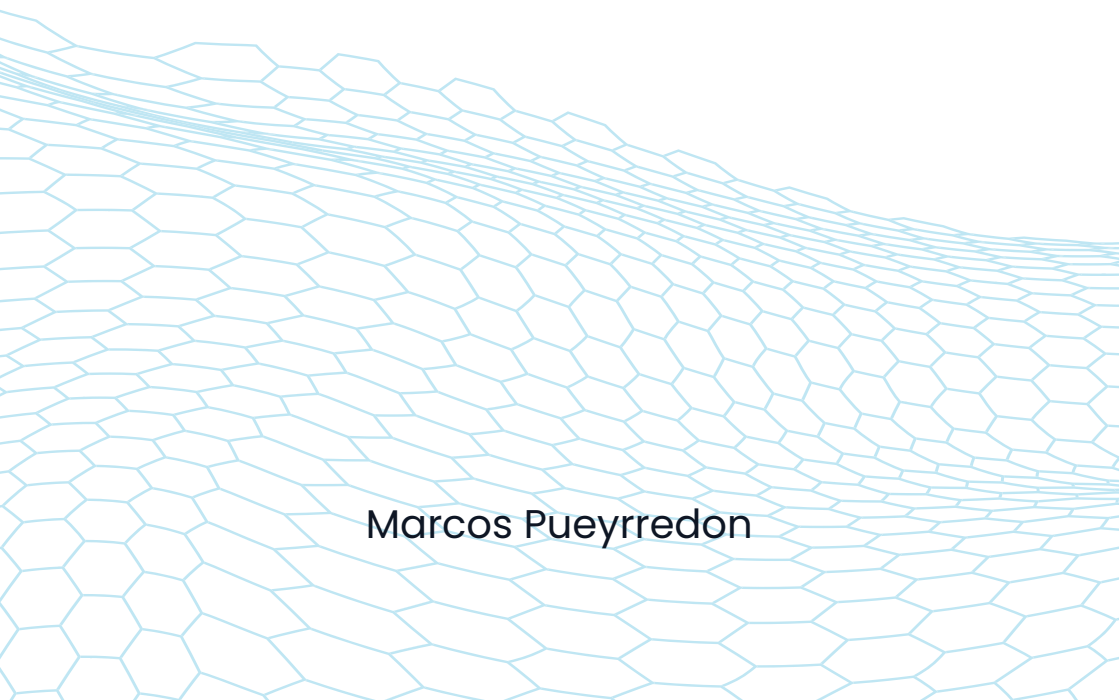
COLECCIÓN **GÉNESIS** **DE UN FUTURO DIGITAL**



Marcos Pueyrredon



El boom del comercio electrónico



Marcos Pueyrredon

Nombre original: *El boom del comercio electrónico*

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

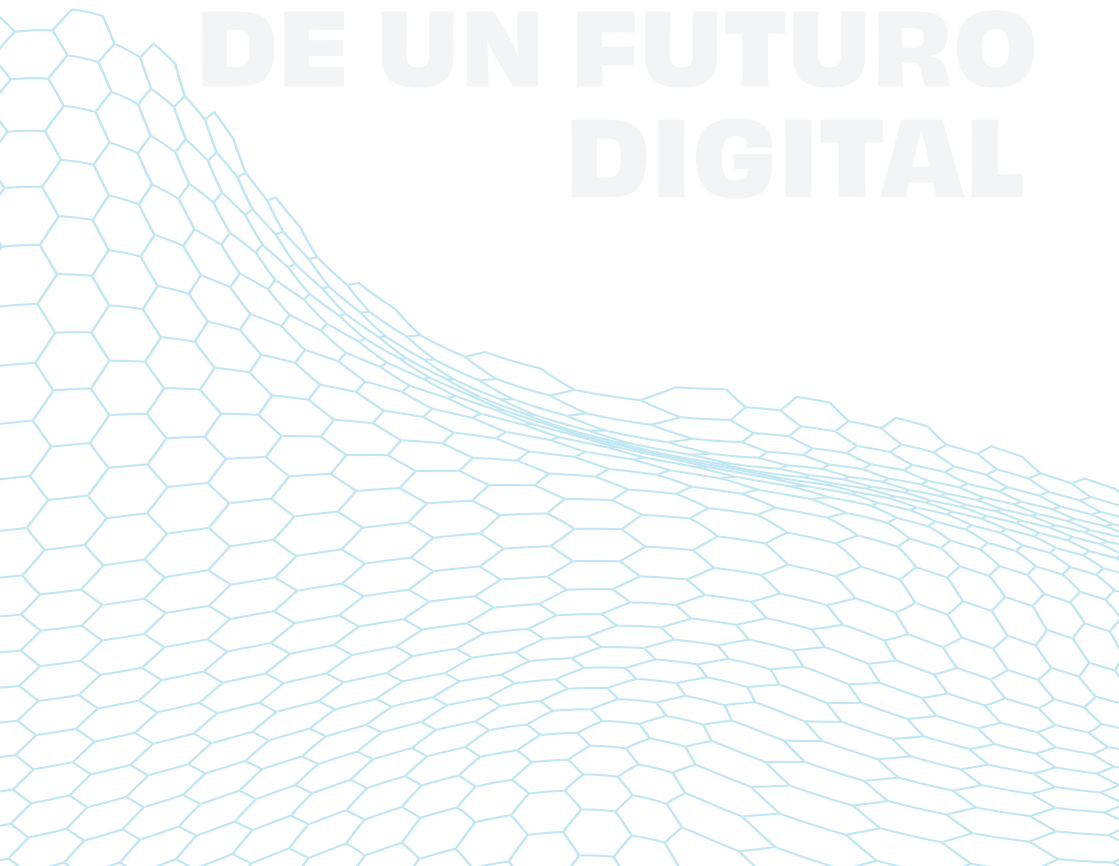
Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2341-7
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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.



**Un recorrido por los momentos clave del crecimiento
explosivo del ecommerce en Iberoamérica.**

GÉNESIS 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: con su fuerza, sus aportes y testimonios hicieron posible narrar las historias que dan vida a los diferentes momentums de esta colección. Cada contribución se convierte en la primera ficha de una cadena de dominós que, al caer, abre miles de caminos distintos, pero siempre hacia un mismo propósito compartido.

Ustedes, que se atrevieron a soñar con un futuro digital cuando aún era apenas una idea incipiente, han dejado una huella imborrable en la construcción de nuestro ecosistema. Este libro es, ante todo, un homenaje a su valentía, a su capacidad de innovar y a un compromiso inquebrantable que sigue inspirando a las próximas generaciones.

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 solo tarda un poco más en alcanzarse.

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**

Índice

Prólogo	11
□ Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos	15
□ Características destacadas de la colección de libros vivos	
Génesis de un futuro digital	20
El boom del comercio electrónico	25
□ Contexto previo al boom (2010–2019)	25
□ La pandemia como catalizador global	31
□ El crecimiento en cifras	39
□ Consolidación de nuevos modelos de negocio	50
La respuesta empresarial: adaptación, innovación y supervivencia	57
□ Aceleración de la transformación digital empresarial	59
□ Estrategias de adaptación en grandes empresas	65
□ La reinención de las pymes	72
□ Nacimiento de nuevos modelos de negocio	78
□ Asociatividad y fortalecimiento del ecosistema digital	83
Cambios en el consumidor: nuevos hábitos, nuevas demandas	93
□ El consumidor primerizo digital	93
□ Evolución de la experiencia de compra	96
□ Nuevos hábitos de consumo digital	103
□ Confianza, fidelización y recompra	112
□ Cambios intergeneracionales	119

Plataformas, marketplaces e infraestructura habilitadora	135
□ El rol de las plataformas en el ecosistema	136
□ Marketplaces: consolidación y masificación	140
□ Plataformas sociales como canal comercial	150
□ Apps y superapps: centralización de la experiencia	156
□ Aliados invisibles: tecnología y servicios	164
Las industrias más transformadas por el ecommerce	173
□ Retail y moda: del escaparate físico al probador virtual	175
□ Supermercados y consumo masivo: el salto al e-grocery	181
□ Farmacias, salud y bienestar	188
□ Tecnología y electrodomésticos: categoría estrella	194
□ Servicios financieros y fintech	201
□ Turismo y entretenimiento: caída y reactivación digital	208
Inclusión digital, brechas y desafíos no resueltos	215
□ Brecha de acceso: conectividad, infraestructura y dispositivos	218
□ Brecha de habilidades digitales	225
■ <i>Inclusión financiera como habilitadora del ecommerce</i>	234
□ Brechas logísticas: ¿hasta dónde llega el ecommerce?	242
¿Boom pasajero o nueva normalidad? Reflexión y aprendizajes	263
□ La maduración del ecosistema: más allá del hype	264
□ Lecciones clave para marcas, plataformas y emprendedores	275
□ Riesgos de retroceso o estancamiento	283
□ ¿Qué viene después del boom?	299
□ Reflexiones de expertos del ecosistema digital	307

Conclusiones finales	319
Agradecimientos	327
Referencias	331
Podcast y entrevistas	357
Sobre las dimensiones del libro vivo	365
Próximos Momentums	371

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Prólogo

Hay momentos en la historia en los que lo digital deja de ser promesa para convertirse en realidad palpable. El boom del comercio electrónico fue uno de esos puntos de inflexión. No hablo sólo de cifras récord o de curvas de crecimiento exponencial; hablo de una transformación cultural, económica y social que atravesó fronteras, industrias y generaciones.

Este libro vivo busca registrar y, al mismo tiempo, honrar esa etapa de ebullición en la que la compra en línea pasó de ser un experimento reservado a unos pocos pioneros a convertirse en un hábito cotidiano para cientos de millones de personas en Iberoamérica. Fue el momento en que la desconfianza inicial cedió ante la conveniencia, cuando las barreras de infraestructura se enfrentaron con creatividad, y cuando la necesidad de resolver problemas reales llevó a la innovación a escala.

El boom no fue lineal ni exento de crisis. Tuvimos que aprender a lidiar con la volatilidad económica, con la falta de confianza en los medios de pago, con desafíos logísticos y regulatorios. Pero también descubrimos que cada obstáculo era, en realidad, un motor de resiliencia. El crecimiento del ecommerce en nuestra región es la mejor prueba de que la innovación florece cuando se combina talento con necesidad, creatividad con urgencia, visión con perseverancia.

En estas páginas encontrarás testimonios de quienes fueron protagonistas de ese momento: emprendedores, líderes, académicos y ejecutivos que apostaron cuando no había certezas. Sus relatos son la materia prima de este libro vivo, que se enriquece con entrevistas, datos, casos y recursos multimediales para dar una visión completa de cómo se gestó y consolidó esta ola transformadora.

Como en toda la colección Génesis de un futuro digital, este no es un cierre definitivo sino una invitación a coescribir la historia. El boom del ecommerce no terminó: se transformó en una base sobre la que hoy construimos nuevas capas de innovación —desde marketplaces y fintech hasta retail media y tecnologías exponenciales—.

Espero que al recorrer este libro encuentres inspiración, aprendizaje y, sobre todo, la certeza de que estamos escribiendo juntos un futuro digital inclusivo, sostenible y colaborativo. Porque el boom del comercio electrónico no fue sólo un fenómeno económico: fue y sigue siendo la

génesis de una nueva forma de vivir, trabajar y consumir en nuestra Iberoamérica.

Bienvenidos a este viaje.

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

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 genesisyfuturo.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.

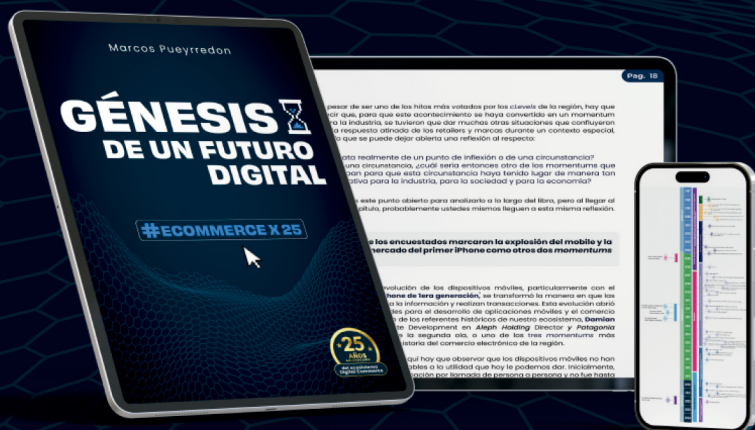


Actualizable y dinámico: por ser un libro vivo, los contenidos se actualizan constantemente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital.

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.



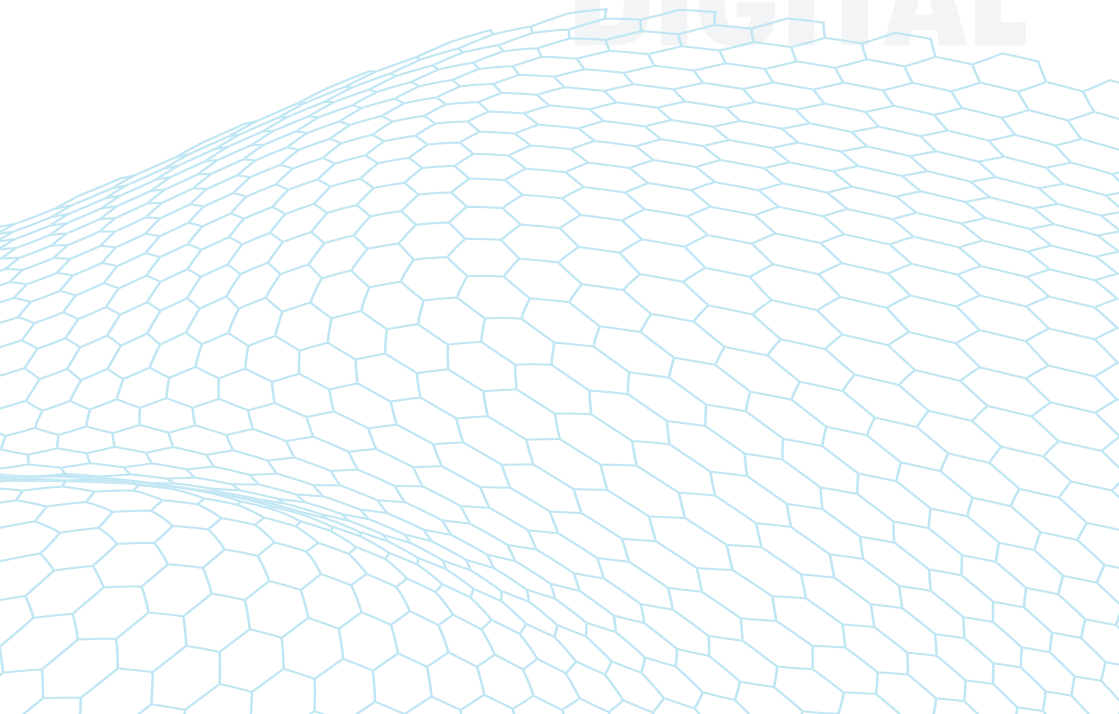
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





El boom del comercio electrónico

Contexto previo al boom (2010–2019)

A inicios de la década de 2010, el comercio electrónico iberoamericano era todavía una promesa incipiente. Si bien crecía año a año, partía de una base pequeña y enfrentaba **limitaciones estructurales** claras: baja penetración de Internet, escasa bancarización y desafíos logísticos considerables. Por ejemplo, en 2010, sólo alrededor del 30% de los mexicanos tenía acceso a servicios bancarios y cerca del 70% de la población carecía de conexión a Internet, lo que refleja la brecha digital de aquel entonces.¹

En toda Latinoamérica, la penetración de Internet alcanzaba apenas el 66% hacia 2019 (EcommerceNews Perú, 2020), lo que implicaba que un tercio de los habitantes aún estaba desconectado. Además, incluso entre quienes podían conectarse y comprar en línea persistían obstáculos: desconfianza en los pagos electrónicos, falta de infraestructura de entrega y altos costos de envío.

Muchas ventas debían concretarse usando métodos de pago en efectivo (como cupones tipo OXXO en México o boletos bancarios en Brasil), los cuales llegaron a representar **cerca del 21% de las transacciones en línea en 2019**, señal de la dependencia en efectivo por la baja bancarización (EcommerceNews Perú, 2020).

Aunque las tarjetas dominaban con alrededor del 62% de los pagos (51% crédito, 11% débito), según EcommerceNews Perú (2020), el ecosistema de pagos digitales aún estaba en evolución: las **billeteras digitales** apenas aportaban un 6% de las transacciones hacia 2019, un indicio de que la región recién comenzaba a adoptar nuevas soluciones financieras.

A pesar de estas limitaciones, **el período 2010–2019 sentó las bases del boom posterior**. El comercio electrónico latinoamericano mostró un crecimiento sólido: pasó de mover unos *US\$21 mil millones en 2009 a aproximadamente US\$80 mil millones en 2019*, según estimaciones de Mastercard (EcommerceNews Perú, 2020). Esto equivale a casi cuadruplicar el volumen en una década, evidencia de un **ecosistema en gestación**. Sin embargo, en el contexto global, seguía siendo un mercado pequeño: el canal online representaba sólo alrededor del *4% de las ventas minoristas totales de la región en 2019, y aproximadamente un 0,77% del PIB regional* (frente a más del 3% del PIB mundial).² Es decir, antes del “boom”, Latinoamérica aún tenía amplio terreno por ganar en la digitalización de su comercio.

Una de las transformaciones más notables de la década

fue el **surgimiento y consolidación de los marketplaces**. Empresas pioneras como Mercado Libre (fundada en Argentina en 1999) se afianzaron como plataformas líderes a nivel regional, y sentaron las bases del ecosistema digital. Mercado Libre en particular no sólo sobrevivió a la burbuja puntocom, como lo abordamos en el libro *El despegue digital*,³ sino que para fines de la década de 2010, ya operaba en casi toda Iberoamérica y había impulsado hitos como los primeros *Cyber Monday* y *Hot Sale* locales. De hecho, [Patricia Jebesen –expresidenta de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico \(CACE\)](#) –recuerda que en los primeros años “había que explicar qué era el comercio electrónico”, lo que ilustra la falta de conocimiento que existía una década atrás.⁴

Bajo su gestión en la [Cámara Argentina de Comercio Electrónico](#), se organizó el primer *Cyber Monday* argentino en 2012, evento que catalizó las ventas online en el país y que Patricia Jebesen destacó: “*Es un hito del comercio electrónico en Argentina*”. Estos eventos de descuentos, junto con los Black Fridays importados de EE.UU., se convirtieron en **palancas clave** para popularizar las compras por Internet y educar tanto a consumidores como a empresas sobre las posibilidades del canal digital.

En paralelo, en Brasil se puntaban grandes actores locales. Las cadenas de retail tradicionales incursionaron en el e-commerce a través de alianzas y fusiones: por ejemplo, las tiendas **Americanas, Submarino y Shoptime** unieron fuerzas para formar B2W, mientras los supermercados del Grupo Pão de Açúcar lanzaban su plataforma Nova Pontocom. **Germán Quiroga**, cofundador de Americanas.

com y figura clave del ecommerce brasileño,⁵ destacaba ya en 2012 los factores que permitieron a Brasil despegar:



“El crecimiento de la clase media (que consume más), los envíos gratuitos y la financiación en cuotas” fueron diferenciales que pusieron al país en la cresta del comercio electrónico.



Germán
Quiroga

A eso se sumó la mejora de la conectividad: la expansión de la banda ancha permitió comprar de forma más rápida y fácil. No es casual que Brasil cerrara 2019 como el mercado de ecommerce más grande de Latinoamérica, con ventas estimadas en **US\$26 mil millones** sólo ese año (EcommerceNews Perú, 2020).

Pero otras economías también mostraban avances notables: **México**, por ejemplo, sostuvo crecimientos anuales cercanos al 30% durante buena parte de la década, apoyado en políticas públicas como la reforma en telecomunicaciones de 2013, que llevó Internet de banda ancha a más rincones del país. Hacia 2019, México ya había alcanzado un 65% de penetración de Internet –superando incluso a Brasil en este indicador– y se perfilaba a acercarse al volumen de ventas online brasileño en pocos años.

Argentina, por su parte, inició la década liderando varios indicadores: contaba con *la mayor penetración de Internet de la región (el 68% de la población en 2010)* y usuarios muy activos (un 31% de los argentinos ya compraba online para 2010). Eso hizo que en los primeros años, este país fuese visto como uno de los mercados más desarrollados en comercio electrónico de Latinoamérica. Sin embargo, su potencial terminó frenado intermitentemente por crisis económicas e inflación: después de 2014, medir el crecimiento en dólares se volvió difícil debido a la devaluación de su moneda. Aun así, siguió aportando jugadores importantes (por ejemplo, Mercado Libre nació allí, al igual que plataformas de software ecommerce como Tiendanube) y mantuvo un lugar protagónico en la conversación regional.

Otros casos destacables incluyen a **Colombia**, cuyo mercado en 2019 alcanzó unos *US\$7.5 mil millones*, situándose ya como el cuarto de la región. Colombia mostró un “impulso digital” sostenido, apalancado por un entorno emprendedor dinámico –no olvidemos que de allí surge **Rappi**, app de delivery y servicios que creció exponencialmente– y por la estabilidad macro relativa que atrajo inversiones tecnológicas.

Chile, aunque con población pequeña, se convirtió en el mercado con *mayor gasto per cápita online*: los chilenos gastaban en promedio US\$314 por persona en 2019, gracias a una combinación de alta bancarización, penetración de smartphones e instituciones retail muy sofisticadas (Falabella, Ripley, Cencosud, etc., integrando estrategias omnicanal).

Finalmente, **Perú** despuntó como *el mercado de más rápido crecimiento de la década*: con crecimientos superiores al 30% anual, pasó de representar sólo el 1,2% del ecommerce regional en 2009 a cerca del 5% en 2019. Aunque partiendo de una base baja, Perú multiplicó por 15 su volumen en diez años, superando los US\$4 mil millones en 2019, según la [Cámara Peruana de Comercio Electrónico \(CAPECE\)](#).

Este avance estuvo impulsado por mejoras en conectividad y por el entusiasmo con que los consumidores peruanos adoptaron las compras online, una vez estuvieron disponibles más opciones locales.

Hacia finales de 2019, pues, **Latinoamérica había recorrido un largo camino** en comercio electrónico, aunque le restaba mucho potencial por explotar. Las bases estaban puestas: una población joven y cada vez más digital (en México, por ejemplo, millennials y centennials ya sumaban el 63% de la población en 2019, con tasas de conectividad en estos grupos del 70–83%) (EcommerceNews Perú, 2020); empresas tradicionales comenzando a transformarse; *fintechs* y pasarelas de pago locales emergiendo para atender a un público desatendido por la banca tradicional; y casos de éxito que demostraban la viabilidad del negocio en línea.

Antes del boom, **la región se hallaba en una calma preparatoria**, con muchos jugadores “surfeando la ola” digital con cautela. En palabras de Germán Quiroga: “Internet es una ola en la que se puede surfear, pero también puede convertirse en un tsunami”.⁶ Y justamente,

ese “tsunami” no tardaría en llegar: los años 2020–2021 sacudirían al comercio electrónico latinoamericano con una fuerza sin precedentes, lo que catalizó cambios que se venían gestando lentamente durante la década anterior.

La pandemia como catalizador global

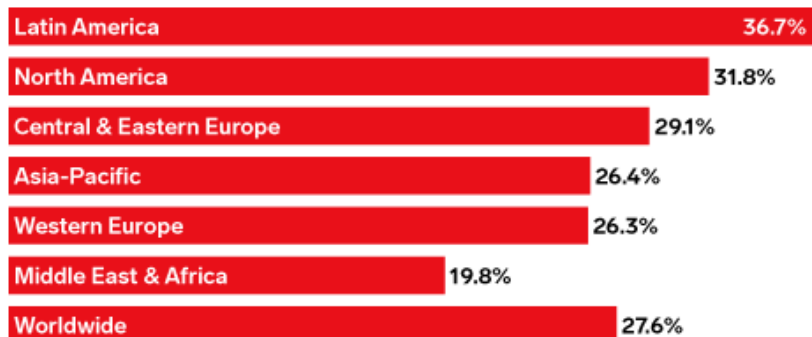
El año 2020 marcó un punto de inflexión abrupto. La El año 2020 marcó un punto de inflexión abrupto. La llegada de la **pandemia de COVID-19** y las consecuentes medidas de **confinamiento** alrededor del mundo alteraron de la noche a la mañana la forma en que comprábamos y vendíamos.

Para millones de personas, la **digitalización se volvió una cuestión de supervivencia**: con tiendas físicas cerradas o con aforos limitados, el comercio electrónico pasó de ser una comodidad a convertirse en la alternativa para conseguir productos básicos, trabajar, estudiar y mantener activos los negocios. Este fenómeno fue global, pero en Latinoamérica, el salto fue particularmente pronunciado debido a la baja adopción previa.

Las cifras iniciales lo dejaron claro: *en 2020, las ventas online en Latinoamérica se dispararon un **63%** en comparación con el año anterior*, un incremento extraordinario y muy por encima del promedio mundial de +27% en ese mismo año.⁷

Retail Ecommerce Sales Growth Worldwide, by Region, 2020

% change



Note: includes products or services ordered using the internet, regardless of the method of payment or fulfillment; excludes travel and event tickets, payments such as bill pay, taxes or money transfers, food services and drinking place sales, gambling and other vice goods sales
Source: eMarketer, Dec 2, 2020

261647

eMarketer | InsiderIntelligence.com

Figura X. Crecimiento del ecommerce minorista a nivel mundial por región en 2020 (% de variación).
Fuente: eMarketer (2020). *Retail ecommerce sales growth worldwide, by region, 2020*. Insider Intelligence.

Ese boom regional contrasta con las proyecciones que se tenían antes de la pandemia: a finales de 2019, eMarketer anticipaba un crecimiento de apenas un 12,5% para el ecommerce latinoamericano, cifra que quedó completamente desbordada por la realidad, según la información que recauda BlackSip basándose en aquel informe. Incluso, los pronósticos revisados a inicios de 2020 (un 19% de crecimiento esperado) resultaron muy inferiores al aumento real de +63%. En palabras llanas, **el COVID-19 aceleró en meses lo que se proyectaba tardaría años.**⁸

Para las empresas, grandes y pequeñas, el “shock” fue doble. Por un lado, una **explosión de la demanda**

online: millones de consumidores comprando en línea por primera vez o incrementando dramáticamente la frecuencia de sus pedidos. Por otro, **una necesidad urgente de adaptación:** muchas compañías tuvieron que improvisar soluciones digitales en tiempo récord para seguir operativas durante los confinamientos. Las grandes corporaciones que ya contaban con plataformas de ecommerce robustas aprovecharon la coyuntura como una oportunidad de crecimiento sin precedentes.

Un ejemplo elocuente fue **Samsung Electronics** en Sudamérica: según **Guido Shama, su director de ecommerce regional**, la compañía tuvo que *“crecer en seis meses lo que estimaba crecer en cinco años”* para poder abastecer la demanda durante la pandemia.⁹ Samsung Argentina venía observando las experiencias de Europa (donde el ecommerce crecía aproximadamente entre un 40% y un 50% al inicio de la crisis sanitaria) y estimaba quizás duplicar sus ventas (+100%). La realidad superó cualquier previsión: *“siendo un mercado menos maduro [que Europa], estimamos crecer al cien y terminó siendo al **quinientos**”*, recordó Shama asombrado (Infobae, 2022).

En efecto, **quintuplicaron ventas** en poco tiempo. Este testimonio ilustra el salto cuántico que vivió el comercio electrónico en mercados emergentes. Para atender la avalancha de clientes, Samsung y otras grandes marcas implementaron innovaciones sobre la marcha: **live commerce** (transmisiones en vivo con influencers para promover productos), chatbots más avanzados para servicio al cliente, integración acelerada de tiendas físicas

como puntos de entrega (omnicanalidad) y agresivas campañas promocionales en los eventos de ventas (*Hot Sale, CyberWeek, etc.*) para captar a los nuevos usuarios (Infobae, 2022).

No por nada Shama destaca que eventos como Hot Sale y Black Friday se volvieron “*factores claves*” para las empresas durante la pandemia, que planificaban con seis meses de antelación para asegurar suficiente stock, ofertas y logística a la altura de la expectativa.

Sin embargo, si bien las organizaciones grandes pudieron acelerar inversiones y escalar operaciones, para miles de **pequeñas y medianas empresas (pymes)**, el desafío fue más rudimentario pero no menos heroico: **digitalizarse o morir**.

Muchas pymes que dependían exclusivamente de sus tiendas físicas o canales tradicionales se vieron forzadas a incursionar en la venta en línea de la noche a la mañana. En Iberoamérica, esto frecuentemente significó abrir apresuradamente una tienda en Facebook o Instagram, ofrecer catálogos por WhatsApp y coordinar envíos a domicilio vía mensajería urbana. Las cámaras y asociaciones de comercio electrónico en distintos países lanzaron iniciativas de apoyo: capacitaciones express, marketplaces especiales para pymes e incluso acuerdos con plataformas logísticas para facilitar entregas.

Un indicador contundente proviene de una encuesta del BID en países del Cono Sur: *casi la mitad de las microempresas encuestadas empezó a usar marketplaces*

en sus ventas, y en las empresas medianas y grandes, la adopción de marketplaces rondó el 70% (Attademo-Hirt & Opperti, 2024). Es decir, **hasta los negocios más pequeños encontraron en plataformas como Mercado Libre, Amazon, Linio, etc., un salvavidas para vender durante el aislamiento.**

En Argentina, por caso, Mercado Libre ofreció bonificaciones a nuevos vendedores pymes y la Cámara Argentina de Comercio Electrónico reportó la incorporación de miles de comercios minoristas al canal online en 2020. En México, la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) difundió guías para que negocios tradicionales pudieran montar rápidamente una tienda digital o sumarse a las existentes.

Los resultados de este **giro obligado hacia lo digital** se reflejaron en una afluencia inédita de consumidores en línea. Estudios de la fintech EBANX estimaron que unos 52 millones de latinoamericanos compraron por Internet por primera vez durante la pandemia, lo que elevó el número total de usuarios digitales un 30% o más en algunos países.¹⁰ [Juliana Etcheverry, directora de expansión de EBANX](#), subrayó que “la pandemia ha más que duplicado lo que se estimaba de nuevos consumidores en línea en Latinoamérica”, ya que bajo circunstancias normales, sumar esa cantidad de compradores hubiera tomado al menos hasta 2022 (EBANX, 2020).

Este **ingreso masivo de nuevos e-shoppers** vino acompañado de cambios en la inclusión financiera: millones de personas abrieron cuentas digitales para recibir ayudas gubernamentales o empezaron a usar

billetteras móviles para pagar, dado que el efectivo perdió practicidad en cuarentena. Países con alta informalidad vieron cómo la necesidad impulsó la adopción de medios de pago alternativos: por ejemplo, en Chile, el uso de **billetteras digitales creció un 32%** durante 2020; y en Brasil se popularizaron las tarjetas de débito online gracias a iniciativas como el sistema PIX lanzado en 2020. No obstante, cabe mencionar que incluso en plena pandemia, métodos como el pago en efectivo mediante cupones no desaparecieron: llegaron a representar todavía cerca del 20% de las compras en línea, lo que muestra que la transformación digital tuvo sus matices y no fue uniforme en toda la población (EBANX, 2020).

Las **empresas grandes** en la región reaccionaron con inversiones sin precedentes para robustecer sus canales online. Muchas cadenas minoristas reconvirtieron tiendas en *dark stores* temporales o centros de distribución urbanos para acelerar las entregas.

Hubo sectores particularmente beneficiados: la electrónica de consumo, productos informáticos, artículos para el hogar y supermercados en línea experimentaron demandas históricas.

En Brasil, cadenas como Magalu (Magazine Luiza) y Via Varejo reportaron crecimientos explosivos en su ecommerce. Según datos de Mastercard, las ventas online en Brasil aumentaron un **75% interanual en 2020**, comportamiento que hizo que retailers tradicionales fortalecieran su presencia digital agresivamente.¹¹

Por su parte, **las pymes y emprendimientos** mostraron resiliencia e ingenio: proliferaron los casos de restaurantes que implementaron entregas a domicilio vía apps, talleres y profesionales que empezaron a vender cupones o servicios en línea; artesanos que abrieron tiendas en marketplaces locales, etc. Un estudio de Americas Market Intelligence señaló que el 29% de las empresas latinoamericanas planeaba incrementar sus ventas online de 2020 a 2024 como respuesta a esta nueva realidad,¹² lo cual implica mayores inversiones en tecnología y capacitación.

Se suele decir que la pandemia aceleró la transformación digital al hacer posible **“en dos meses lo que hubiera tomado dos años”**. En Latinoamérica, esa frase quizás se queda corta: ciertos avances que podrían haber tardado **diez años** ocurrieron en cuestión de **diez semanas**.

Para muchas compañías tradicionales, 2020 fue un curso intensivo –forzoso– de comercio electrónico: aprendieron a las apuradas sobre logística de última milla, marketing digital, atención al cliente omnicanal, manejo de picos de demanda y seguridad informática. Algunas tropezaron en el camino (hubo sitios web colapsados en días de alta demanda, entregas demoradas por falta de capacidad logística, etc.), pero el aprendizaje colectivo fue enorme. Al mismo tiempo, el público perdió el miedo: quien realizó su primera compra en línea en plena cuarentena posiblemente derribó barreras psicológicas (desconfiar de poner la tarjeta, preferir ver el producto físicamente) y descubrió la comodidad de hacer clic y recibir en casa.

Veamos un ejemplo contundente de **cómo cambió el mindset del consumidor**: en México, el comercio electrónico alcanzó ventas por *316 mil millones de pesos en 2020*, un crecimiento anual del **81%** respecto a 2019, con lo cual las ventas en línea pasaron a representar un *9% del retail mexicano* (frente a un 5% el año anterior, aproximadamente).¹³

Antes de la pandemia, se proyectaba que quizá ese nivel de participación se vería varios años después. Y México no fue el único caso: mercados más pequeños como Perú o Guatemala duplicaron con creces sus volúmenes online (+86% y +82% respectivamente en 2020), mientras todos los países de la región vieron incrementos de dos dígitos altos.¹⁴ Lo sucedido en 2020-2021 confirmó que el ecommerce latinoamericano **no sólo tenía potencial sino que podía escalar vertiginosamente cuando las circunstancias lo exigían**.



El crecimiento en cifras

Cuantificar *el boom del comercio electrónico* en la región durante el periodo 2020–2022 ayuda a dimensionar su magnitud y entender las diferencias entre mercados. A continuación, repasamos algunas de las **cifras clave por año y por país**:

2020: año de auge histórico

Las ventas en línea de Latinoamérica crecieron por encima del 63% en 2020, alcanzando aproximadamente los *US\$105–110 mil millones* en valor.¹⁶ Este fue el mayor crecimiento anual registrado en la historia regional del ecommerce.

Brasil y México encabezaron en números absolutos: Brasil generó cerca de *US\$41.000 millones* en ventas totales (incluyendo viajes, servicios y retail) y México unos *US\$34.000 millones*, y se consolidaron como los dos mercados más grandes.¹⁷ En términos de comercio electrónico minorista (*retail online* puro), Brasil cerró 2020 con aproximadamente *US\$15–21 mil millones* y México con unos *US\$11–17 mil millones* (las estimaciones varían, pero mantienen el orden).

Países como **Argentina, Chile, Colombia y Perú** también vivieron saltos importantes. Argentina, por ejemplo, reportó *ventas cercanas a los US\$6 mil millones en retail digital* en 2020, mientras Colombia y Chile rondaron los *US\$5.5–6 mil millones* cada uno (Lis-Gutiérrez, 2023). **México** destacó por su ritmo de expansión: +81% como ya mencionamos, llevando el comercio electrónico a

aportar casi una décima parte de las ventas detallistas nacionales (Vázquez, 2021). **Brasil**, aunque partiendo de una base mayor, creció alrededor del 60% en 2020 (en moneda local) según Ebit/Nielsen, batiendo récords en categorías como supermercado en línea, electrónica y moda. **Perú** lideró en porcentaje con un asombroso 86% de aumento anual, según datos de su cámara de comercio (CGTN Español, 2022).

Este desempeño explosivo convirtió a Latinoamérica en **la región de mayor crecimiento ecommerce del mundo en 2020**, sólo detrás de algunos países de Asia emergente. De hecho, un informe de la UNCTAD resaltó que la participación de la región en las ventas B2C globales subió gracias a este empuje, aunque partiendo de niveles modestos.

2021: consolidación y crecimiento sostenido

Tras el “gran salto” de 2020, en 2021, el ecommerce latinoamericano continuó expandiéndose pero a un paso más moderado (el natural “efecto rebote”). Según Statista Digital Market Outlook, *las ventas online de la región crecieron alrededor de un 25–30% adicionales en 2021*.¹⁷ Esto indica que lejos de decaer, el nuevo nivel de actividad se sostuvo y siguió en ascenso sobre la base ya ampliada.

En cifras absolutas, Latinoamérica sumó varios miles de millones de dólares en 2021, acercándose a los *US\$130–140 mil millones* en ventas totales ecommerce. Un dato ilustrativo: en **Argentina**, el volumen de comercio electrónico en 2021 aumentó un **68% en moneda local**

respecto a 2020, según el Estudio Anual de CACE/Kantar.¹⁸

México, tras el pico de +81% en 2020, registró alrededor de +27% de crecimiento en 2021,¹⁹ lo que indica que retuvo gran parte de los clientes adquiridos durante la pandemia y aún sumó nuevos. Brasil también continuó al alza, con estimaciones de +20% a +27% según diferentes fuentes (ABComm reportó cerca de R \$170 mil millones en ventas 2021 vs R \$142 mil millones en 2020).²⁰

Para ponerlo en contexto regional, Statista señala que entre 2020 y 2021, *hubo un salto anual promedio del 30% en las ventas online latinas*, aunque **2022 marcó una desaceleración** (Statista, 2024) -lo veremos enseguida-.

En cuanto a los rankings, Brasil y México mantuvieron sin sorpresas los dos primeros puestos. Sumados, estos dos países concentraron cerca del *70% del comercio electrónico latinoamericano* (Attademo-Hirt & Opperti, 2024), reafirmando su liderazgo. Argentina continuó en el tercer lugar por volumen en dólares, aunque con Colombia muy cerca gracias al gran dinamismo del país (no olvidemos que se pronosticaba que Colombia podría alcanzar a Argentina alrededor de 2021–22, algo plausible dado el empuje de Colombia en esos años) (Bravo Tejeda, 2020). Chile se sostuvo con fuerza en un quinto puesto, seguido por Perú, que empezaba a disputar el sexto lugar con mercados centroamericanos.

Un aspecto interesante de 2021 fue la **penetración de nuevos compradores digitales**: muchos de quienes ingresaron al comercio electrónico en 2020 continuaron

activos en 2021, y además, se sumaron más usuarios de segmentos rezagados (personas mayores, poblaciones rurales con mejor conectividad, etc.). Para fines de 2021, Statista estimó unos *156 millones de compradores digitales en Latinoamérica*, equivalentes al 8% del total mundial de e-shoppers –una proporción mayor que la participación de la región en la población global, lo que refleja que Latinoamérica ya representaba un **mercado consumidor online significativo a nivel mundial**.²¹

2022: ajuste y ligera contracción postpandemia

El año 2022 presentó un panorama más heterogéneo. A medida que las economías reabrían por completo y la vida retornaba gradualmente a la normalidad presencial, el comercio electrónico enfrentó su prueba de fuego: ¿cuánto de lo ganado sería permanente y cuánto se perdería al volver los consumidores a las tiendas físicas?

Adicionalmente, 2022 mostró un **estancamiento** e incluso una leve caída en las ventas online de la región comparado con 2021. Statista reporta que *las ventas de comercio electrónico latinoamericanas en 2022 fueron un 1,2% inferiores a las de 2021* ([Statista, 2024](#)). Es decir, hubo básicamente un **crecimiento cero** o ligera contracción en dólares constantes. Esto no sorprendió a los analistas, pues 2021 había sido todavía un año con algunas restricciones y hábitos pandémicos, mientras que en 2022, muchos consumidores hicieron “rebote” a tiendas físicas (sobre todo en rubros como viajes, turismo, entretenimiento fuera de casa, etc., que resurgieron).

Por ejemplo, **Brasil** tuvo un 2022 casi plano en comercio electrónico –se estima un +1.6% en valor, alcanzando R\$ 262,7 mil millones vs R\$ 258,5 mil millones en 2021–,²² lo cual, en términos reales ajustados por inflación, implicó una leve baja. **México** también vivió una fuerte desaceleración tras el boom: la AMVO indicó que en 2022, el ecommerce mexicano creció apenas un 9% en moneda local, muy por debajo de los años previos (y en dólares podría haber implicado una caída, si el tipo de cambio se movió).

No obstante, es importante matizar: gran parte de esta “caída” estadística obedeció a que rubros como *viajes en línea* (boletos de avión, reservas de hotel) se reactivaron de forma presencial, y restaron así volumen al canal digital, que en 2020–21 había concentrado casi todo ese gasto. Por otro lado, categorías de retail como moda, electrónica o alimentos continuaron ganando penetración online en 2022, sólo que a un ritmo menor.

En suma, 2022 fue un año de **reajuste**, donde el comercio electrónico consolidó las ganancias obtenidas, pero sin crecer mucho más allá de ellas. A pesar de ello, los niveles absolutos seguían muy por encima de 2019: la base de usuarios y transacciones se había multiplicado con creces en esos dos años extraordinarios, y nada hacía indicar que eso retrocedería a los niveles prepandemia.

De hecho, ciertos mercados aún crecieron en 2022: *Argentina*, por ejemplo, con una inflación alta, vio aumentar su facturación de ecommerce en pesos muy significativamente (+73% según CACE, aunque en dólares

la historia es distinta); *Colombia* reportó un aumento del 38% en ventas online en 2022 (55,2 billones de COP), lo que evidenció que allí el boom continuó fuerte, quizá porque partía de menor penetración (Incodi, 2023). *Chile* estabilizó su comercio electrónico tras la explosión de 2020–21, y *Perú* mantuvo un crecimiento positivo aunque más moderado.

En general, podríamos decir que **el nivel alcanzado por el comercio electrónico regional en la era COVID se sostuvo** en 2022, con un leve bache estadístico, pero preparando el terreno para retomar la expansión en 2023 y adelante sobre bases más sólidas. De hecho, ya en 2023 se observaron nuevamente tasas positivas (por ejemplo, Brasil creció cerca del 4% ese año),²³ señal de que el comercio electrónico latinoamericano entró en una fase de maduración posboom.

Comparativa regional y principales mercados

A modo de resumen, hacia 2022, el **ranking de ventas ecommerce en Latinoamérica** (retail + servicios digitales) estaba liderado por: **#1 Brasil, #2 México**, seguidos en un orden más disputado por **#3 Argentina, #4 Colombia, #5 Chile, #6 Perú**.

Brasil y México juntos explicaban el 70% o más del total regional (op.cit. [Attademo-Hirt & Opperti, 2024](#)). Brasil, con más de 210 millones de habitantes y una sólida clase media urbana, contaba con el ecosistema más desarrollado (grandes retailers omnicanal, múltiples marketplaces, fintechs locales potentes). México, con 130 millones de

habitantes y proximidad a Estados Unidos, era el segundo mercado en tamaño y de los que más rápido crecía. Argentina, pese a sus vaivenes económicos, permanecía entre los líderes gracias a su alta conectividad y una población muy bancarizada para estándares regionales.

Colombia y Chile se habían equiparado en volumen: Chile con un consumo per cápita notablemente alto y Colombia con una población mayor (50 millones) adoptando rápidamente las compras en línea. Perú venía detrás pero recortando distancias gracias a su reciente aceleración. Según dice [INCODI](#) con datos de Statista, los valores de ventas minoristas online en 2021 fueron aproximadamente:

- ❑ Brasil: US\$21,4 mil millones;
- ❑ México: US\$17,3 mil millones;
- ❑ Argentina: US\$6,1 mil millones;
- ❑ Colombia: US\$5,6 mil millones;
- ❑ Chile: US\$5,5 mil millones.

Esto refleja dónde estaba cada país posicionado tras el boom pandémico. Cabe destacar también la penetración sobre retail: mercados como el chileno o el mexicano lograron que cerca del 12–15% de sus ventas detallistas proviniera del canal digital para 2022, mientras otros como Colombia o Perú rondaban el 8–10%, y Brasil aproximadamente el 10% (estas cifras varían por fuente, pero sirven de referencia). En todos los casos, se trata de niveles mayores al 4% aproximado que promediaba la región en 2019.

Otra forma de ver la evolución es observar la **cantidad de usuarios y el ticket promedio**. El número de compradores en línea en Latinoamérica pasó del rango de 155 a 160 millones en 2019 a más de 200 millones en 2022, según diversos cálculos (alrededor del 60% de la población con Internet ya realizaba compras digitales). Y aunque en 2022 algunos compraron con menos frecuencia que en el confinamiento, la tendencia de fondo seguía al alza.

Como señaló un informe de la CEPAL, *“la pandemia marcó un antes y un después”* en la adopción digital en la región, y muchas de las personas y empresas que se volcaron al ecommerce durante la crisis **mantuvieron el hábito** posteriormente. Esto nos conduce al siguiente apartado: los **cambios irreversibles** que dejó esta etapa.

Cambios irreversibles postpandemia

Transcurridos los momentos más agudos de la pandemia, resulta evidente que el auge del comercio electrónico dejó **transformaciones permanentes** en Iberoamérica. No se trató de un simple “pico” circunstancial, sino del inicio de una nueva normalidad en la forma de comprar y vender. Entre los cambios más significativos podemos destacar:

Adopción digital masiva y consumidores más exigentes

Millones de latinoamericanos integraron las compras en línea en su día a día y *no han dado marcha atrás*. Incluso cuando las tiendas reabrieron, muchos descubrieron que la conveniencia del ecommerce encajaba mejor

con sus rutinas. Dos años después del inicio de la pandemia, *se mantenía la proporción de usuarios que compran en línea de forma cotidiana*, según hallazgos en Argentina. Esto sugiere que la base de consumidores digitales no retrocedió sino que, por el contrario, siguió expandiéndose en demografía: adultos mayores usando apps de supermercado, familias de estratos populares aprovechando el comercio en redes sociales, etc.

Al mismo tiempo, la experiencia pandémica elevó el nivel de expectativa de los clientes. Hoy el consumidor promedio en la región **es más exigente** con el canal online: demanda sitios web ágiles, múltiples métodos de pago, entregas rápidas y políticas de devolución claras. Como dice Patricia Jebson:



“La eficiencia hoy es clave; no tenemos paciencia para esperar una semana un producto”.



Patricia
Jebson

La inmediatez de servicios como delivery en 24 horas (o menos) se normalizó en ciertas categorías y marcó un nuevo estándar. Las reseñas, comparaciones de precio y recomendaciones en línea pasaron a ser factores centrales en la decisión de compra: cerca de un tercio de los usuarios latinoamericanos ya consultaba reseñas regularmente en 2021, con México liderando en la región (un 33% de compradores las usan). En resumen, el cliente pospandemia es más numeroso, más informado y espera

más de la experiencia digital.

Omnicanalidad y reconversión del retail tradicional

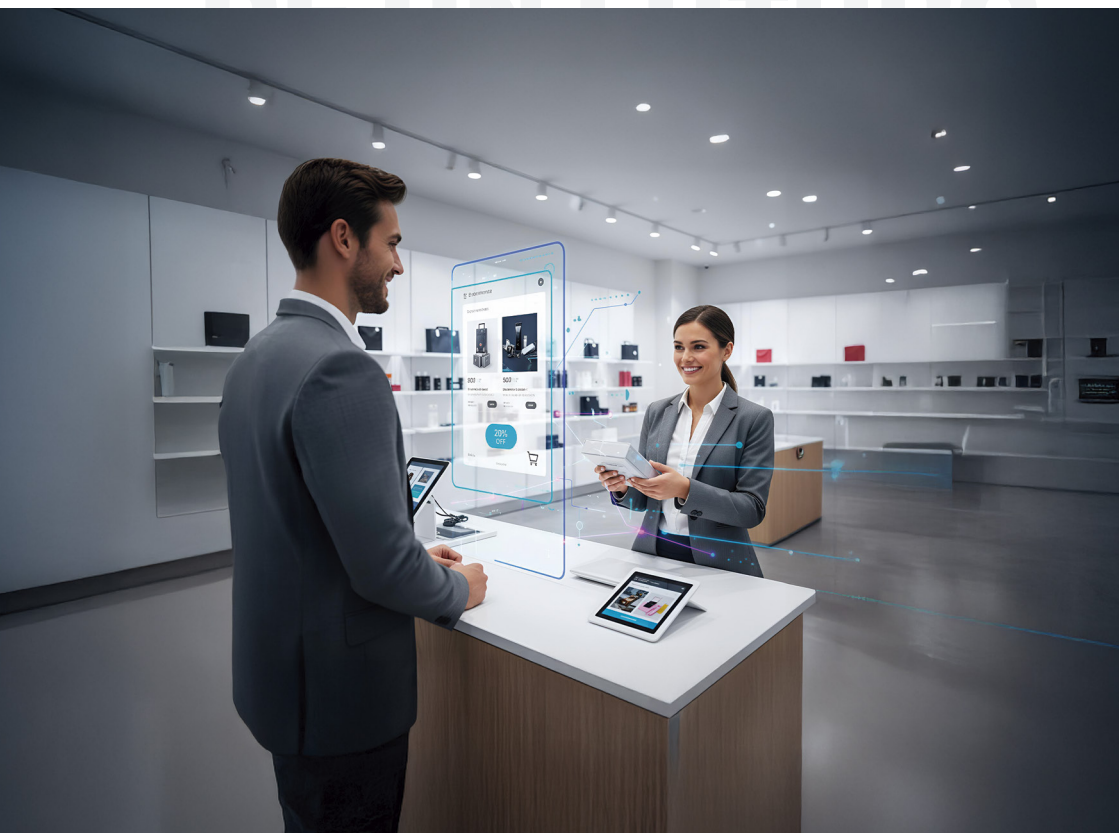
Uno de los legados más importantes del boom es que prácticamente **todas las grandes cadenas minoristas de la región aceleraron su transformación omnicanal**. El viejo dilema entre tienda física *versus* tienda online dio paso a estrategias integrales donde ambos canales se complementan.

Falabella, el retail chileno presente en varios países, es un buen caso de estudio: en 2021 lanzó una plataforma unificada donde convergen los productos de todas sus filiales (tiendas por departamento, mejoramiento del hogar Sodimac, supermercado Tottus) junto a miles de ítems de vendedores terceros, todo en un *marketplace* único. Esto permite a Falabella ofrecer más de 8 millones de productos en línea con opciones como *click-and-collect*, devoluciones en tienda, etc., y diluir la frontera entre lo físico y lo digital. Estrategias similares fueron adoptadas por **Walmart de México (Walmex)**, **Cencosud** en Argentina/Chile (que integró tienda y web de marcas como Jumbo, Easy, Paris), **Grupo Éxito** en Colombia, entre otros.

En Brasil, **Magazine Luiza** (Magalu) quizá ejemplifica mejor la reconversión: históricamente fuerte en provincias con tiendas físicas, invirtió fuerte en tecnología y logró que para 2022 más del 70% de sus ventas proviniera de canales digitales, sin por ello cerrar sus más de mil tiendas físicas, que ahora funcionan también como centros de retiro y mini centros logísticos.

La omnicanalidad también implicó reimaginar las tiendas: muchas se convirtieron en *showrooms* o puntos de experiencia, a la vez que sirven como nodos de entrega rápida. **Samsung**, por ejemplo, conectó más de 40 de sus locales en Argentina para usarlos como sitios de despacho y retiro, con lo que logra entregar pedidos en el interior del país el mismo día en muchos casos.

En suma, el comercio minorista post pandemia en Iberoamérica es más **híbrido**: coexisten vitrinas digitales y físicas, y el consumidor transita entre ellas con facilidad. Esto llegó para quedarse; difícilmente las empresas retornen a una visión separada de canales luego de haber visto la sinergia y resiliencia que ofrece el modelo integrado.



Consolidación de nuevos modelos de negocio

La disrupción de 2020 impulsó modalidades innovadoras de comercio que han echado raíces en la región:

Social commerce (comercio en redes sociales):

Durante el confinamiento, las redes sociales y aplicaciones de mensajería se convirtieron en un marketplace improvisado para muchas pymes, y esa tendencia continuó al alza. Hoy es común que la compra de un producto ocurra enteramente dentro de Instagram, Facebook o WhatsApp, ya sea mediante catálogos, mensajes directos o links de pago compartidos.

En mercados como Uruguay se observó *una creciente preferencia de las generaciones jóvenes por realizar compras a través de redes sociales y marketplaces*, por encima incluso de las tiendas en línea tradicionales. La participación de los marketplaces aquí (y redes) se duplicó en comparación con el ecommerce “tradicional” de sitios web propios, y se volvieron **canales esenciales para captar al consumidor millennial y centennial**.

La región ha visto nacer infinidad de emprendimientos que venden exclusivamente vía Instagram Shops o grupos de Facebook, y también un auge del *live shopping*: sesiones de venta en vivo por redes (inspiradas en el modelo chino) donde un anfitrión muestra productos y los usuarios compran en tiempo real.

Ya en 2021, Patricia Jebsen destacaba este fenómeno foráneo y cómo el *“live shopping” en China es furor*, indicando que Latinoamérica empezaba a adoptar prácticas similares.

Asimismo, el **WhatsApp commerce** se volvió ubicuo: pequeñas tiendas gestionan pedidos enteramente por WhatsApp, enviando fotos, recibiendo pagos por transferencias o links, y coordinando entregas. Dado que WhatsApp es la aplicación de mayor penetración en países como Brasil, Argentina o Colombia, muchas empresas la integraron oficialmente como canal de ventas y atención al cliente. Este entrelazamiento de ecommerce con sociabilidad digital es un cambio estructural: las fronteras entre “comprar” y “chatear” o “navegar redes” son cada vez más difusas.

Quick commerce y dark stores:

La pandemia trajo a primer plano la promesa de entregas ultrarrápidas, dando origen al llamado *quick commerce* (q-commerce) soportado en **dark stores**: tiendas sin atención al público, esencialmente bodegas urbanas pequeñas optimizadas para preparar pedidos de ecommerce de forma muy veloz.

En 2020 inicialmente destacaron las *cocinas ocultas* (dark kitchens) en delivery de comidas, pero pronto el modelo se trasladó al retail general. Para 2021–2022, **Latinoamérica vio un auge de startups q-commerce**: nombres como **Jüsto** (supermercado 100% online nacido en México), **JOKR** (operador de entregas en 15 minutos fundado por

emprendedores en Alemania pero muy enfocado en Latinoamérica), **Merqueo** (Colombia) y las propias Rappi y PedidosYa ampliando su catálogo de ultrarrápidos.

Estas empresas instalaron decenas de dark stores en las principales ciudades, prometiendo **entregas en menos de 10–30 minutos** de víveres, alimentos frescos, farmacias y otros esenciales. ¿Qué las hace eficientes? Se localizan en barrios estratégicos (alta densidad de pedidos) pero sin las costosísimas rentas de una tienda de calle principal, tienen inventarios acotados de alta rotación y emplean repartidores propios o de apps.

Durante la pandemia, este esquema fue un salvavidas para quienes no querían/podían salir: *“La entrega de productos en menos de 24 horas evitó que los usuarios tuvieran que ir a supermercados, algo que fue un gran recurso en pandemia”*, explica Ralf Wenzel, CEO de JOKR.²⁴

Además, muchas startups de dark stores integraron a proveedores locales pequeños que antes no tenían acceso a grandes cadenas, lo que dinamizó las economías locales. La expansión de este modelo ha sido tal que México se posicionó como líder regional en startups de quick commerce hacia 2022, con JOKR y Jüsto atrayendo inversiones millonarias.

JOKR, por ejemplo, alcanzó una valoración de **US\$1.200 millones** en 2021, tras levantar US\$260M de capital, y reportó tener más de un **millón de usuarios** en la región. Un directivo de JOKR, Germán Peralta, resaltaba la oportunidad: en China, las compras de supermercado

vía comercio ultrarrápido ya representaban el 25% del mercado, mientras en Latinoamérica eran apenas el 0,5%, lo que anticipa un enorme campo de crecimiento por delante (Expansión México, 2022).

De cara al futuro, se espera que muchas cadenas tradicionales incorporen también su propia versión de dark stores para optimizar entregas de ecommerce o se asocien con estas startups. El quick commerce ha llegado con fuerza a centros urbanos, y aunque enfrenta el desafío de la rentabilidad, ha **cambiado la expectativa de velocidad** en la mente del consumidor.

Servicios complementarios digitales

Junto al crecimiento de las ventas de bienes, la pandemia también aceleró modelos como la educación en línea, la telemedicina, el entretenimiento por *streaming* y los servicios financieros digitales en la región. Esto indirectamente impulsa el comercio electrónico, ya que se crea una mayor familiaridad con las transacciones online y se amplía el ecosistema digital.

Por ejemplo, el auge de **fintechs** ofreciendo créditos de consumo instantáneo o *“compra ahora, paga después”* (BNPL) ha facilitado que más gente pueda comprar en ecommerce, aunque no tenga tarjeta de crédito tradicional.

Igualmente, los sistemas de pago instantáneo lanzados por bancos centrales (como **PIX** en Brasil o **Transferencias 3.0** en Argentina) han integrado a millones de usuarios al mundo de los pagos electrónicos y reducido la

dependencia del efectivo. Este entramado de servicios digitales complementarios se consolidó pospandemia y apoya la robustez del ecommerce.

En síntesis, **la pandemia cambió estructuralmente el panorama de comercio electrónico en Iberoamérica.**

Muchas de esas transformaciones son irreversibles: consumidores más digitales y demandantes; empresas adaptadas y convencidas de la importancia estratégica del canal online; ecosistemas tecnológicos (pagos, logística, marketplaces) mucho más desarrollados que antes.

Como suelo decir, *las empresas que quieran sobrevivir y crecer deberán simplificar procesos complejos* para servir a este nuevo consumidor digital, enfocándose en experiencia de usuario, logística eficiente, marketing inteligente y gestión de datos. Y es que no basta con “estar online”; hay que **competir en la economía digital de tú a tú** con los mejores del mundo.

Mirando hacia adelante, las perspectivas siguen siendo muy positivas. Statista proyecta que las ventas de comercio electrónico en América Latina prácticamente *se duplicarán entre 2023 y 2028, de una cifra cercana a los US\$117 mil millones a más de US\$205 mil millones.*²⁵

Esto implicaría un crecimiento acumulado del 75% aproximadamente, colocándonos entre las regiones de mayor expansión global en comercio electrónico. Es decir, el **boom** no terminó con la pandemia; simplemente ha entrado en una fase quizás más sostenible pero igualmente dinámica. Modelos como la omnicanalidad,

el social commerce o las entregas ultrarrápidas seguirán evolucionando y adaptándose a la realidad local. Quedan desafíos, por supuesto –logística en zonas remotas, inclusión financiera de los no bancarizados, ciberseguridad, competencia con gigantes globales–, pero la trayectoria ascendente es clara.

Internet puede convertirse en un tsunami si no se navega adecuadamente. Los últimos años nos demostraron que Latinoamérica aprendió a surfear esa gran ola digital y, pese a algunos revolcones, salió fortalecida. El boom del comercio electrónico en Iberoamérica no es sólo un capítulo coyuntural ligado a la pandemia sino el inicio de una nueva era de negocios y consumo impulsados por la conectividad, la innovación y un cambio cultural hacia lo online. Y este capítulo apenas comienza a desarrollarse.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La respuesta empresarial: adaptación, innovación y supervivencia

Nunca imaginamos que en 25 años de evolución del *digital commerce* viviríamos un evento que en meses volvería indispensable lo que antes era apenas un plan piloto. La pandemia de 2020 fue ese punto de inflexión: un verdadero “*cambio de era*” *digital*, como coincidimos muchos colegas. En cuestión de semanas, se aceleró la adopción de tecnologías y prácticas que, en condiciones normales, hubiera tomado años. De hecho, un informe de McKinsey calculó que “*hemos avanzado 5 años en apenas 8 semanas*” en materia de transformación digital empresarial.²⁶

En Iberoamérica, donde el comercio electrónico venía creciendo pero aún representaba un porcentaje modesto del retail, la crisis actuó como catalizador: antes de la COVID-19, sólo el 12,5% de las transacciones en Perú era

online; hoy superan el 45%,²⁷ y en países como Argentina, el ecommerce pasó del 4,5% al 12,4% de las ventas de un año a otro.²⁸ Las empresas –desde pymes familiares hasta grandes cadenas– se vieron obligadas a **adaptarse con rapidez, innovar o incluso reinventarse para sobrevivir**.

En este capítulo, analizamos cómo respondieron las empresas de diferentes tamaños y sectores ante el auge repentino del ecommerce durante la pandemia. Veremos **modelos de transformación, herramientas adoptadas y casos exitosos en Iberoamérica**, que ilustran la resiliencia y capacidad de innovación de nuestra región.

Como pionero y testigo de este proceso, comparto estas observaciones *en primera persona*, con la voz de colegas y protagonistas que entrevisté a lo largo de este proyecto colaborativo (valga destacar que la realización de este libro es parte de ese espíritu: se realizaron más de **250 entrevistas** a líderes del ecosistema digital, para reconstruir colectivamente estos 25 años de historia).

Pasemos entonces a desgranar la respuesta empresarial ante el *tsunami* del comercio electrónico.



Aceleración de la transformación digital empresarial

El **ecommerce se convirtió en el plan B (y luego plan A)** para multitud de compañías durante la pandemia. Antes de 2020, muchas empresas veían la venta online como un proyecto marginal o de largo plazo; de repente, con los locales físicos cerrados, el canal digital pasó al centro de la estrategia.

Coincidió con [Andrés Gil, Gerente Corporativo eCommerce de Ripley Corp.](#)²⁹ en que si no hubiera existido el ecosistema digital durante la pandemia, la hubiéramos pasado muy mal: muchas empresas, principalmente pymes y emprendedores, hubieran muerto:



“Fue algo inesperado. Nadie se lo podría haber imaginado 10 años, y menos 25 años atrás. Pero sí creo que había una expectativa de que esto iba a transformar el mundo, el país, la economía, el comercio, internet”.



Andrés
Gil

Los canales digitales se transformaron de la noche a la mañana en una **tabla de salvación inesperada**: permitieron seguir vendiendo, llegar al cliente confinados en casa y sostener las operaciones básicas. Hubo una aceleración sin precedentes en la digitalización a nivel global, e Iberoamérica no fue la excepción.

Las empresas tuvieron que reingeniar procesos y adaptar rápidamente sus estructuras. Aquellas con presencia física notable –tiendas, sucursales, oficinas comerciales– las reconvirtieron en activos para lo digital. Por ejemplo, muchas cadenas transformaron locales en minicentros de distribución o puntos de despacho.

En Chile, **Líder (Walmart)** y otras cadenas de supermercados fueron pioneras en anunciar la conversión de varias tiendas en *dark stores* (tiendas cerradas al público dedicadas 100% a preparar pedidos ecommerce). Esta tendencia de los “lugares oscuros” llegó para quedarse: en Santiago, el espacio dedicado a dark stores creció un **100% en 2020** y se proyectaba duplicar nuevamente en 2021.

En paralelo, se aceleró la automatización y digitalización de procesos internos. Las empresas invirtieron en sistemas de gestión de inventario en tiempo real, herramientas de *analytics* y capacitación del personal para manejar nuevas tecnologías. Hubo que mejorar la logística de forma integral: rutas de reparto optimizadas, aumento de capacidad de paquetería y coordinación con múltiples operadores para llegar a todo el país, incluso en cuarentena estricta.

Esa rápida transformación no estuvo exenta de retos. Durante los primeros meses de encierro, la demanda digital explotó a un ritmo tal que muchos servicios colapsaron. En Perú, por ejemplo, el canal online de supermercados y tiendas sufrió demoras y saturación al inicio; los reclamos de clientes alcanzaron picos

históricos (INDECOPI -Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual- registró *60.000 denuncias* en sólo 5 meses).³⁰

Esto obligó a las empresas a **reforzar infraestructuras tecnológicas** (servidores, ancho de banda, plataformas ecommerce) y **agilizar cadenas de suministro** para cumplir con los tiempos. Un aprendizaje clave fue la importancia de la escalabilidad: quienes ya habían invertido en digital antes pudieron ampliar operaciones más fácilmente que quienes debieron partir de cero en plena crisis.

Pese a la incertidumbre económica inicial, quedó claro que recortar en transformación digital no era opción; al contrario, muchas compañías redirigieron presupuesto a herramientas digitales, automatización y ecommerce.

Un estudio regional de KPMG en 2023 destaca que las empresas de consumo masivo y retail reconocen la tecnología como diferenciador central para operar sin fricciones en un mercado complejo.³¹ Sin embargo, advierten que **toda innovación debe vincularse a resultados concretos**: no se trata de digitalizar “por moda”, sino de asegurar que cada implementación (sea una plataforma de e-shop, un chatbot de atención o un sistema de **cloud computing**) genere beneficios medibles.

En 2020, esto se entendió empíricamente: las soluciones digitales que permitían continuar vendiendo y atendiendo al cliente tuvieron impacto inmediato en la supervivencia del negocio, por lo cual la priorización fue automática. De hecho, encuestas a CEO globales indican que **tres**

cuartas partes planean seguir priorizando la inversión en tecnologías como *inteligencia artificial (AI)* para potenciar operaciones y experiencia de cliente, tendencia que en Latinoamérica también se refleja.

Se vivió en meses una evolución cultural que normalmente tomaría años. El proceso fue forzado, sí, pero muchas organizaciones descubrieron capacidades nuevas. El ecommerce pasó de ser un proyecto lateral a ser el **core business** en empresas tradicionales.

Un ejemplo concreto es **Arredo**, retailer argentino de artículos para el hogar: antes de la pandemia, su canal online era pequeño, pero durante el confinamiento se volvió *la única vía de ingresos* (sus productos no eran de primera necesidad, por lo que las tiendas cerraron). Arredo tuvo que **acelerar su crecimiento digital** drásticamente, implementando iniciativas innovadoras como la venta asistida por redes (*social selling*).

Durante la pandemia, Arredo decidió reconvertir parte de su fuerza de ventas física en personal shoppers virtuales, que atendían a los clientes a través de WhatsApp y videollamadas. Esta estrategia de social selling no sólo permitió mantener el vínculo humano en la experiencia online, sino que también impulsó un aumento superior al 20 % en el ticket promedio respecto al ecommerce tradicional.³² Gracias a esto y a un servicio al cliente cercano, el canal de ecommerce pasó a estar entre los primeros lugares de venta de la empresa.

La súbita explosión de volumen en ecommerce obligó a rediseñar operaciones logísticas completas. Las empresas tuvieron que multiplicar turnos en centros de distribución, negociar con *couriers* y hasta **incorporar servicios propios de última milla** para cumplir entregas. Muchas cadenas minoristas con flotas o personal ocioso los reutilizaron para reparto a domicilio.

En México, por ejemplo, **Liverpool** –cadena de tiendas departamentales– experimentó con que sus propios vendedores de piso realizaran entregas locales, con tal de aprovechar su conocimiento del producto y mantenerlos activos. Asimismo, implementaron un servicio de retiro desde el auto (“*click & collect car*”) en sus estacionamientos, modalidad muy valorada por clientes que buscaban mínima exposición.

Esta agilidad táctica permitió a Liverpool sortear cierres temporales de tiendas sin dejar de vender. La empresa también reforzó la **atención al cliente omnicanal**: reentrenó a miles de colaboradores en venta y soporte a distancia (lograron 30.000 horas de capacitación virtual en 2020), para atender vía call center, chat y redes sociales.³³

A nivel pagos, la necesidad de transacciones sin contacto impulsó la adopción de medios electrónicos. En Latam, millones de personas abrieron por primera vez cuentas de pago digital durante 2020. Un dato ilustrativo: *7 de cada 10 latinoamericanos* dicen que tras la pandemia seguirán pagando online en vez de efectivo, un cambio de hábito enorme en nuestra cultura tradicionalmente cash.

En síntesis, la pandemia **aceleró la transformación digital empresarial** a niveles inéditos. Lo que en 2019 eran quizá diapositivas de un plan estratégico a 5 años, en 2020 se volvió proyecto a 5 semanas. Las compañías que lograron reaccionar rápido –apoyándose en la tecnología y en la creatividad de sus equipos– no sólo sobrevivieron sino que *sentaron las bases de un negocio más flexible y moderno*. Y algo fundamental: esta aceleración vino acompañada de un espíritu de colaboración e intercambio de conocimiento en la industria, como veremos en secciones posteriores.



Estrategias de adaptación en grandes empresas

Las grandes empresas, en especial retailers y marcas líderes, ya venían desarrollando estrategias digitales antes de la pandemia, pero en 2020 tuvieron que **pisar el acelerador a fondo**. Compañías como Cencosud, Grupo Éxito, Falabella, B2W (Americanas) o Walmart habían invertido en omnicanalidad durante la década previa, construyendo sitios web de ecommerce, *apps* móviles y servicios como *click & collect*. Sin embargo, la mayoría proyectaba una adopción gradual. La COVID-19 alteró esos cronogramas: lo digital pasó de ser la “tercera o cuarta prioridad” a convertirse en **la tabla de salvación y principal motor de crecimiento** en el año más difícil.

Veamos algunas estrategias clave que adoptaron los jugadores grandes en la región:

Integración omnicanal acelerada

Muchas corporaciones habían iniciado modelos **omnicanal** (integración de canales físicos y online) antes de 2020, pero la pandemia los obligó a concretarlos a toda velocidad. Un caso ejemplar es el **Grupo Éxito** de Colombia. Mucho antes de la pandemia, venía con una estrategia de transformación digital que combinaba canales físicos y virtuales, y gracias a ello, el comercio electrónico representó el **12,4% de sus ventas en 2020, vs el 4,5% en 2019**. Esta estrategia digital fue causante del 75% de los buenos resultados del año (Mall & Retail).

¿Qué incluyó? Entre otros aspectos: fortalecer **Exito.com y Carulla.com** (sus portales de supermercado), que juntos recibieron 164 millones de visitas en 2020; lanzar un **marketplace** en línea con 43.000 productos de terceros (+82% ventas); procesar **8,5 millones de órdenes de domicilio** a través de aliados como Rappi (1,8 veces más que en 2019); e **implementar “compra y recoge” en 499 tiendas**, servicio que multiplicó por 5,6 sus ventas vs el año previo (Mall & Retail).

Esta integración permitió a Éxito atender a sus clientes sin importar el canal: un comprador podía ordenar en la *app*, pagar en línea, retirar desde su auto en una tienda o pedir envío a casa con garantía de frescura. La empresa obtuvo así crecimiento de ventas (+5,6% en supermercados) en un año recesivo, y ganó cuota de mercado.

Del lado de Falabella (retail chileno presente en varios países), la **omnicanalidad plena** también se volvió realidad en 2020-21. La empresa aceleró la unificación de sus canales en una sola plataforma digital: integró las tiendas por departamento, los supermercados Tottus, el homecenter Sodimac y el marketplace Linio bajo *Falabella.com*, a fin de proporcionar al cliente **una experiencia homogénea en todos los puntos de contacto**: ya sea que compre por la página web, la *app*, las redes sociales, el call center o en una tienda física.

Implementó funcionalidades como su asistente virtual **“Paula”**, kioscos digitales en tiendas para navegar el catálogo extendido, y potenció la personalización utilizando datos de clientes omnicanal.

Expansión de entregas rápidas: BOPIS, drive-thru y dark stores

Un componente crítico de la omnicanalidad fue integrar lo online con las tiendas para logística. *Buy online, pick up in store (BOPIS)* – comprar en línea y recoger en tienda – despegó masivamente. Empresas que ya lo ofrecían a pequeña escala tuvieron que ampliarlo a casi todos sus locales. Al respecto, [Christopher Jones, Chief Technology Officer de GDN Group](#)³⁴ dijo sobre la experiencia en Walmart Argentina:



“Encontrar la forma correcta de hacer pick-up realmente le cambió la vida a los clientes (...) Fue extremadamente potente”.



Christopher Jones

En 2013, la empresa implementó un sistema de *drive-thru* (retiro desde el auto) en tiendas, inspirado en modelos de Reino Unido, que con la pandemia cobró protagonismo. *“Parecía un chiste: comprar online para ir a retirar a la tienda; pero cuando lo ves en acción, entiendes el concepto de conveniencia”*, relata Christopher Jones, destacando cómo madres en camioneta llegaban, abrían el baúl y en minutos cargaban su pedido completo.

La adopción fue enorme: en algunos supermercados argentinos, el *drive-thru* llegó a manejar **hasta el 30-40% de las ventas** en meses críticos de 2020. Y lo más interesante: muchas de estas soluciones se implementaron

con creatividad más que con gran tecnología. Nos recordaba Chris que en cierta sucursal del interior, sin presupuesto para un sistema sofisticado, simplemente colocaron un cartel con número de WhatsApp: el cliente avisaba *“llegué”* por mensaje y sacaban el pedido al estacionamiento, tan eficientemente como los locales con infraestructura especial. A veces, la *sobreingeniería* sobra: *“lo simple a veces tiene doble impacto”*, reflexionó sobre ese caso.

Otro fenómeno fue la proliferación de *dark stores*. Ya mencionamos cómo varias cadenas transformaron tiendas en centros de despacho exclusivos. Esto ocurrió en supermercados pero también en tiendas por departamento y hasta restaurantes (veremos más adelante el tema de *dark kitchens* para delivery de comida).

¿Por qué un *dark store*? Porque agiliza la preparación de pedidos en línea sin interferencias de clientes físicos. Walmart Chile (Líder) y Cencosud (Jumbo), entre otros, anunciaron en 2020 la apertura de *dark stores* en zonas estratégicas de Santiago.³⁵

En Montevideo, Walmart Uruguay centralizó todos los pedidos online de supermercado en una tienda cerrada. Nos decía Christopher (quien lideró ese proyecto) que *“fue un cambio radical; pusimos al cliente primero y el NPS explotó”* al mejorar stock y exactitud de entregas.

Además, quitar esa carga de las sucursales públicas alivió las operaciones: *“sacamos ese dolor de cabeza de los locales y la matemática nos dio; la centralización funcionó”*,

con niveles de satisfacción que se mantienen altísimos hasta hoy. En definitiva, el modelo de “tienda fantasma” para ecommerce probó ser efectivo para cumplir con la promesa de entregas más rápidas y completas.

Apertura de marketplaces a terceros

Previo a 2020, solo los *pure players* (Mercado Libre, Amazon, etc.) y algunos pioneros como Magazine Luiza manejaban marketplaces consolidados en la región. La pandemia incentivó a varios retailers tradicionales a **abrir sus propias plataformas a vendedores externos**, como forma de ampliar surtido rápidamente y generar nuevas fuentes de ingreso. Ya en 2019, Falabella había adquirido Linio para impulsar este modelo, y en 2020 integró **miles de sellers** en su sitio unificado.

En Colombia, Grupo Éxito lanzó “Viva Online”, un marketplace para que las tiendas de sus centros comerciales pudieran vender durante los cierres.³⁶ En Brasil, Magalu (Magazine Luiza) llevó su transformación digital a otro nivel: tras años de inversión tech, se consolidó como empresa *digital multicanal* y su siguiente objetivo declarado es “la digitalización de todo el retail de Brasil” (KPMG, 2024).

¿Cómo? Apoyándose en cinco pilares:

1. Ampliar constantemente su catálogo (quiere ser una “tienda para todo”).
2. Mejorar su app de ventas (fue la más descargada de Brasil en 2020).

3. Ofrecer **entregas cada vez más rápidas** aprovechando sus **1.300 tiendas como centros de distribución** locales.
4. Lanzar la oferta *Magalu-as-a-service*, es decir, **servicios tecnológicos para terceros**. Magalu abrió su infraestructura de tecnología, pagos y publicidad a más de **300.000 vendedores externos** en su marketplace, a fin de brindarles soluciones integrales para potenciar ventas (KPMG, 2024).
5. Incursionar en servicios financieros para clientes y sellers (creó **Magalu Pay** totalmente integrada a su app).

Es impresionante cómo una empresa brasileña fundada en el retail tradicional se convirtió en un **ecosistema digital completo**, al punto de que hoy su competencia directa no son sólo tiendas sino fintechs, startups logísticas, etc.

Este modelo de “plataforma abierta” también lo adoptó Americanas (B2W) en Brasil y, en menor medida, retailers mexicanos como Liverpool. En resumen, la tendencia que se plasmaba era que los grandes buscaban replicar el *efecto red* de los marketplaces líderes, incorporando pymes a sus vitrinas online.

Innovaciones en la experiencia: live shopping, social commerce

Aunque en menor escala, algunas grandes marcas experimentaron con **nuevos formatos de venta digital** para compensar la falta de interacción física. En China explotaba el *live commerce*, y esa ola llegó a Iberoamérica tímidamente. Durante la pandemia vimos, por ejemplo, a minoristas de moda en Brasil y México haciendo eventos de venta en vivo por Instagram Live o YouTube, presentando colecciones y ofreciendo códigos de descuento exclusivos para espectadores. Falabella organizó en 2020 algún *Cyber Live* con demostraciones de productos en streaming. Si bien estos esfuerzos fueron pilotos, marcaron el inicio de la adopción local de esta tendencia.

Asimismo, muchas empresas fomentaron el **social selling**: habilitaron catálogos en Facebook/Instagram Shops y entrenamiento a sus vendedores para atender consultas por WhatsApp. Un ejemplo citado antes fue Arredo en Argentina, que con su estrategia de “carrito compartido” vía WhatsApp, logró humanizar la venta digital y subir el ticket promedio.

En general, los grandes jugadores aprendieron en 2020 que **la creatividad en la interacción con el cliente** podía marcar diferencia; no todo pasaba por tener la plataforma más robusta sino por usar inteligentemente los canales disponibles para brindar servicio cercano en plena distancia social.

La reinvencción de las pymes

Si la adaptación fue desafiante para los gigantes, **para las pequeñas y medianas empresas (pymes)** fue cuestión de vida o muerte. Miles de pymes en Iberoamérica se vieron de la noche a la mañana con sus canales tradicionales bloqueados: sin tiendas físicas abiertas, sin ferias ni mercados presenciales, sin poder visitar clientes. Pero muchas encontraron en el ecommerce y las herramientas digitales un salvavidas. Asistimos a una **digitalización forzada de las pymes en tiempo récord**, una verdadera reconversión tecnológica acelerada.

Migración masiva a plataformas online

Los números hablan por sí solos: solo en 2020, alrededor de **174.000 pymes de Latinoamérica** comenzaron a vender en Mercado Libre por primera vez, de las cuales **38.000 eran mexicanas**.³⁷ Es decir, decenas de miles de negocios que nunca habían incursionado en un marketplace lo hicieron impulsados por la necesidad.

Marcos Galperín, que en aquel entonces era CEO de Mercado Libre, destacó que *“el último año, hubo más de 170.000 pymes que empezaron a vender en Mercado Libre, muchas de ellas gracias a eso lograron mantenerse abiertas y operando sin tener que cerrar por todas las restricciones impuestas por la cuarentena”* (Meza Rodríguez, 2021).

El **ecommerce se volvió clave para que las empresas lleguen a sus clientes y sostengan a sus colaboradores**

en tiempos de coronavirus.³⁸ En México, la mancuerna *Mercado Libre–Secretaría de Economía* impulsó iniciativas de capacitación y digitalización que dieron resultados: hacia fines de 2020, se estimaba que **7 de cada 10 pymes mexicanas realizaban ventas en línea** (incluyendo ventas por redes sociales) y consideraban al ecommerce su tabla de salvación (Mercado Libre Sustentabilidad).

Plataformas de creación de tiendas online también vieron un boom de usuarios. Un caso notable es **Tiendanube** (Nuvemshop), la startup argentina-brasileña de tiendas virtuales: durante la pandemia, su crecimiento se disparó al punto de convertirse luego en unicornio. En Argentina, el número de negocios con presencia online se **cuadruplicó en 2020** y la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE) reportó que se pasó de 65.800 comercios online a **263.000** al cierre de ese año (KOM).

Lo interesante es que muchas pymes digitales recién nacidas no montaron operaciones complejas, sino que aprovecharon **soluciones “listas para usar”**, crearon webs básicas y comenzaron a vender en semanas.

El rol de redes sociales y WhatsApp

Para innumerables microemprendedores y negocios barriales, la vía más rápida y económica de digitalizarse fueron las **redes sociales** y aplicaciones de mensajería. Facebook, Instagram y especialmente **WhatsApp Business** se convirtieron en herramientas de venta para el almacenero, la tienda de ropa independiente, el artesano.

Esto fue muy visible en países como Perú y Bolivia, donde la penetración de marketplaces formales era menor pero **el uso de redes es alto**. En Perú, durante 2020-2021, se observó que *muchos emprendedores que antes vendían sólo presencial* empezaron a usar **Facebook/Instagram para exhibir productos** y a coordinar ventas por WhatsApp. Según un reporte de la Universidad ESAN, mantener activos los canales de redes sociales enlazados a las páginas de venta fue clave para que las pymes peruanas sobrevivieran durante la COVID.³⁹

Un indicador: en Lima y ciudades grandes, las “tiendas de barrio” comenzaron a ofrecer pedidos por WhatsApp y entregas a domicilio con moto, con lo que extendieron su alcance más allá de la cuadra. La **facilidad de uso de las redes** resultó decisiva: muchos dueños de negocio que jamás habrían montado un ecommerce completo pudieron manejar un perfil de Facebook o responder consultas por chat.

Además, las propias plataformas dieron empujones: Facebook lanzó en 2020 la función **Facebook Shops** (escaparates virtuales dentro de FB e IG) y en Latam habilitó cobros vía WhatsApp en algunos países. Instagram Shopping también permitió a marcas pequeñas etiquetar productos con precios en sus posts, simulando un catálogo. Todo esto facilitó que *el escaparate digital se democratizara*.

Soluciones de pago y cobro en línea al rescate

Junto con la venta, el otro desafío para las pymes fue cómo cobrar y manejar pagos sin efectivo. Afortunadamente, en los últimos años habían emergido en la región múltiples **fintech y soluciones de pago digital accesibles**. La pandemia aceleró su adopción masiva. Por ejemplo, en Perú, la billetera móvil **Yape** (del BCP) pasó de tener 2 millones de usuarios prepandemia a más de **20 millones en 2023**; desde 2020 integró financieramente a *4,7 millones* de personas que nunca habían usado servicios bancarios.⁴⁰

Muchos de esos nuevos “yaperos” eran emprendedores o pequeños comercios que comenzaron a aceptar pagos por código QR o transferencia inmediata por celular, y evitaron el manejo de efectivo. Similar historia con **Plin** (otra wallet peruana) o con Mercado Pago en países del Cono Sur.

Mercado Pago reportó que el **40% de las pymes en su plataforma obtuvo su primer crédito formal a través de ellos** durante la pandemia, aprovechando los datos de ventas en Mercado Libre para ofrecer financiación. Y en México, el *51% de las pymes encuestadas* dijo haber recibido su primera oferta de crédito gracias a fintechs como Mercado Pago. Esta inclusión financiera digital significó que miles de negocios pudieron **invertir en inventario o subsistir** en meses críticos usando préstamos en línea que antes no estaban a su alcance.

Otras soluciones populares fueron los **links de pago** y pasarelas simplificadas: herramientas que permitían a un emprendedor generar un link para cobrar con tarjeta o depósito y enviarlo por WhatsApp al cliente. Empresas como PayU, Conekta, Kushki, etc., promovieron agresivamente estos servicios en 2020.

En Centroamérica, por ejemplo, donde la bancarización es baja, empezaron a aparecer opciones de pago en línea contra entrega (cash on delivery con confirmación digital) y se popularizaron los pagos móviles de persona a persona (muchas veces usando... ¡WhatsApp!: la gente enviaba capturas de pantalla de sus transferencias como “comprobante” de pago). Ingenio en cada rincón.

Casos de reinención ingeniosa

Vale la pena resaltar algunos ejemplos emblemáticos de pymes que se reinventaron exitosamente, porque sirven de inspiración. Pienso en la cantidad de restaurantes y cafeterías que cerraron su atención en salón y montaron en semanas servicios de *delivery* propio, vendiendo bonos prepagos o lanzando combos familiares para envío. O en talleres textiles que ante la caída de pedidos de ropa se reconvirtieron a confeccionar mascarillas y protectores, y los vendieron por ecommerce.

En Argentina, un caso muy mencionado fue el de una pyme de bebidas espirituosas que comenzó a hacer sesiones de cata vía Zoom enviando kits de muestras a domicilio, y monetizaron así la experiencia virtual.

También vimos **alianzas entre pymes**: agrupaciones de productores locales que crearon catálogos conjuntos en línea para llegar a más clientes (por ejemplo, mercados orgánicos que armaron tiendas web unificadas con productos de varios granjeros). Este espíritu colaborativo se repitió en muchos lugares, con apoyo de gobiernos locales en ocasiones.

En definitiva, **la reinención de las pymes** durante el boom del eCommerce fue uno de los fenómenos más notables de 2020. No todas lo lograron – muchas lamentablemente cerraron–, pero aquellas que pudieron adaptarse mostraron una creatividad y resiliencia admirables.



Nacimiento de nuevos modelos de negocio

La explosión del ecommerce y las nuevas necesidades del mercado no sólo transformaron empresas existentes, sino que **dieron lugar a startups y modelos de negocio completamente nuevos o emergentes** que florecieron durante el boom. Se generó un ecosistema de soluciones en torno al comercio digital: en logística, pagos, *last mile*, servicios bajo demanda, educación en línea, entretenimiento, etc. Muchas de estas iniciativas ya existían antes en germen, pero la pandemia actuó como catalizador para su crecimiento exponencial. Veamos algunos de los más relevantes:

Boom de startups logísticas y de última milla

El confinamiento impuso la entrega a domicilio como modo principal de consumo, lo que llevó la demanda de **servicios de delivery** a cifras récord. Plataformas de entrega como **Rappi, iFood, Uber Eats, Glovo, Cornershop** y decenas de startups locales vieron un crecimiento vertiginoso.

Rappi (Colombia) se expandió agresivamente más allá de las grandes capitales; iFood (Brasil) duplicó pedidos. De hecho, iFood alcanzó en 2024 un hito impresionante: **100 millones de pedidos en un solo mes (agosto)**,⁴¹ algo inimaginable años atrás, que reflejó cómo el hábito de pedir comida (y otros ítems) llegó para quedarse. Durante la pandemia, incluso personas que jamás habían usado

estas apps tuvieron que adoptarlas, por lo que las bases de usuarios crecieron muchísimo.

También surgieron **nuevos actores de quick commerce**: startups especializadas en entregas ultrarrápidas de abarrotes y esenciales (10-15 minutos), apoyadas en redes de *dark kitchens* y *dark stores* urbanos. En México y Brasil nacieron varios (JOKR, Daki, etc.), intentando replicar el modelo de Gorillas/GoPuff. Si bien la sostenibilidad de algunos quedó en entredicho después, su aparición mostró cómo se abrieron oportunidades para innovar en logística de consumo inmediato.

Junto con el boom de entregas, se multiplicaron las **cocinas ocultas o dark kitchens** en el sector gastronómico. Restaurantes cerrados al público empezaron a operar cocinas dedicadas sólo a delivery. En ciudades como Santiago, se pasó en pocos meses de un puñado de *dark kitchens* en 2019 a cientos en 2020, con inversión de fondos locales. Este modelo permitió a muchos restaurantes ampliar alcance geográfico sin abrir locales; de pronto, un restaurante podía servir a toda la ciudad mediante varias cocinas repartidas.

Empresas especializadas ofrecieron espacios equipados para alquilar por mes a marcas de comida, un negocio nuevo que floreció. La ***gig economy*** en general recibió un impulso: se estima que en 2020 **se crearon 200.000 puestos de trabajo logísticos en la región**, un 13% directamente atribuible a Mercado Libre (Meza Rodríguez, 2021) y un porcentaje importante también a Rappi, iFood, etc. El repartidor en moto o bicicleta se volvió una figura

omnipresente y esencial, tanto que en algunos países los incluyeron en la categoría de “trabajadores esenciales” para permitir su circulación sin trabas.

Servicios bajo demanda: streaming, educación, suscripciones

Con millones de personas en casa, otros sectores digitales vivieron su propia bonanza. El **streaming de entretenimiento** (video, música) tuvo incrementos masivos de usuarios. Netflix, Disney+ (que justamente se lanzó en Latam en 2020), Amazon Prime Video: todos reportaron suscripciones récord en la región. Se generó tanta demanda de contenido que se aceleraron lanzamientos de plataformas locales: en Argentina aparecieron servicios de streaming nacionales (Flow, Cine.ar expandido); en México, Televisa/Univision potenció Blim, etc. La gente buscó alternativas de ocio digital y eso abrió nichos para startups también (por ejemplo, Watch Brasil ofreciendo contenido a ISPs pequeños, o plataformas de streaming deportivo).

Otro campo fue el de la **educación online** (*edtech*). Colegios y universidades tuvieron que volcarse a la virtualidad, y si bien no es ecommerce per se, sí estimuló la economía digital. Muchas empresas de capacitación y cursos en línea reportaron explosión de matriculados.

En ese contexto, desde el eCommerce Institute lanzamos la iniciativa **Yo me profesionalizo en casa**,⁴² que nació como respuesta inmediata a la pandemia y se transformó en un movimiento regional de formación

digital. Con ella, buscamos que miles de profesionales y emprendedores pudieran aprovechar el tiempo en casa para capacitarse en habilidades clave del ecosistema. Fue una de las experiencias más claras de cómo la crisis aceleró la adopción de modelos educativos digitales y, al mismo tiempo, potenció la profesionalización del talento en Iberoamérica.

Así mismo, ganó tracción el modelo de **suscripción** para bienes y servicios. Personas que antes compraban físico comenzaron a suscribirse a entregas regulares: cajas de verduras, recargas de gas, suscripción a café, etc. Empresas pequeñas aprovecharon la tendencia de “quédate en casa, nosotros te lo enviamos cada mes”.

En Chile, por ejemplo, emprendimientos como **OrganicABox** (suscripción de alimentos orgánicos) y otros vieron crecer su base de suscriptores significativamente. También en el sector fitness/health: gimnasios cerrados ofrecieron suscripciones a clases virtuales y envío de equipamiento a casa. Muchos de estos modelos *direct-to-consumer* por suscripción se inspiraron en prácticas de EE.UU./Europa, pero encontraron terreno fértil con consumidores buscando minimizar salidas.

Fintech y nuevas soluciones de pago

Ya mencionamos algo al hablar de pymes: la pandemia impulsó innovaciones fintech. Además de la masificación de billeteras digitales (Yape, Mercado Pago, PicPay en Brasil, etc.), surgieron servicios nuevos. Por ejemplo, **MovilePay** y **Zoop** – fintechs del grupo iFood – aprovecharon la base

de restaurantes para ofrecerles soluciones financieras integradas, como anticipos de ventas o cuentas digitales. Empresas tradicionales como bancos tuvieron que espabilar, lanzando mejoras en sus apps y eliminando comisiones para no perder terreno frente a fintech ágiles.

Se vivió una especie de *"tipping point"* en pagos sin efectivo: en mercados como Argentina, la cantidad de transacciones con QR y billetera creció a triple dígito. Una nota curiosa es que hasta vendedores informales se digitalizaron: en ciudades de México o Perú se veía a vendedores ambulantes pegando su código QR de Yape o CoDi para cobrar, algo impensable años atrás. Todo esto evidencia cómo la crisis empujó la **economía colaborativa y peer-to-peer** también: más personas se familiarizaron con intercambios por plataformas, ya sea para vender un artículo usado en Marketplace de Facebook (que tuvo un gran auge) o para compartir gastos de envío entre vecinos, etc.

En definitiva, la pandemia *"movió el piso"* de tantas industrias, que abrió oportunidades para quienes supieron leer las nuevas necesidades. Muchas startups que *surgieron o escalaron* durante el boom de ecommerce vinieron a resolver problemas específicos: cómo entregar más rápido, cómo pagar sin contacto, cómo llevar la experiencia de compra a una pantalla, cómo entretener en casa, etc. Algunas podrán desaparecer si las condiciones cambian, pero otras se han consolidado y seguirán siendo parte del ecosistema hacia adelante.

Lo cierto es que este período vio **una fertilidad emprendedora notable** en torno al comercio digital. Y los consumidores, por su parte, adoptaron con sorprendente rapidez estos nuevos modelos, y aceleraron la madurez digital de nuestra región.

Asociatividad y fortalecimiento del ecosistema digital

Una de las facetas más alentadoras de la respuesta empresarial a esta crisis fue la **colaboración y asociatividad** que se dio entre distintos actores del ecosistema. Enfrentados a desafíos comunes, muchas empresas –grandes y pequeñas– unieron fuerzas, compartieron recursos o se apoyaron mutuamente. También vimos alianzas público-privadas para facilitar la digitalización, así como gestos de responsabilidad social por parte de plataformas y proveedores de tecnología para ayudar a quienes más lo necesitaban en el momento más crítico.

A continuación, les propongo indagar este camino, pero sepan que podrán leer más sobre el modelo que se conformó en otro de los libros de esta colección:



La implementación de los modelos unified & collaborative commerce

Entendiendo los modelos colaborativos que están redefiniendo el comercio digital.

Quiero leer este libro

Alianzas entre empresas grandes y startups

Para adaptarse rápidamente, varias corporaciones establecidas buscaron ayuda en la agilidad de las startups. Hubo numerosos casos de **partnerships** estilo “**David + Goliat**” que resultaron beneficiosos para ambos. Por ejemplo, cadenas de supermercados y tiendas se aliaron con aplicaciones de delivery.

Éxito en Colombia potenció su canal a domicilio aliándose con Rappi para entregas en tiempo récord (8,5 millones de órdenes en 2020, como mencionamos). En Chile, **Walmart (Líder)** se asoció con Cornershop para montar su tienda online de supermercado en cuestión de días y atender la avalancha de pedidos. En México, algunas tiendas de conveniencia como OXXO integraron sus inventarios a plataformas como Rappi y Jüsto para no quedar fuera del reparto a domicilio.

También en moda y otros rubros: grandes marcas se subieron a marketplaces existentes (muchas que antes vendían sólo en tienda comenzaron a vender en Mercado Libre, Amazon u otros sitios), reconociendo que era más rápido apalancarse en esas audiencias que construir todo de cero.

En el sentido inverso, startups que despegaron rápidamente necesitaron el alcance de empresas grandes para escalar. Un ejemplo interesante fue **Mercado Libre + logística 3PL**: ante el aumento exponencial de envíos, Mercado Libre firmó convenios con empresas de transporte como Estafeta (México), Urbano (Perú) y cientos de transportistas medianos, y los integró a su red *fulfillment*. Esto no sólo benefició a MeLi sino que dio nuevo negocio a esas firmas tradicionales de mensajería.

Igualmente, fintechs y bancos colaboraron: en Argentina, varias fintech (Ualá, Mercado Pago) trabajaron con bancos para la interoperabilidad de QR y transferencias inmediatas, creando un ecosistema de pagos más unificado durante la emergencia.

Otro tipo de asociatividad fue la **compra o inversión en startups** por parte de corporaciones para acelerar su transformación. Cencosud, por ejemplo, lanzó en 2021 su brazo **Cencosud Ventures** para invertir en startups de ecommerce y logística;⁴³ ya antes había comprado una participación en Cornershop.

Walmart adquirió Cornershop en México y Chile (fue antes de la pandemia pero rindió frutos durante ella). Magalu en

Brasil compró diversas startups (de tecnología, contenido, etc.) para enriquecer su ecosistema digital.

Estas movidas muestran que la línea entre incumbentes y nuevos entrantes se difuminó: todos entendieron que colaborando podían llegar más lejos, sobre todo ante un desafío tan grande como satisfacer la demanda en tiempos de COVID.

Colaboración público-privada para digitalizar pymes

Muchos gobiernos e instituciones reconocieron enseguida que si las pymes no vendían, la economía colapsaría, así que lanzaron programas para impulsarlas al canal digital.

Hubo varias iniciativas notables en Iberoamérica:

País	Iniciativa y actores clave	Beneficios para pymes/emprendedores
México	Secretaría de Economía + Mercado Libre + Asociación de Internet. Portal Mi Tienda con guías. Promoción de MercadoShops con 3 meses gratis.	Miles de emprendedores accedieron a tiendas online sin costo inicial, capacitación masiva y guías prácticas para digitalizarse.
Argentina	Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) organizó webinars semanales gratuitos. Gobiernos provinciales (Córdoba, Mendoza) firmaron acuerdos con Tiendanube. Telecomunicaciones dieron datos móviles gratis para apps de venta.	Miles de pymes capacitadas en pagos, logística y ventas online. Comercios provinciales accedieron a descuentos y conectividad bonificada.
Colombia	INNpulsa + corporaciones lanzaron TodosConectados (kit ecommerce: web, lector de tarjetas, subsidio de datos). Grupo Éxito e INNpulsa con la Fábrica de Innovación Carulla integraron 37 emprendimientos locales.	Microempresas recibieron infraestructura básica digital. Emprendedores de alimentos vendieron en tiendas Carulla con mentoría.
Perú	Ministerio de la Producción lanzó Compra desde Casa (directorio online de pymes por distrito). Programa Reactiva Perú incentivó canales digitales.	Se duplicó el porcentaje de compradores online (46% en 2021). Pymes de mercados locales ganaron visibilidad y acceso a crédito con orientación digital.

Estos son sólo algunos ejemplos, aunque debo decir que la lista es larga. Lo importante es que hubo una **conciencia generalizada** de que la transformación digital debía ser

inclusiva, que no podían quedarse atrás las pequeñas empresas o zonas menos favorecidas.

KPMG en su informe 2023 menciona la importancia de abordar la “*inclusión digital*”, extendiendo la conectividad y capacitación a zonas rurales y grupos tradicionalmente fuera de línea (KPMG, 2024). Varios países vieron esto como prioridad estratégica tras la experiencia de 2020.

Apoyo de plataformas: servicios gratuitos o subsidiados

Las grandes plataformas digitales, que al final también se beneficiaron del auge, tuvieron gestos de alivio con sus usuarios pymes durante la etapa más dura. Un caso notable: **Mercado Libre** eliminó el **100% de las comisiones** de venta en productos esenciales (alimentos no perecederos, limpieza, pañales) durante marzo-abril 2020, para facilitar que comerciantes vendieran artículos de primera necesidad sin costos adicionales (Sustentabilidad Mercado Libre). También **postergó los cobros de créditos** vigentes a vendedores en Argentina, Brasil y México, a fin de darles un respiro financiero. Ofreció **descuentos en Mercado Pago** a monotributistas y autónomos que empezaron a pagar impuestos online, como incentivo de alivio.

Por su parte, **Facebook** anunció un programa global de USD 100 millones en créditos publicitarios para pequeñas empresas afectadas. En Latam, miles de pymes recibieron cupones para pautar gratis en Facebook/Instagram y así promocionar sus nuevos canales online.

Empresas de logística también aportaron: en México, DHL Express dio tarifas especiales a emprendedores durante ciertos meses y creó un paquete “MiPyme” con recolección a domicilio gratis. En Chile, Correos de Chile ofreció hasta 3 envíos gratis a tiendas que se sumaban a su plataforma *CorreosClick*.

Estas medidas de “**solidaridad empresarial**” fueron muy valoradas, pues en muchos casos hicieron la diferencia para que un pequeño negocio se animara a vender online pese a los costos.

Un ecosistema más colaborativo y robusto

Pasada la tormenta inicial, lo que emergió en Iberoamérica fue un **ecosistema de comercio digital mucho más maduro y articulado** que el que teníamos antes.

Gustavo Sambucetti, Director Institucional de la CACE & Director de GoForEcommerce,⁴⁴ lo resume así:



“En estos últimos 2-3 años, tenemos un ecosistema robusto, maduro; ya no tenemos nada que envidiarle a países desarrollados en capacidades logísticas, tecnológicas y de pagos (...) Antes todo era incipiente; hoy hay volumen y opciones competitivas”.



Gustavo
Sambucetti

Los “*molinos de viento*” que enfrentábamos hace años –medios de pago limitados, logística deficiente, desconfianza del consumidor, vacíos legales– se fueron superando **contrabajo colaborativo**. En efecto, la pandemia aceleró la **profesionalización**: hoy vemos marketplaces múltiples por categoría, *players* especializados en cada eslabón y talento humano con experiencia ecommerce disponible (muchos profesionales se foguearon en este periodo de hipercrecimiento).

Un indicador de madurez: la cantidad de marketplaces en la región explotó, lo que reflejó un mercado vibrante. Decía Gustavo que “*uno mide la madurez de un ecosistema por la cantidad de marketplaces: cuando tienes 15, 20, 30 activos, y 100, 200, 300 players por vertical, es signo de madurez*”. Justamente, países como México, Brasil, Argentina ya cuentan decenas de marketplaces en retail, moda, electrónica, segunda mano, etc., y cientos de actores en cada rubro del comercio digital.

Otro indicador: en Argentina, un estudio de CACE arrojó que para el **50% de las empresas, el ecommerce ya representa más del 10% de sus ventas**, algo impensado antes de 2020. Todo esto se logró gracias a **25 años de cimientos** en la industria, pero los últimos 2 años actuaron como “*anabólico*” final para alcanzar la escala masiva.

Este capítulo colaborativo que estamos escribiendo es prueba de espíritu que predominó: compartir aprendizajes para que todos pudieran elevarse. Al respecto, [**Alberto Calvo, Founder & Socio de Avanzia**](#),⁴⁵ comenta:



“Nos pusimos todos a empujar como un solo equipo”.



Alberto
Calvo

Ese mismo empuje colectivo se vio renovado en la crisis. Fue inspirador ver a tantos profesionales ofreciendo horas de mentoría gratis a pymes, comunidades online resolviendo dudas (foros de vendedores ayudándose con temas de paquetería, por ejemplo) y grandes empresas abriendo sus *APIs* o infraestructura para que otros se subieran (como el caso de Magalu con su plataforma MaaS).

En conclusión, la respuesta empresarial iberoamericana al auge del ecommerce no sólo fue exitosa en términos de adaptación individual, sino que **fortaleció la red colaborativa del ecosistema digital**. Quedan desafíos, por supuesto; por ejemplo, asegurar que esta transformación incluya a todos los sectores de la sociedad y todas las regiones, reducir brechas de conectividad y hacer el crecimiento sostenible en el tiempo. Pero habiendo visto la resiliencia demostrada, soy optimista con que vamos por buen camino. Como dijo [Fernanda Onzari](#), “este es un comercio muy colaborativo, un lindo ecosistema”,⁴⁶ donde los logros se comparten y las batallas (como la pandemia) nos unen en lugar de separarnos.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Cambios en el consumidor: nuevos hábitos, nuevas demandas

El consumidor **primerizo digital**

Durante el auge del comercio electrónico, viví en primera persona la ola de consumidores **primerizos digitales** que irrumpieron en el ecosistema. Recuerdo una charla con [Pierre-Claude Blaise, Presidente de La French Tech México y Chief Executive Officer de AMVO](#), donde coincidimos en algo fundamental: *el boom del e-commerce no lo hicieron las tecnologías ni las empresas, sino el propio consumidor*. “¿Quién lo hizo posible? La respuesta es: el **consumidor**”, enfatizaba Blaise.⁴⁷ Y tenía razón.

En pocos meses de 2020, **más de diez millones** de personas en la región que **nunca** habían comprado online **comenzaron a hacerlo regularmente**. Este fenómeno representó en muchos casos un salto cuántico:

en México, el comercio electrónico creció cerca del **500%** en los primeros meses de la pandemia; y en Perú, hasta un **900%**, avances equivalentes a **tres años de desarrollo en sólo seis meses**.⁴⁸ Estos *nuevos compradores digitales* abarcaron todos los segmentos sociodemográficos, incluyendo grupos antes rezagados, como adultos mayores, poblaciones rurales y clases populares.

La incorporación masiva de **consumidores primerizos** transformó el mercado. Muchos de ellos debieron vencer barreras de desconfianza y falta de costumbre. Las anécdotas abundan: familias enteras aprendiendo a usar apps de delivery, abuelos pidiendo ayuda para su primera compra en línea, o pequeños negocios de barrio adaptando sus canales para retener clientes.

De hecho, el boom obligó incluso a tiendas barriales y **pequeñas empresas** a incorporar tecnología o usar herramientas de comunicación digital como **WhatsApp** para conservar y atender a sus clientes durante los confinamientos.

En mis recorridos por distintos países en 2020 y 2021, fui testigo de cómo ferias, panaderías y almacenes empezaron a tomar pedidos vía chat o redes sociales para sobrevivir. La creatividad y la necesidad actuaron como catalizadores: el consumidor que antes dudaba ahora probaba y, al comprobar lo fácil y eficiente del comercio online, muchas veces **se quedaba**. Los datos respaldan esta transformación inicial.

Nuevos compradores y crecimiento del ecommerce en la región

País	Hito 2024 / Datos relevantes	Perfil de adopción
Argentina	El 6% de la población compró online por primera vez en 2024. Hoy, 9 de cada 10 argentinos ya realizaron al menos una compra online (CACE).	Federalización: solo 28% de los nuevos compradores de 2024 provinieron del AMBA, 72% fueron del interior del país.
México	Compras online superaron los 789 mil millones de pesos en 2024, realizadas por casi 70 millones de personas (La Jornada).	Más de la mitad de la población adulta ya participa en ecommerce.
Brasil	En 2020, las ventas online crecieron 56,8% interanual entre enero y agosto, con 135.000 nuevas tiendas online (Megavisión). En 2024, el gasto en comercio digital creció un 68% (NielsenIQ, Jrvisa).	Liderazgo regional: mayor tamaño y ritmo de adopción.
Colombia	Crecimiento histórico de nuevos usuarios online gracias a iniciativas como jornadas de descuentos y los días sin IVA.	Incentivos estatales y privados estimularon adopción masiva.
Chile y Perú	Expansión significativa de la base de usuarios online.	Se beneficiaron de programas e iniciativas que facilitaron la adopción de ecommerce.

En suma, el *eTsunami* de nuevos compradores digitales redefinió el juego. Lo que inicialmente fue una adopción forzada por la contingencia se convirtió en un cambio de hábito permanente para millones.

Este consumidor primerizo digital hoy ya no es primerizo: es un *cliente recurrente*, cada vez más exigente y conocedor. Entró tímido, pero pronto pasó de la incertidumbre a la **familiaridad con el canal online**, y generó una demanda sin precedentes que obligó a todo el ecosistema –retailers, marketplaces, emprendedores– a evolucionar a su ritmo.

A continuación, exploraremos cómo cambió su **experiencia de compra**, cuáles son sus **nuevos hábitos** digitales, cómo se construyen la **confianza** y

fidelidad en este entorno, y de qué manera difieren los comportamientos entre **generaciones**. La voz de los pioneros y referentes nos acompañará en este recorrido reflexivo sobre el consumidor iberoamericano post-boom del ecommerce.

Evolución de la experiencia de compra

Los consumidores digitales de Iberoamérica no sólo crecieron en número, sino que también **evolucionaron sus expectativas** y estándares de experiencia de compra. He podido observar de cerca cómo, a medida que ganaban confianza en el canal online, también elevaban la vara de lo que consideran una buena experiencia. **Rapidez**, conveniencia y transparencia pasaron al frente de sus demandas.

En palabras de [Cristian Serrano, Co-Founder de Advantage Digital](#).⁴⁹



*“Ya no se trata sólo del producto en sí, sino de extras como el **tiempo de entrega**, el **servicio al cliente** y la **garantía**”.*



Cristian
Serrano

El cliente actual espera recibir sus compras **a domicilio en tiempo y forma**, con información clara del proceso, opciones flexibles de entrega y respaldo ante cualquier inconveniente. De hecho, en México, por primera vez en 2020, los compradores online calificaron la **puntualidad en la entrega** por encima del precio como factor de decisión: un 62% indicaba que lo más importante era recibir sus pedidos a tiempo, seguido de ahorrar tiempo (61%) y poder comparar variedad fácilmente (60%), relegando al precio a un plano inferior en las prioridades (Becerra, 2020). Este es un cambio cultural enorme: significa que el consumidor se ha “educado” y ahora valora la **practicidad** y confiabilidad del servicio tanto o más que el ahorro económico.

La **logística** ágil, antes una promesa, se volvió una expectativa básica. **Entregas rápidas y envíos gratis** son hoy moneda común en las demandas del comprador digital medio. Estudios regionales muestran que un **65%** de los consumidores considera *clave* la rapidez en la entrega, y un **63%** valora que el envío sea gratuito.⁵⁰

Del mismo modo, procesos sencillos de devolución (un 62% de importancia) y devoluciones sin costo (61%) se han transformado en requisitos fundamentales (Delgado, 2023). En mis conversaciones con retailers, la importancia de una logística de excelencia surge una y otra vez: un stock actualizado, entregas last-mile eficientes y políticas de devolución amigables hacen la diferencia entre un cliente satisfecho y uno que no vuelve. La exigencia de **omnicanalidad** también se consolidó.

El consumidor quiere poder comprar en el canal que desee (sitio web, app móvil, redes sociales, WhatsApp) y alternar sin fricciones entre ellos. Un cliente puede descubrir un producto en Instagram, verlo en persona en una tienda física “showroom” y finalmente comprarlo desde una app, para luego retirarlo por *curbside pickup* o recibirlo en su domicilio. Hoy espera que esa experiencia integrada fluya sin contratiempos. Como señala [Alejandro Colin, VP Sales New Business de VTE](#), la región está en su mejor momento para materializar esa omnicanalidad, gracias a la madurez tecnológica alcanzada.⁵¹

Además, la **personalización** de la experiencia cobró protagonismo. El nuevo consumidor valora sentirse *único*: recibir recomendaciones de productos afines a sus gustos, atención personalizada y contenido relevante. Las empresas están respondiendo con el uso intensivo de **big data** e **inteligencia artificial** para entender patrones de compra y anticipar necesidades.



Los compradores dejaron de tolerar comunicaciones genéricas; por el contrario, responden mejor a marcas que les hablen en función de su historial e intereses. También vemos el auge de programas VIP y clubs de fidelización con experiencias a medida (acceso anticipado a ofertas, atención preferencial, etc.), de los que hablaremos más adelante. Esta evolución hacia lo **customizado** es una estrategia tanto de marketing como de experiencia: busca deleitar al cliente y a la vez afianzar su lealtad.

Otro pilar de la nueva experiencia de compra es la **transparencia y la confianza** en cada etapa. Los consumidores exigen información clara sobre productos (descripciones precisas, fotos de calidad, reseñas de otros compradores) y términos de la transacción (costos finales, plazos de entrega, políticas de cambio). Según un estudio de Wunderman Thompson, los aspectos más importantes al decidir una compra online son el **precio y la exactitud de la descripción del producto**, empatados en primer lugar, seguidos muy de cerca por la **calidad del servicio al cliente**.⁵²

Esto nos dice que la gente quiere saber exactamente qué está comprando y sentirse respaldada. Aquí se nota una maduración: años atrás, muchos se dejaban tentar sólo por grandes descuentos; hoy la mayoría prefiere pagar un poco más a cambio de certeza y buen servicio.

La **comunicación omnipresente** es parte de esto: el cliente quiere poder consultar vía chat, teléfono o redes sociales, y obtener respuestas rápidas y humanas. “Comunicación humanizada”, lo llamamos a menudo.

Marcas customer-centric que acompañan al usuario en todo el journey generan ventajas competitivas claras, tal como venimos observando en distintos mercados.

En contrapartida, cualquier falla en la experiencia (un retraso sin explicación, un producto que llega en mal estado, una atención posventa deficiente) impacta inmediatamente en la percepción y puede ser amplificada por ese mismo consumidor en redes sociales, foros o boca a boca digital.

Hablando de **redes sociales**, su rol en la experiencia de compra se volvió fundamental. Hace una década, las redes eran sólo vitrinas publicitarias; hoy son verdaderas plataformas de **comercio social** y atención al cliente. Un porcentaje creciente de usuarios descubre y compra productos directamente a través de redes como Facebook, Instagram o TikTok. Ya el **9%** de los compradores latinoamericanos declara preferir realizar compras en **sitios de redes sociales** en lugar de ecommerce tradicionales, lo que refleja esta tendencia.

En la práctica, eso significa que un usuario puede ver un producto en el feed de Instagram de una marca, hacer clic, chatear con un representante vía Messenger o WhatsApp para resolver dudas, y concretar la compra sin salir de la aplicación. La línea entre “navegar” y “comprar” se difumina: todo ocurre en una misma experiencia continua.

Las empresas están integrando catálogos a Facebook Shop, habilitando pagos en WhatsApp, respondiendo

consultas por DM en Instagram; todas prácticas impensadas hace unos años, pero hoy indispensables para brindar una experiencia cómoda al público que habita esas plataformas.

Vanessa Gambirazio, Founder & Directora de ID4YOU⁵³ y experta en experiencia de usuario, destaca que:



*“La incorporación del canal **mobile** fue transformadora: el smartphone se volvió la puerta de entrada principal al ecommerce para millones de personas, y obligó a las marcas a adoptar un enfoque **mobile-first** en diseño y comunicación. Esto significa interfaces más simples, procesos de checkout rápidos (¡un clic si es posible!), y soportar interacciones cortas y visuales propias del entorno móvil”.*



Vanessa
Gambirazio

Un aspecto emergente dentro de las nuevas demandas –que merece mención especial– es la **sustentabilidad**. En los últimos años, noté cómo una porción creciente de consumidores, especialmente jóvenes, comenzó a valorar las prácticas responsables con el medio ambiente y la sociedad por parte de las marcas.

La expectativa de **sostenibilidad** se está incorporando a la experiencia: desde envíos con embalajes ecológicos y opciones de logística “verde”, hasta alineamiento

con valores éticos. Aunque todavía no es un factor tan decisivo como el precio o la comodidad para el grueso de la población, sí se ha vuelto un *diferenciador* entre segmentos informados. Muchas empresas respondieron comunicando esfuerzos de reducción de huella de carbono, programas de reciclaje o productos más sostenibles, porque saben que esto construye afinidad con cierta audiencia.

Para quienes venimos trabajando en el ecosistema digital, ha sido un desafío y a la vez un motor de innovación adaptarnos a este nuevo estándar. Como reflexionaba recientemente [Lorena Amarante, Digital Marketing Expert & Consultant de The Digital Leap](#) y pionera del marketing digital en la región:⁵⁴



“El consumidor actual nos obliga a ser más estratégicos y empáticos: si no le resolvemos la vida de forma ágil y coherente con sus principios, simplemente buscará otra opción”.



Lorena
Amarante

Y es justamente esa evolución del **hábito de consumo digital** lo que exploraremos en la siguiente sección.

Nuevos hábitos de consumo digital

La masificación del ecommerce en Iberoamérica no sólo cambió *qué* compramos, sino *cómo*, *cuándo* y *con qué frecuencia* lo hacemos. Tras el boom inicial, los consumidores incorporaron el canal digital a su vida cotidiana de formas antes inimaginables, estableciendo **nuevos hábitos** que están reconfigurando el comportamiento de compra en la región.

En mi experiencia, muchos de los que dieron el salto durante la pandemia pasaron de ser usuarios ocasionales a **compradores recurrentes**, integrando la compra online en sus rutinas regulares. Un indicador contundente lo aportó David Geisen, director de Mercado Libre México, en diálogo con AFP, al señalar cómo aumentó la frecuencia de compra en su plataforma: los usuarios “leales” ahora compran en **12 días** lo que antes les tomaba 17; los compradores “frecuentes” realizan en **24 días** las compras que antes hacían en 79; e incluso los compradores “esporádicos” pasaron de ciclos de casi un año a solo **29 días**.⁵⁵

Estos datos ilustran un fenómeno claro: **el consumidor digital compra más seguido que antes**. Cosas que solían adquirirse quizás una vez al mes en una gran visita al supermercado, ahora se compran semanal o quincenalmente por internet. El carrito online se ha vuelto una extensión del hogar, siempre disponible para agregar algo y ordenar en cualquier momento.

Parte de estos nuevos hábitos es la **instantaneidad** y la comodidad extrema a la que el canal digital nos ha acostumbrado. Hoy, con un par de toques en el celular, cualquier persona puede satisfacer un antojo o necesidad al instante: pedir la cena, comprar saldo para el teléfono, reservar un servicio o aprovechar una oferta flash.

La **compra impulsiva informada** es un rasgo interesante: el usuario de hoy puede ver una promoción en redes o recibir una oferta personalizada por correo, comparar precios en segundos y concretar la transacción *en el momento*. La barrera de “ir hasta la tienda” desapareció, lo cual aumentó la espontaneidad en el consumo.

No es casual que la **instalación de aplicaciones** móviles de ecommerce en Latinoamérica creciera un **93%** en el segundo trimestre de 2020 (AFP, 2023); tener la tienda en la palma de la mano ha hecho que muchos compren *sobre la marcha*, ya sea desde el sofá, el transporte público o en medio de sus actividades diarias. Ese hábito de **“todo a un clic”** se arraigó profundamente.

Otro hábito transformado es la forma de **buscar y decidir compras**. Antes, uno iba de tienda en tienda comparando; hoy, el consumidor digital realiza **búsquedas exhaustivas en línea**, lee reseñas, consulta en redes sociales y sólo entonces decide. De hecho, se podría decir que tenemos un consumidor más **informado y exigente**. Un signo de esto es la creciente influencia de las **reseñas y calificaciones** de otros compradores en la decisión.

Según el informe de Latam Intersect PR '2025: *El futuro del consumo en redes sociales en América Latina* encuestas": el **77%** de los latinoamericanos prefiere la reseña de un usuario común que comparte su experiencia con el producto, en comparación con sólo un 7,6% que se inclina por la publicidad de un influenciador o celebridad.⁵⁶

Esta estadística refleja una realidad: el boca a boca digital (reviews, unboxings, comentarios en foros) es la nueva "*asesoría de confianza*". Los consumidores han desarrollado el hábito de revisar ratings en plataformas como Mercado Libre, Amazon o la página de la marca antes de comprar, e incluso muchos *no compran* si un producto no tiene suficientes estrellas o viene sin opiniones que avalen su calidad.

Esta costumbre de validar con la experiencia de pares agrega presión a los vendedores para garantizar la satisfacción, pues saben que una mala reseña puede desalentar a decenas de potenciales clientes. Como contrapartida positiva, las marcas han empezado a **fomentar activamente** que los compradores dejen sus valoraciones y fotos, e incorporan ese contenido generado por usuarios como parte de la información útil para futuros clientes.

Relacionado con lo anterior, destaca el hábito de la **investigación previa online**, incluso para compras que luego ocurren fuera de línea. Muchos consumidores realizan un recorrido híbrido: investigan en internet (lo que se conoce como *ROPO: research online, purchase offline*) y después van a la tienda física ya decididos. Esto se ve, por

ejemplo, en rubros como electrodomésticos o electrónica, donde el cliente típico compara especificaciones y precios en sitios web, lee reviews y luego va al local sólo a concretar o ver el producto en persona.

La **experiencia omnicanal** del usuario se volvió tan natural que muchos ya no distinguen entre “comprar” y “mirar escaparates”: navegar en línea es su nueva vitrina. Adicionalmente, surgió el hábito de aprovechar las **megapromociones online** (Hot Sale, Cyber Monday, Black Friday), que se instalaron en el calendario anual del consumidor.

Antes, eventos como el Black Friday eran conceptualmente lejanos (propios de EE.UU.), pero hoy prácticamente *todos los países iberoamericanos* tienen sus días de ofertas online, donde millones esperan para comprar con descuento. El consumidor aprendió a anticipar esas fechas y planificar sus compras importantes alrededor de ellas, lo cual es un hábito nuevo derivado directamente del auge del ecommerce y sus campañas de marketing masivo.

En cuanto a **qué compran** los latinoamericanos en la era digital, los hábitos también se ampliaron. Si al inicio moda, electrónica y viajes dominaban el mix, hoy prácticamente *no hay categoría que no se compre en línea*.

Durante la pandemia, muchos incursionaron por primera vez en la compra de **alimentos y supermercados** vía internet, un hábito que perdura. La categoría **“groceries”** (abarrotes y frescos) resultó estratégica para educar

a los consumidores a comprar con frecuencia: vio *crecimientos del 300% en el tráfico* online de productos de supermercado (Retailers, 2020) en 2020, y esa adopción frecuente (semanal) luego impulsó que esos mismos usuarios se animaran a comprar también otros rubros regularmente. Efectivamente, la venta online de **alimentos y bebidas** creció significativamente en la región en estos años, y consolidó el hábito de hacer “el súper” por internet.

Hoy es común que familias de cualquier estrato pidan su despensa mensual a través de apps o sitios de los supermercados, cuando antes ese era un bastión del canal tradicional. Asimismo, categorías como **farmacia, productos de limpieza, mejoras del hogar**, que pre-pandemia tenían muy baja penetración online, se normalizaron.

El **social commerce** merece un apartado propio dentro de estos hábitos emergentes. Hemos mencionado la importancia de las redes sociales en la experiencia, pero aquí hablamos del acto de **comprar directamente dentro de las redes** como un hábito en ascenso.

Un estudio reciente indica que el **75%** de los latinoamericanos planea comprar **más productos a través de redes sociales** en el futuro (Wunderman Thompson, 2023), lo que demuestra que esta tendencia llegó para quedarse. Ya es habitual ver ventas en vivo (*livestream shopping*), catálogos en Instagram Shopping, grupos de venta en Facebook e incluso catálogos que se envían por WhatsApp.

Países como **Brasil** o **México** lideran esta modalidad, pero incluso en mercados más pequeños se observa creatividad: por ejemplo, emprendedores en **Perú** o **Bolivia** que venden sus productos principalmente por Facebook Live o historias de Instagram, y generan un sentido de comunidad y compra grupal.

Vale destacar que en Latinoamérica, las redes preferidas para social commerce son **Facebook (42%) e Instagram (31%)**, pero también un **17%** de consumidores se anima a comprar por aplicaciones de mensajería como WhatsApp (Wunderman Thompson, 2023). Esto último es muy notable: WhatsApp se ha convertido en un canal de venta informal importantísimo, desde catálogos de pequeñas tiendas hasta pedidos directos a proveedores. Comprar “por WhatsApp” era impensado hace años y hoy es parte del folclore digital de la región.

El **pago digital** es otro hábito cuyo cambio sustancial acompañé de cerca. Durante mucho tiempo, la falta de **métodos de pago adecuados** frenaba a potenciales compradores (por desconfianza a poner la tarjeta, o porque mucha gente no bancarizada no tenía con qué pagar en línea). Esto cambió dramáticamente: hoy abundan las opciones como billeteras digitales, pagos con código QR, tarjetas prepagas y otras soluciones locales que permitieron a más gente sumarse.

La pandemia aceleró la **bancarización digital** por necesidad. Según Kantar, un **73%** de los latinoamericanos incrementó el uso de **home banking** en 2020 y un

63% planeaba seguir prefiriendo métodos de pago electrónicos en adelante.⁵⁷

El resultado es que pagar en línea se volvió rutinario. Incluso en segmentos de mayor edad o de menores ingresos, donde antes dominaba el **efectivo contra entrega**, se nota un cambio cultural hacia la **confianza en pagos digitales**. Por ejemplo, en **Colombia** en 2024, las compras en línea pagadas **contra reembolso (efectivo)** fueron menos del 3% del total, y predominan ya los pagos con tarjeta de débito (60%) o crédito (casi 37%).⁵⁸

Esto es revelador: indica que hasta en mercados donde la tradición de “*pagar al recibir*” era fuerte, hoy la mayoría se anima a pagar por adelantado electrónicamente, señal de que confían en que su compra llegará.

También proliferó el hábito de usar **billetteras digitales** (como Mercado Pago, PicPay, Yape, etc., según el país) y **superapps** con función de pago, con la integración de servicios financieros sencillos para gente que quizás no tenía tarjeta de crédito. Todo esto facilitó que la rueda del ecommerce gire más rápido: al remover la fricción del pago, el hábito de comprar online se hace más fluido y “natural”.

Quiero destacar el caso de los **adultos mayores**, porque ejemplifica la adopción de nuevos hábitos en un segmento antes rezagado. Muchos abuelos y abuelas pasaron de jamás haber comprado algo en internet a convertirse en compradores frecuentes que combinan sus métodos tradicionales con las comodidades digitales. En Chile, por

ejemplo, la penetración del ecommerce en mayores de 60 años era inferior al 15% antes de la pandemia y saltó a más del 60% hacia fines de 2021.⁵⁹

Al respecto, [George Lever, Director & Chief Economist de la Cámara de Comercio de Santiago](#),⁶⁰ señalaba que:



“Hoy se puede afirmar que [los mayores] están mayoritariamente integrados al ecommerce”.



George
Lever

Pero eso no es todo. Según el mismo estudio, más del 80% de estos nuevos usuarios senior se declaró **satisfecho** con su experiencia de compra online, al incorporar el canal a su vida para comprar ropa, alimentos, medicamentos y más.

Este colectivo desarrolló hábitos propios: suelen preferir pagar con **tarjeta de débito** (el 70% lo hace así) o mediante transferencias bancarias (50%) antes que con crédito, y tienden a comprar en sitios de **supermercados y tiendas conocidas**, valorando la confianza por sobre la aventura de probar comercios nuevos (El Mercurio, 2021). Muchos de ellos combinan lo presencial y en línea; por ejemplo, se acostumbraron a comprar el súper online, pero quizá siguen yendo a la tienda física para productos muy específicos o por costumbre social.

El hecho es que **integraron** el hábito digital en su cotidianeidad, algo impensable para ese grupo etario una década atrás. Este cambio intergeneracional lo desarrollaremos más adelante, pero quise mencionarlo aquí como muestra de cómo **todos** los segmentos etarios han adoptado nuevos hábitos gracias (y a veces por culpa de) la digitalización acelerada.

Finalmente, no podemos ignorar cómo los hábitos de consumo digital también reflejan ciertas **tendencias culturales** emergentes. Una de ellas es la búsqueda de **mayor bienestar y conveniencia**: muchas personas utilizan apps de fitness, meditaciones o telemedicina, y en ese contexto, también consumen productos y servicios que complementan ese estilo de vida mediante ecommerce.

Otra es la tendencia a la **inmediatez**: el consumidor actual es menos paciente, se acostumbró a la gratificación instantánea (sea contenido on-demand o entregas el mismo día), y eso moldea su comportamiento de compra. Por ejemplo, si un sitio no entrega en 48 horas, buscará otro que sí lo haga.

También observamos una creciente **experimentación**: el entorno online ofrece tantas opciones y variedad que los usuarios cambiaron el hábito de ser 100% leales a una sola marca por uno donde **prueban nuevas opciones** con más frecuencia (especialmente si ven buenas reseñas o alguna ventaja). Esto obliga a las marcas a esforzarse más por retenerlos, tema que abordaremos en la siguiente sección.

Confianza, fidelización y recompra

Construir **confianza** en el entorno digital fue uno de los mayores desafíos y logros del boom del ecommerce. Al inicio, muchos de esos consumidores primerizos tenían legítimas preocupaciones: ¿Sería seguro poner la tarjeta? ¿Llegaría el producto como lo vi en la foto? ¿Quién responde si hay un problema?

Con el tiempo y la experiencia, gran parte de esas dudas se fue disipando a fuerza de cumplimiento y mejor servicio. Sin embargo, la confianza es un activo *frágil* que debe cuidarse en cada interacción. Como solíamos decir en los foros de la industria: *“El primer clic se gana con marketing; el segundo sólo se gana con confianza”*.

Un comprador puede animarse una vez por curiosidad o necesidad, pero si en esa primera compra algo sale mal (fraude, mala calidad, incumplimiento), es probable que abandone el canal y desaliente a otros. Por eso, las empresas e instituciones de la región han invertido enormes esfuerzos en robustecer los **mecanismos de protección al consumidor digital** y en comunicar garantías que fomenten la tranquilidad.

Un hito importante en este sentido fue la proliferación de **sellos de confianza** y códigos de buenas prácticas promovidos por cámaras y autoridades. Varios países desarrollaron certificaciones o programas de tiendas online confiables, sometidas a ciertos estándares. Por

ejemplo, la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico lanzó hace unos años el sello “eTrust” para certificar comercios adheridos a buenas prácticas.

En **México**, la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) y la Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) firmaron en 2025 un convenio de colaboración para garantizar *prácticas justas y protección de los derechos* de quienes compran por internet.⁶¹ Este acuerdo brinda un marco de **seguridad jurídica** a la población que realiza compras electrónicas, estableciendo compromisos para atender problemas como publicidad engañosa, falta de información clara, procesos de garantías y malas prácticas comerciales.

Es sumamente alentador ver al regulador y a la industria unidos con un objetivo común: cuidar al consumidor digital. Eric Pérez Grovas, quien fuera presidente de la AMVO, subrayó en múltiples ocasiones que proteger al comprador en línea no sólo es un deber ético sino una condición necesaria para consolidar el mercado. Si la gente confía, seguirá comprando y el ecosistema crecerá sanamente. Coincido plenamente con esa visión.

Paralelamente, las **políticas de atención al cliente** y posventa se profesionalizaron mucho más en estos años. Las empresas líderes entendieron que la relación con el cliente no termina en la confirmación del pedido, sino que abarca hasta la entrega y más allá.

Hoy es estándar ofrecer garantías de satisfacción: si el producto llega defectuoso o simplemente no cumple expectativas, el cliente puede devolverlo o cambiarlo

fácilmente. Se han fortalecido canales de **resolución de controversias**: desde líneas directas, chats 24/7, hasta mecanismos oficiales como la mediación en línea de autoridades de consumo. Un ejemplo es la herramienta *Concilia Express* en México, impulsada por Profeco, que permite resolver quejas de compras digitales de forma ágil. Su promoción fue parte de los compromisos asumidos en el convenio con AMVO. Todo esto alimenta un círculo virtuoso: al sentir que tiene respaldo y recursos a su favor, el comprador confía más en repetir la experiencia.

Los números reflejan esta creciente confianza. Anteriormente mencionamos cómo en Colombia los pagos en efectivo contra entrega cayeron a menos del 3% de las transacciones en 2024, mientras predominaban los electrónicos. Esto sugiere que la mayoría de consumidores ya paga por adelantado sin miedo.

En México, los fraudes o intentos de estafa en ecommerce (que tanto preocupaban al inicio) han disminuido en tasa relativa, gracias a mejoras en seguridad bancaria y a la mayor **educación del usuario** para detectar sitios falsos u ofertas fraudulentas.

Las campañas de alfabetización digital han rendido frutos: hoy es más común que la gente revise si la URL es segura, desconfíe de *phishings* o mensajes sospechosos, etc. Claro que los riesgos no desaparecen del todo, pero el usuario promedio está más preparado y las plataformas, más blindadas. En la medida en que se siga fortaleciendo la protección (tanto técnica como legal), la confianza seguirá profundizándose.

Otro factor clave en la confianza es la **consistencia de la experiencia**. Un comprador que ve cumplidas las promesas la primera vez esperará lo mismo siempre. Si en su segunda o tercera compra algo falla (un retraso excesivo, un cargo indebido, etc.), esa confianza se erosiona rápidamente.

Por eso, las empresas buscan **fidelizar** al cliente a través de un servicio impecable sostenido en el tiempo. Aquí entran a tallar los programas de **fidelización y recompra**, pensados para premiar la lealtad y fomentar que el cliente vuelva y se quede con nosotros. En Iberoamérica, hemos visto despegar multitud de programas de lealtad online: desde los clásicos acumulación de puntos o millas (adaptados al ecommerce), hasta **membresías premium** al estilo Amazon Prime o Mercado Libre Level, que ofrecen beneficios como envíos gratuitos ilimitados, acceso prioritario a ofertas, contenido exclusivo, etc. Estas iniciativas buscan no sólo incentivar más compras, sino también transmitir al cliente: *“quédate con nosotros, te cuidaremos y recompensaremos por preferirnos”*.

Un dato interesante es que la **participación en programas de lealtad** está aumentando. Un reporte de 2025 sugiere que alrededor de **un 25% de los compradores online latinoamericanos** ya forma parte de al menos un programa de fidelización de alguna tienda o plataforma (Delgado, 2023). Esto incluye desde los sistemas de puntos de los marketplaces hasta clubes de suscripción de retailers específicos.

Por ejemplo, **Mercado Libre** potenció su programa Mercado Puntos integrándolo con sus servicios (descuentos en envíos, Disney+ y otras suscripciones digitales de regalo según el nivel alcanzado, etc.), y generó así un ecosistema donde al cliente le conviene concentrar sus compras para subir de nivel. Amazon, por su parte, con **Prime** no sólo fideliza con entregas en un día y streaming de video/música, sino que ha elevado las expectativas generales del mercado: muchos consumidores ya esperan *rapidez y extra servicios* como algo estándar gracias a ese tipo de membresía. Vemos también retailers tradicionales ofreciendo **membresías anuales** de envío gratis (p.ej. **Falabella Plus** en Chile, **Éxito** en Colombia con sus programas Puntos y alianzas).

Sin duda, la **recompra** es el santo grial: convertir ese comprador primerizo en un cliente habitual de por vida. Para lograrlo, las empresas están analizando más que nunca los datos de comportamiento: midiendo tasas de repetición, intervalo entre compras, valor de vida del cliente (CLV), etc., e implementando acciones para mejorar esos indicadores.

Algunas de las prácticas comunes incluyen: comunicaciones poscompra (un mail de agradecimiento, seguimiento de satisfacción), recomendaciones de productos complementarios (upselling/cross-selling personalizado), y re-engagement mediante ofertas especiales si detectan inactividad.

El **marketing automation** y la inteligencia de datos permiten orquestar estas acciones a escala. Por ejemplo,

si un cliente compró un smartphone, es probable que al mes siguiente reciba un cupón para accesorios; si alguien lleva 90 días sin comprar, quizás le envíen un descuento “te extrañamos”; si un usuario siempre compra cierto tipo de ropa, le mostrarán primero esas categorías.

Todas estas tácticas apuntan a **mantener al cliente conectado con la marca** y alentarlos a seguir comprando. Y la verdad es que los consumidores lo han adoptado con naturalidad; muchos hasta esperan estas interacciones y las valoran cuando son pertinentes (aunque, cuidado, las rechazan si perciben spam o irrelevancia).

La **fidelidad** del consumidor digital hoy es más volátil que en el retail tradicional. En línea, cambiar de tienda es tan fácil como hacer clic en otro sitio. Por eso, ganarse la lealtad requiere un esfuerzo consciente y continuo. Sin embargo, cuando se logra, se manifiesta en comportamientos muy beneficiosos para las marcas: compras más frecuentes, tickets promedio mayores y promoción boca a boca positiva.

Un dato revelador lo dio Daniela Orozco, de AMVO: en el Hot Sale 2024 de México, el 84% de las personas que compraron indicó estar interesada en **gastar más** (entre \$1000 y \$3000 pesos adicionales) en la siguiente edición de 2025, señal de que quedaron satisfechas y planean **recomprar** incluso con mayor presupuesto. Esto es indicativo de confianza y fidelización construida mediante buenas experiencias.

Al mismo tiempo, sabemos que la **lealtad a la marca** ya no es tan monógama como antaño; hoy, un cliente puede

ser “fiel” a varias plataformas a la vez (por ejemplo, usa Mercado Libre para ciertas cosas y Amazon para otras, y además es cliente de la tienda departamental local online). Por eso, las estrategias actuales hablan más de **fidelidad compartida** o de estar en el “top of mind” del cliente cuando piensa en comprar X categoría. El reto es permanecer entre sus opciones preferentes, y eso se logra manteniendo altos niveles de servicio y relevancia.

En cuanto a la **confianza en el largo plazo**, hay también una dimensión de **protección de datos personales y seguridad** que incide en la relación con el cliente. El consumidor actual, si bien provee su información para obtener personalización, también espera que las empresas resguarden celosamente su privacidad y la usen de forma responsable. Escándalos globales sobre filtraciones de datos han hecho mella en la percepción pública.

Afortunadamente, muchas empresas en la región se han adherido a estándares internacionales de privacidad (como GDPR europeo) y trabajan en comunicar al usuario qué hacen con sus datos. Aunque pueda parecer un tema técnico, esto impacta en la confianza: un cliente informado y seguro de que su información está en buenas manos es un cliente más propenso a seguir interactuando digitalmente. La **ética digital** se convierte así en parte de la propuesta de valor.

En conclusión, la etapa post-boom del ecommerce en Iberoamérica está marcada por la consolidación de la confianza del consumidor en el canal y por la carrera de las empresas para **fidelizarlo y retenerlo** a largo plazo.

Se han logrado avances enormes: el cliente ya **confía** en que recibirá lo que compró (algo no menor), dispone de instancias de protección si algo falla, y muchas marcas han conseguido cultivar comunidades de clientes frecuentes alrededor de sus propuestas online.

Sin embargo, no hay que dormirse en los laureles: la confianza puede perderse rápido si se defraudan expectativas, y la fidelidad es siempre **condicional** a seguir recibiendo una experiencia superior. He visto cómo la **transparencia**, la **empatía** y el **cumplimiento de promesas** son la base para relaciones duraderas en este mundo digital. Quienes lo entienden y actúan en consecuencia han logrado convertir compradores en verdaderos **embajadores** de sus marcas.

En la próxima sección, analizaremos cómo difieren estos comportamientos según las **generaciones**, porque un punto fascinante del boom del ecommerce es cómo afectó de manera distinta a centennials, millennials, generación X y boomers, tanto en hábitos como en expectativas.

Cambios **intergeneracionales**

El boom del comercio electrónico y la aceleración digital han tenido efectos diferenciados según la **generación** de consumidores. Uno de los aspectos más interesantes para estudiar es cómo cada cohorte etaria en Iberoamérica – desde los más jóvenes Gen Z hasta los adultos mayores – ha adoptado (o adaptado) los nuevos hábitos de consumo digital, y qué demandas particulares trae cada una.

En mi trayectoria, he podido interactuar con consumidores de todas las edades y apreciar esas diferencias sutiles y a veces profundas. **Generación Z (centennials), millennials, generación X y baby boomers:** cada grupo presenta patrones de comportamiento y expectativas distintas en el ecosistema ecommerce, lo cual obliga a estrategias segmentadas por parte de las empresas.

	Canales y dispositivos	Motivadores principales	Métodos de pago	Fidelidad / lealtad	Valores y expectativas
Gen Z (<25) Nacidos entre 1997 y 2012	100% mobile, redes sociales (TikTok, IG, YouTube), live shopping	Descubrimiento visual, influencias sociales, experiencias interactivas	Wallets, pagos instantáneos, BNPL	Baja lealtad, buscan innovación constante	Autenticidad, sostenibilidad, personalización
Millennials (26-40) Nacidos entre 1981 y 1996	Mobile + desktop, adopción plena de apps y delivery	Conveniencia, comparación de precios, planificación de compras	Fintechs, tarjetas, cashback, wallets	Media lealtad; sensibles a precio/promos	Pragmatismo; equilibrio entre propósito y beneficios tangibles
Gen X (41-55) Nacidos entre 1965 y 1980	PC/notebook preferido, adopción móvil mediada	Seguridad, confiabilidad, atención humana	Tarjetas débito/ crédito, pagos offline (ej. OXXO)	Alta lealtad cuando hay buen servicio	Prefieren sencillez, soporte humano, confianza
Boomers (>60) Nacidos entre 1946 y 1964	Limitado. PC o mobile guiado por familiares	Necesidad; pandemia aceleró adopción	Débito, transferencias simples, efectivo en puntos	Muy alta lealtad; abandonan si fallan	Interfaces simples, soporte familiar, confianza absoluta

Empecemos por los centennials (aprox. <25 años hoy)

Esta generación prácticamente *nació con un smartphone en la mano*; son **nativos digitales puros**. Para ellos, la frontera entre online y offline es borrosa en casi todos los aspectos de la vida, incluido el consumo.

¿Cómo compran los gen Z? Principalmente **desde el móvil**, de forma muy visual e interactiva. Son la generación de **TikTok e Instagram**. Descubren productos en redes sociales, a través de influencers o del algoritmo que les muestra lo que está en tendencia. A diferencia de sus padres, pocos gen Z entran directamente a la página web de una tienda; más bien *esperan* encontrarse con el producto navegando su feed o viendo recomendaciones en video.

Su proceso de compra suele ser menos lineal y más exploratorio: pueden saltar de un link en una historia de Instagram a un video de unboxing en YouTube; luego, a leer reseñas en un foro, todo antes de decidir. Además, valoran enormemente la **autenticidad**. Prefieren marcas que conecten con sus valores y estilo, y tienden a desconfiar de la publicidad demasiado pulida. En su caso, más que en ninguna otra generación, es crucial el contenido generado por otros usuarios (reseñas, fotos reales, comentarios espontáneos).

La sostenibilidad y la responsabilidad social son especialmente importantes para ellos: varias encuestas globales indican que alrededor del **62%** de los gen Z *prefiere comprar marcas sostenibles*, y un **73%** estaría dispuesto a pagar más por productos que perciben como amigables con el medio ambiente.⁶²

En Iberoamérica, esto se refleja en movimientos de jóvenes consumidores que preguntan sobre el origen de los productos, evitan empresas con mala reputación social y apoyan marcas con propósito. También, los gen Z esperan **personalización extrema** en lo digital; están

acostumbrados a algoritmos que les recomiendan justo lo que quieren ver, por lo que como clientes, demandan experiencias a medida.

Otra característica: son **multitasking y multipantalla**. Pueden estar comprando en línea mientras chatean con amigos y miran un live, lo que significa que su atención está fragmentada. Las empresas deben competir por unos segundos de su foco, lo que supone experiencias muy dinámicas, interactivas y *mobile-friendly*.

Finalmente, notemos que gen Z aún es joven y quizá su poder adquisitivo total es menor que el de generaciones mayores, pero ejercen una influencia enorme en tendencias (lo “cool” hoy lo dictan ellos), y en muchos casos, son quienes introducen a sus padres o abuelos a nuevas plataformas. Son, en resumen, una generación que empuja la **omnicanalidad radical**, la **integración con redes sociales** y la **conciencia social** en el consumo digital.

Siguen los millennials (aprox. 26–40 años hoy)

Esta generación adoptó el comercio electrónico en su juventud y adolescencia, y hoy por hoy constituye un grueso importante de consumidores online frecuentes en la región.

Los millennials fueron testigos del surgimiento de internet comercial, crecieron junto con gigantes como Amazon, Mercado Libre o eBay, y por tanto, desarrollaron una **afinidad natural** con la compra online, aunque combinada con recuerdos de un mundo predigital.

En sus hábitos actuales, los millennials tienden a ser **pragmáticos**: valoran la conveniencia (son quizás los mayores usuarios de delivery de comida, súper y servicios a domicilio, porque suelen estar en edad laboral intensa o con hijos pequeños, y necesitan ahorrar tiempo). Suelen comprar tanto en desktop como en móvil; a diferencia de gen Z, que es casi 100% móvil, el millennial aún utiliza la computadora en el trabajo y a veces hace compras desde ahí.

Esta generación adoptó rápidamente las **fintech y wallets**, y no le teme a pagar en línea; de hecho, muchos impulsaron el uso de PayPal en su momento y ahora usan Mercado Pago, tarjetas virtuales, etc.

Las expectativas de los millennials en ecommerce son altas pero de tipo funcional: quieren **eficiencia**, buen precio y opciones variadas. Son comparadores por excelencia: consultan sitios de comparación de precios, aprovechan cashback y promociones bancarias. Un hábito muy millennial es cazar ofertas en eventos tipo Cyber Monday y planificar compras grandes en esas fechas; tienen ya la “experiencia” de varios años de eventos de este tipo y los manejan con astucia.

En cuanto a **lealtad**, los millennials tienden a ser menos leales que gen X pero más que gen Z; es decir, si encuentran un proveedor que les funciona, suelen quedarse, aunque siempre están abiertos a cambiar si otra opción ofrece algo mejor. Por ejemplo, un millennial puede ser fiel a un supermercado online por sus buenos envíos, pero si otro le da mejores descuentos, no dudará en probar.

También es la generación que más adoptó los **programas de lealtad tradicionales** (puntos, millas), ya que muchos viajaron o los usaron con tarjetas de crédito en los 2000s, y ahora trasladan ese comportamiento al entorno digital (acumulan puntos en marketplaces, etc.).

Por último, en cuanto a valores, los millennials también aprecian la sostenibilidad y las causas, aunque algunos estudios sugieren que son un poco más *escépticos* que gen Z respecto a las promesas verdes de las marcas; es decir, valoran la responsabilidad corporativa, pero les interesa mucho que se traduzca en *beneficios tangibles*.

En síntesis, la generación millennial es la **columna vertebral** del ecommerce actual: fueron los que más crecieron con él y hoy lo usan intensivamente por conveniencia, mezcla de fidelidad y búsqueda de valor.

La generación X (41-55 años aprox.)

Es interesante esta generación porque vivió la mayor parte de su vida adulta sin comercio electrónico, pero debió adaptarse a él ya en su madurez. Muchos gen X eran profesionales o padres de familia cuando llegó la ola digital, así que su adopción fue más por *necesidad y utilidad* que por moda. Hoy, gran parte de ellos son compradores online activos, aunque con patrones propios.

La gen X valora la **seguridad y confiabilidad** por encima de la novedad. Suelen preferir sitios conocidos, marcas establecidas y procesos simples. Quizá no están tan presentes en redes sociales como canal de compra (usan

Facebook, pero menos Instagram/TikTok, comparado a millennials y gen Z), y en cambio, recurren más a **buscadores** o van directo a tiendas online de renombre. Tienen también mayor tendencia a usar **PC/portátil** para comprar en lugar del celular, pues muchos se sienten más cómodos viendo en pantalla grande y tecleando los datos (aunque obviamente usan el móvil también, pero en menor proporción).

En cuanto a métodos de pago, la gen X en Latinoamérica es variada: una parte está bancarizada plenamente y usa crédito/débito sin problemas, mientras otro segmento aún prefiere efectivo o pagos offline (por ejemplo, pagar en efectivo en puntos autorizados tras comprar en línea, modalidad popular en México a través de OXXO).

La confianza de esta generación ha crecido pero no totalmente: *son cuidadosos*. Por ejemplo, muchos gen X verifican que el sitio tenga https, les preocupa la seguridad de sus datos y a veces llaman por teléfono para confirmar algún detalle de su compra (algo que un millennial difícilmente haría). Les importa poder contactar con una **persona** si surge un inconveniente; aquí notamos su preferencia por atenciones más tradicionales.

En hábitos, la gen X tiende a comprar en línea principalmente **electrodomésticos, tecnología, viajes, entradas** y cada vez más artículos del hogar. Han adoptado bastante la compra de supermercado online, pero a veces combinada con tienda física (quizá compran en línea los productos pesados y los frescos en persona, por costumbre).

Se han ido sumando también al uso de apps de delivery por la influencia de hijos millennials o gen Z. Es decir, su adopción suele venir mediada por la recomendación familiar. Un gen X quizás comenzó a usar Rappi o Glovo porque su hijo le mostró, y luego le encontró la utilidad y lo incorporó.

En fidelización, muchos gen X son sorprendentemente **leales** cuando encuentran un servicio que les funciona. Por ejemplo, pueden quedarse con la misma agencia de viajes online siempre, o el mismo sitio de electrónica, porque “siempre les ha ido bien allí” y prefieren no arriesgar con otros. Esto contrasta con la actitud más exploratoria de los jóvenes. Por tanto, las empresas pueden cultivar fuertemente a este segmento con buen servicio, porque recompensan con lealtad.

En resumen, la gen X es un grupo que adoptó el ecommerce a medio camino pero lo hizo suyo por utilidad, y se destaca en ellos la búsqueda de **seguridad, sencillez y fiabilidad** en la experiencia.

Finalmente, tenemos a los adultos mayores o baby boomers (>60 años)

Ya mencionamos bastante sobre su integración en la sección de hábitos, pero vale recalcar ciertos puntos generacionales. Para muchos de ellos, entrar al mundo de las compras online fue un verdadero cambio de vida, acelerado por la pandemia, que los obligó en buena medida (por ser grupo de riesgo, no podían salir y debieron aprender a pedir sus cosas a domicilio).

Los baby boomers que adoptaron el ecommerce desarrollaron hábitos muy particulares: suelen limitarse a **pocos sitios de confianza**, a menudo los de marcas que ya conocían de años (por ejemplo, el supermercado o farmacia de siempre, pero en su versión digital). **La confianza es lo número uno** para ellos; si algo les sale mal, es probable que abandonen del todo el canal. Por eso, los casos de éxito en este segmento se dieron cuando familiares o la misma comunidad les brindó soporte.

He escuchado innumerables testimonios de abuelos que aprendieron a usar Mercado Libre o Amazon guiados por sus nietos o hijos, y una vez que le “tomaron la mano”, ya lo usan contentos. Pero también casos de quienes tuvieron una mala primera impresión y decidieron “no volver a intentar”. En general, los seniors que se quedaron son los que lograron superar esa curva inicial gracias a experiencias positivas. Hoy muchos **adultos mayores compran en línea regularmente**: pagan sus cuentas, se dan gustos, envían regalos a familia, etc., todo por internet.

Un estudio en Chile que citamos reveló que ya *8 de cada 10 mayores de 60* en Santiago habían hecho al menos una compra online el último año, cifra impresionante (El Mercurio, 2021). Sus hábitos difieren en cosas como la forma de pago; como notamos, predominan las **tarjetas de débito**, porque son más accesibles para ellos (muchos no tuvieron tarjeta de crédito o no les gusta endeudarse).

También tienen preferencias de entrega distintas: es común que prefieran *delivery a domicilio*, porque valoran la conveniencia, pero curiosamente algunos mayores le

toman cariño a opciones como “*compra online y recoge en tienda*”, ya que les da confianza de ver gente y lugar físico al retirar (y, de paso, pasean un poco).

Otros se apoyan en combinaciones familiares; por ejemplo, hacen el pedido online pero envían a sus hijos/nietos a recogerlo, integrando así a la familia en el proceso de compra. Un punto sensible con ellos es la **educación digital continua**: requieren que las plataformas sean intuitivas, con letra suficientemente grande, procesos no muy enredados.

Muchas empresas han adaptado sus interfaces y comunicaciones pensando en la inclusión de adultos mayores (por ejemplo, evitando jerga tecnológica, ofreciendo tutoriales sencillos, habilitando líneas telefónicas de ayuda exclusiva para mayores). Esta adaptación es necesaria para consolidar el hábito en esta generación.

Comparando entre generaciones, algo que resalta es cómo **cada grupo incorporó el ecommerce en etapas vitales distintas**:

- Gen Z, casi de forma innata en su adolescencia;
- Millennials, en su juventud con entusiasmo;
- Gen X, en su adultez con cierta cautela pragmática;
- Boomers, en su vejez con reticencia inicial pero gratificación al ver los beneficios.



Estas diferencias se traducen en comportamientos: los jóvenes son *early adopters* de todas las nuevas funcionalidades (por ejemplo, serán los primeros en usar TikTok Shop -en expansión en la región- o en probar un live shopping), mientras que los mayores adoptan *una vez probado lo seguro*.

Desde febrero de 2025, TikTok Shop ya está presente en Latinoamérica con su llegada oficial a México.⁶³ Más adelante ese mismo año, Brasil también abrió su operación local —en aproximadamente mayo—, como segundo mercado latinoamericano para la plataforma.⁶⁴

A nivel de usuarios, TikTok cuenta con aproximadamente 189,7 millones de usuarios mensuales activos en Latinoamérica en 2025, según estimaciones de eMarketer citadas por sitios de análisis.⁶⁵ Esto lo convierte en un actor muy relevante dentro del ecosistema digital regional.

En este contexto, los consumidores de la generación Z, más familiarizados con la plataforma, podrían aprovechar TikTok Shop tan pronto como llegue formalmente a sus países. Muchos ya compran mediante livestreams, o redirigiéndose a versiones de TikTok Shop en otros mercados, o usando envíos internacionales, adelantándose al lanzamiento local formal. En cambio, es probable que los consumidores mayores (baby boomers) ni siquiera estén al tanto de esta función durante algún tiempo, a menos que la propuesta de valor sea muy clara y validada por generaciones más jóvenes.

En paralelo, un fenómeno similar ocurrió con servicios como las super apps de delivery o los pagos QR: primero los jóvenes los adoptan con rapidez; más tarde vienen las generaciones mayores, cuando ya han visto que funcionan, y ahorran costos o esfuerzo.

Encuanto a **expectativas de servicio**, los consumidores más jóvenes tienden a ser más **impacientes** y demandantes en términos de inmediatez tecnológica (quieren apps rápidas, respuestas instantáneas, procesos automáticos), mientras que los mayores priorizan la **atención humana y la claridad** (prefieren esperar un poco más pero hablar con un agente real si hay un problema).

Otro contraste intergeneracional se da en la **lealtad hacia las marcas** y la sensibilidad a los valores. Los consumidores más jóvenes (gen Z y millennials tempranos) tienden a **cambiar de marca** con facilidad si encuentran una mejor opción, y le dan mucho peso a

qué representa la marca. Por eso, vemos que son más proclives a boicotear o “cancelar” empresas que no se alinean con sus valores sociales o ambientales.

Las generaciones mayores suelen ser más **fieles a marcas conocidas** por hábito y tienen un enfoque más transaccional (¿me conviene en precio/calidad?, entonces compro, sin importar mucho las posturas de la empresa).

Esto no es absoluto – hay muchos boomers con fuerte conciencia social, y muchos gen Z puramente pragmáticos también –, pero a nivel de tendencias, las marcas se encuentran con que captar a los jóvenes requiere mostrarse **auténticas, responsables y dinámicas**, mientras que retener a los mayores requiere **consistencia, respeto y sencillez**.

En mi rol, he entrevistado a colegas de distintos países sobre cómo ven estas diferencias. [Andrés Marrero, Presidente de la Cámara de la Economía Digital del Uruguay \(CEDU\)](#).⁶⁶ me comentaba que en mercados más pequeños también se nota:



“Los jóvenes uruguayos adoptan enseguida las nuevas apps de moda, mientras que consumidores de más edad se están quedando con los grandes retailers locales online en los que ya confían”.



Andrés
Marrero

Mario Colla, Chief Strategy Officer de SearchMindAI.⁶⁷

observa que:



“Los usuarios más jóvenes no tienen problema en comprar directamente a vendedores internacionales (en China, EE.UU. u otro país), si eso les trae beneficios, rompiendo la lealtad a comercios locales; en cambio, generaciones mayores aún prefieren ‘lo conocido’ y sienten más inseguridad comprando a un vendedor remoto”.



Mario
Colla

Por su parte, Gloria Canales, Chief Digital Officer de Coppel.⁶⁸ resaltaba que un desafío fue llevar a clientes tradicionalmente de tienda física (muchos de ellos gen X o mayores) hacia canales digitales *sin* perder el toque humano que ellos aprecian. Su estrategia incluyó, por ejemplo, habilitar compras por WhatsApp con asistencia personalizada, porque sabían que ese segmento se sentiría más cómodo *“chateando con un asesor”*, casi como si fuera la conversación en tienda. Movimientos así muestran cómo se busca *adaptar* el canal a las preferencias generacionales.

Llegando al final, podemos concluir que el auge del ecommerce en Iberoamérica **aceleró la convergencia de generaciones en el canal digital**, pero cada una recorre su propia curva de aprendizaje y uso. Los **jóvenes** impulsan las tendencias (social commerce, uso de wallets, compras internacionales, exigencia de propósito);

los **adultos jóvenes y maduros** masifican y sostienen el grueso del mercado con hábitos ya bien establecidos (compras frecuentes integradas a la rutina); y los **mayores** se siguen incorporando a paso firme, aportando volumen y también demandando mejoras de inclusión.

Esta convivencia generacional en el ecommerce enriquece el ecosistema: las empresas reciben retroalimentación diversa y deben innovar para un público heterogéneo. Al mismo tiempo, hay un efecto de **aprendizaje intergeneracional**: los más jóvenes ayudan a los mayores a entrar al mundo digital, y los mayores aportan su lealtad y poder adquisitivo, haciendo valer la pena el esfuerzo de conquistarlos.

Mirando a futuro, es de esperar que a medida que las generaciones más digitales (millennials, gen Z y las que les siguen) se vuelvan la mayoría absoluta de consumidores, las expectativas generales de rapidez, omnicanalidad, personalización y sostenibilidad se **estandaricen aún más**. Lo que hoy diferenciamos como “demandas de jóvenes” será simplemente “demandas de consumidores” mañana. De hecho, ya empieza a suceder: la pandemia “rejuveneció” digitalmente a toda la población por necesidad.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Plataformas, marketplaces e infraestructura habilitadora

El **boom del comercio electrónico** en Iberoamérica no ocurrió de la noche a la mañana, sino que es el resultado de más de dos décadas de evolución acelerada y colaborativa. Hoy, con más de **300 millones de compradores digitales** en la región, las ventas en línea alcanzaron los **272 mil millones de dólares en 2023**, y se proyecta un crecimiento sostenido hacia 2030.⁶⁹

Desde entonces, el ecosistema digital latinoamericano ha mostrado una **resiliencia extraordinaria**: en 2024, América Latina fue la **segunda región de más rápido crecimiento** en el mundo, por encima de Norteamérica, Asia y Europa. En países líderes como México, el comercio electrónico creció un **20% en 2024** y ya representa el **15,8% del retail** nacional.⁷⁰

Estas cifras reflejan un cambio estructural: la economía digital se ha democratizado y masificado, integrando nuevos segmentos sociales y geográficos. Detrás de este

fenómeno están **plataformas, marketplaces y servicios tecnológicos** que han habilitado –muchas veces de manera invisible pero crucial– la explosión del comercio electrónico.

A continuación, exploraré en primera persona el rol de estas plataformas en el ecosistema, la consolidación de los marketplaces, el ascenso del social commerce, la centralización vía apps y super apps, y los “aliados invisibles” de infraestructura y servicios.

El rol de las plataformas en el ecosistema

Durante mis años en la industria, he sido testigo de cómo las **plataformas digitales** se convirtieron en la columna vertebral del ecosistema de comercio electrónico. A finales de los 90 e inicios de los 2000, lanzarse a vender en línea requería desarrollos a medida y mucha experimentación. Hoy, en cambio, contamos con **plataformas habilitadoras** que permiten a cualquiera montar una tienda online o sumarse a un marketplace en cuestión de horas, aprovechando tecnologías probadas y escalables. Esta evolución ha democratizado el acceso al comercio electrónico, integrando desde emprendedores individuales hasta pymes tradicionales que nunca antes habían vendido más allá de su barrio.

En mis conversaciones con colegas pioneros, surgió una idea constante: **las plataformas redujeron**

drásticamente las barreras de entrada. Recuerdo discutir con [Leonardo Álvarez, Co-Founder de Fenicio](#),⁷¹ acerca de cómo a inicios de los 2000, sólo las empresas con recursos podían desarrollar sitios transaccionales robustos. Ahora, gracias a soluciones **SaaS** (software as a service) como **VTEX**, entre otras, hasta el más pequeño emprendimiento puede tener presencia en línea con catálogo, carrito de compras, pagos integrados y logística tercerizada.

Además de las plataformas de tiendas en línea, otro pilar del ecosistema son las **plataformas de marketplace** y las APIs abiertas que permiten conectar múltiples actores. *Si algo he confirmado en este recorrido es que las plataformas abiertas desencadenaron un cambio de paradigma.*

Como me comentaba [Santiago Pinto Escalier, Advisory Board de Parsed](#),⁷² la apertura tecnológica (por ejemplo, con sistemas operativos móviles abiertos como Android o con APIs de ecommerce) permitió que desarrolladores externos y nuevos emprendedores crearan soluciones innovadoras a bajo costo, lo que disparó la creatividad y la aparición de negocios disruptivos.



“Este entorno de apertura generó un impacto profundo en el ecosistema digital, impulsando la creación de modelos de negocio que rápidamente se posicionaron como referentes mundiales”.



Santiago
Pinto Escalier

Esto fue lo que reflexionó Santiago durante nuestra entrevista, mientras comparábamos cómo plataformas globales como **Uber** o **Airbnb** crecieron sin poseer activos físicos propios, simplemente actuando como facilitadores.

Lo mismo aplicó en nuestro contexto regional: en lugar de copiar modelos externos tal cual, Latinoamérica adaptó esas ideas a sus necesidades locales. Por ejemplo, empresas tradicionales de retail supieron apalancarse en plataformas modulares para transformarse digitalmente. Un caso notable es **Falabella** en Chile, que integró su operación física con una plataforma de marketplace, y se convirtió en un operador digital relevante sin renunciar a su legado físico. Estas historias de adaptación demuestran el rol estratégico de las plataformas: **brindar estructura y reducir fricciones** para que tanto nuevos jugadores como incumbentes puedan escalar en el mundo online.

Un punto clave que aprendí de [Gustavo García Brusilovsky, CEO & Founder de Catcher](#),⁷³ es que **no basta con tener un sitio web; se necesita infraestructura y servicios integrados**. Gustavo, quien vivió el lanzamiento de Amazon España, recalca que:



“La verdadera disrupción de Amazon no fue sólo poner productos en internet sino ofrecer estructura: logística, pagos, experiencia garantizada. Eso no lo hizo eBay”.



Gustavo García
Brusilovsky

Las plataformas exitosas ofrecieron desde temprano soluciones integrales, desde pasarelas de pago seguras hasta centros logísticos o redes de entrega, que otras primeras iniciativas de ecommerce no contemplaron. Esa lección la vemos aplicada en Iberoamérica con jugadores como Mercado Libre o la mencionada Falabella, que desarrollaron sus propios ecosistemas habilitadores (pagos, envíos, créditos) apoyándose en tecnología de plataforma.

El rol de las plataformas en el ecosistema ha sido justamente ese: habilitar servicios modulares (payment gateways, fulfillment, analytics, etc.), que cualquier negocio puede tomar y “enchufar” a su propuesta online, lo que aceleró la madurez del mercado en su conjunto.

Desde mi perspectiva, esta **maduración colaborativa** es uno de los rasgos más valiosos de nuestro ecosistema digital. Plataformas tecnológicas, marketplaces, fintechs, startups de logística, todos operan como “*aliados invisibles*” entre sí (volveré sobre ellos más adelante). Como consecuencia, vemos hoy un **círculo virtuoso**: a mayor disponibilidad de plataformas y servicios, más negocios tradicionales se animan a dar el salto digital; a más comercios en línea, mayor presión por innovar en las plataformas.

Así es como llegamos a un punto de inflexión en que el comercio electrónico dejó de ser un experimento para convertirse en una pieza central de muchas economías latinoamericanas. En palabras de mi colega [**Gabriel González, Board Director en Oneapp & Advisor en ActiveIT Consultores**](#),⁷⁴ con quien compartí proyectos regionales:



"Se siguió construyendo el avión en pleno vuelo, pero ahora con muchas más personas a bordo".



Gabriel
González

Es decir, logramos escalar el ecosistema sin detener la marcha, gracias en gran medida al rol habilitador de las plataformas.

Marketplaces: Consolidación y masificación

Si hay un modelo de negocios que simboliza el boom del ecommerce, ese es el **marketplace**. En los últimos años, los marketplaces online se consolidaron como el **canal preferido tanto por consumidores para comprar, como por comerciantes para vender**, al punto de que aproximadamente el **78% de las ventas en línea de América Latina ocurre a través de marketplaces**.⁷⁵

Esta cifra del 2023 es reveladora: en ninguna otra región del mundo los marketplaces concentran una participación tan alta de las ventas totales. Para dar contexto, en mercados más maduros como Estados Unidos o Europa, los marketplaces representan menos de la mitad del ecommerce, mientras que aquí se han vuelto casi sinónimos de comercio electrónico. ¿Por qué? Porque

los marketplaces **lograron masificar el ecommerce** al ofrecer catálogo amplio, precios competitivos (muchas ofertas compitiendo) y confianza mediante sistemas de reputación y protección al comprador, todo en un solo lugar.

He podido observar de cerca esta consolidación, e incluso contribuir a ella, a través de iniciativas regionales. Un hecho evidente es que **Brasil y México son los dos gigantes del ecommerce latinoamericano**, sumando juntos más del *70% del mercado regional*. Brasil por sí solo ya aporta algo más de la mitad de todo el volumen de ventas digitales de la región.⁷⁶

En ambos países, los marketplaces han vivido una intensa competencia, pero también cierta concentración en líderes bien definidos. En **Brasil**, por ejemplo, el liderazgo histórico de Mercado Livre (Mercado Libre) ha sido desafiado por los gigantes locales **Magazine Luiza (Magalu)** y **Grupo B2W/Americanas**, así como por la entrada de **Amazon**. Magalu, una cadena tradicional que supo transformarse agresivamente hacia lo digital, hoy opera un ecosistema que incluye marketplace de terceros, fintech propia, servicio de fulfillment e incluso una “superapp” con contenido y streaming de ventas en vivo. B2W, que nació de la unión de Submarino, Shoptime y Lojas Americanas, también consolidó su posición hasta integrar completamente el canal físico y digital bajo la marca *Americanas*.

Aunque Americanas enfrentó desafíos financieros recientes, su marca online sigue siendo un referente para

millones de brasileños. Mientras tanto, **Amazon Brasil** ha crecido apoyándose en su fortaleza logística global y en la incorporación acelerada de vendedores locales.

[Ricardo Garrido, Head de Marketplace de Amazon Brasil](#),⁷⁷ comenta al respecto:



“Hoy somos capaces de entregar en hasta dos días a más de mil ciudades brasileñas, y en un día, en más de 200 ciudades”.



Ricardo
Garrido

Enfatiza cómo la inversión en fulfillment centers y en **puntos de entrega urbanos** fue clave para ganar la confianza del cliente brasileño. Según Garrido, Amazon Brasil cuenta ya con **60 mil vendedores partners (un 99% PYMEs)** en su marketplace, los cuales han generado **54 mil empleos** directos e indirectos.⁷⁸ Este modelo híbrido, donde la propia Amazon vende productos (modelo 1P) pero a la vez aloja a miles de terceros (modelo 3P), es un ejemplo claro de consolidación con impacto en la economía real. La estrategia es clara: **más vendedores y entregas más rápidas se traducen en más ventas**. Y funciona.

En **México**, el panorama es similar en cuanto a actores, aunque con sus matices. **Mercado Libre** y **Amazon México** sostienen una rivalidad cabeza a cabeza por el primer puesto en preferencia del público. Mercado Libre llegó antes y construyó una red logística impresionante,

pero Amazon trae su reconocimiento de marca global y ha invertido fuerte en surtido local (ej., con su tienda de productos mexicanos) y en programas como Prime.

A ellos se suman marketplaces locales de grandes minoristas: **Walmart México** lanzó su propio marketplace, donde integra vendedores externos; **Liverpool** (cadena departamental) hizo lo propio; **Coppel** incorporó venta de terceros; incluso **Elektra** y **Soriana** experimentan con modelos similares. Esta proliferación de marketplaces es señal de **masificación del modelo**: prácticamente cualquier retailer grande quiere “ser un marketplace” para ampliar su catálogo rápidamente. Como bien decía [**Bruno Rego Salomé, Head of LATAM Integration & Partnerships de Amazon**](#).⁷⁹



“Cualquier tienda virtual tiene hoy facilidad tecnológica para volverse marketplace porque el modelo dio mucho resultado”.



**Bruno
Rego Salomé**

Bruno compartió un dato muy interesante: *en el ecosistema de VTEX (plataforma enterprise), muchas tiendas implementaron la función de marketplace, y **entre el 16% y 38% de sus ventas ya proviene de terceros integrados***. Esto valida que la **estrategia marketplace** no es exclusiva de los pure players digitales, sino también una vía para que retailers tradicionales capturen valor online.

La **consolidación** de los marketplaces también se evidencia a nivel regional. **Mercado Libre** surgió como el jugador indiscutible en varios países simultáneamente (Argentina, Uruguay, Venezuela y Centroamérica, además de fuerte presencia en México, Brasil, Chile, Colombia). Su efecto de red es tan potente que la palabra “*MercadoLibre*” en algunos lugares es sinónimo de comprar online.

Esta empresa, nacida en Argentina en 1999, hoy vale más en bolsa que cualquier retailer físico latinoamericano, y es considerada “*el backbone digital de la región*”. *Case study* aparte es su dominio en Argentina: con una economía volátil y altos niveles de informalidad, Mercado Libre canaliza gran parte del comercio minorista (se estima que en algunos rubros captura más del 80% de las transacciones online locales).

Por otro lado, empresas tradicionales no se quedaron de brazos cruzados. En **Chile y Perú**, por ejemplo, **Falabella** transformó su portal falabella.com en un marketplace regional tras adquirir **Linio** en 2018, integrando millones de productos de terceros junto a su inventario de tienda. **Ripley**, otra departamental chilena, también transformó su ecommerce a modelo marketplace.

Hablando con [Rodrigo Guajardo, CEO-Country Manager Retail de Ripley Perú](#),⁸⁰ corroboré que incluso en mercados relativamente más pequeños, la visión es la misma:



*“El objetivo común era pasar de ser un retail con tienda online a una **plataforma abierta** que conectara oferta y demanda de múltiples vendedores”.*



Rodrigo
Guajardo

Rodrigo menciona que en Perú adoptaron muchas lecciones del mercado chileno, con la prioridad de integrar vendedores locales para robustecer categorías como moda y hogar, donde su surtido propio no bastaba. Así, **Ripley.pe** creció en variedad apoyándose en esa comunidad de sellers, y se consolidó junto a Falabella y Mercado Libre como las opciones predilectas del comprador peruano en línea.

Ahora bien, la **masificación** del modelo marketplace no sólo se da en los grandes jugadores, sino también en nichos y nuevos verticales. Hemos visto emerger marketplaces especializados en autos (como **Kavak** en el segmento de seminuevos), en inmobiliaria (portales colaborativos), en moda (por ejemplo, **Dafiti** en Brasil empezó como tienda y adoptó sellers externos), e incluso en servicios profesionales (marketplaces de freelancers, etc.).

Si bien estos verticales salen del foco retail, los menciono porque contribuyen al **efecto de red general**: millones de latinoamericanos se han acostumbrado a la dinámica de *buscar en un marketplace* cualquier cosa que necesiten, más que en la web de una tienda individual.

Una encuesta de Wunderman Thompson en 2023 lo confirmó: más del **40% de los consumidores latinoamericanos considera los marketplaces como su plataforma preferida para compras online**, muy por encima de opciones como tiendas oficiales (10%) o redes sociales (9%) (Wunderman Thompson, 2023).

En términos de **experiencia de usuario**, el marketplace logró centralizar la búsqueda: un comprador puede en una sola app comparar precios de docenas de proveedores, leer miles de reseñas y completar su compra en segundos. Esa conveniencia impulsa una *masificación de la demanda*: por ejemplo, el **82% de los latinoamericanos afirmó haber comprado al menos una vez a través de redes sociales en 2023**, pero en muchos casos, el cierre de la transacción ocurrió en marketplaces o plataformas de pago integradas (Wunderman Thompson, 2023), lo que muestra cómo los distintos canales se alimentan entre sí con el marketplace frecuentemente como etapa final.



Modelos de negocio híbridos

Una consecuencia interesante de esta consolidación es que los **modelos de marketplace evolucionaron**. Ya no hablamos solo de puro **1P** (venta directa de inventario propio) vs **3P** (venta de terceros). La mayoría de los grandes operadores adopta modelos **mixtos**: Amazon, Walmart, Liverpool, Magalu venden directamente pero también son anfitriones de terceros. Mercado Libre principalmente es 3P, pero tiene sus programas de vendedores certificados y su propia marca de electrónicos básicos.

Además, surgieron modelos **“white label”** donde la tecnología marketplace se ofrece como servicio: por ejemplo, **VTEX** y **Shopify** permiten a cualquier comercio montar un marketplace propio, y empresas como **Mercado Libre** incluso ofrecen su infraestructura de envíos (*Mercado Envíos*) y cobros (*Mercado Pago*) a terceros sitios.

Todo esto ha llevado a una especie de **“marketplacificación” del comercio electrónico**: la frontera entre tienda y marketplace se difumina. Lo he visto de primera mano ayudando a retailers a implementar marketplaces internos; muchas veces ni siquiera lo publicitan al cliente final, pero internamente integran vendedores para ampliar surtido (por ejemplo, tiendas de supermercado que listan productos de sellers especializados en su web). El mercado latinoamericano, con su gran extensión geográfica y diversidad de oferta, parece especialmente fértil para este modelo colaborativo.

Para ilustrar la **colaboración ecosistémica** detrás de los marketplaces, retomo una idea que me compartió Bruno Rego Salomé, de Amazon (eLíderes Podcast x25, 2024):



“La colaboración no es sólo con el vendedor sino también con socios que ofrecen soluciones increíbles. Este ecosistema colaborativo es clave porque detrás de cualquier marketplace hay personas (...) Ninguna tecnología eliminará esto; al contrario, lo potenciará”.



Bruno
Rego Salomé

Bruno se refería a que los marketplaces exitosos trabajan codo a codo con proveedores de tecnología, fintechs, agencias de marketing digital, empresas de logística y un sinfín de aliados que, aunque el consumidor no los vea, son fundamentales para la experiencia.

Volveremos sobre varios de esos aliados en la sección 4.5, pero vale adelantar que esta **colaboración amplia** es la que permitió la **“masificación”** del modelo marketplace sin sacrificar la calidad. Cada vez que una plataforma incorporó nuevos servicios (envíos más rápidos, devoluciones gratuitas, atención 24/7 vía chatbot, etc.), normalmente fue en alianza con un especialista.

Un ejemplo concreto es cómo varios marketplaces regionales integraron pagos en cuotas sin tarjeta gracias a fintechs locales, o cómo establecieron **puntos de retiro en tiendas de conveniencia** aliándose con cadenas

existentes. Estas estrategias habilitaron que más gente compre y venda, y consolidaron el marketplace como “la plaza central” del comercio electrónico.

En resumen, los marketplaces en Iberoamérica pasaron de ser una innovación emergente hace 10-15 años a convertirse en **infraestructura básica del comercio**. Su consolidación se refleja en cifras (ventas dominantes del total ecommerce), en casos nacionales (Brasil y México como bastiones, pero con impacto en todos los países), y en la apropiación cultural (hoy todos sabemos qué es un “Hot Sale” o un “Cyber Monday”, y que esas campañas giran en torno a marketplaces).

Y, lo más importante, su **masificación** ha abierto las puertas del comercio electrónico a millones de personas que quizá no habrían comprado en línea si no fuera por la confianza y conveniencia que les ofreció un marketplace reconocido. Como suelo decir en foros de la industria: *el marketplace fue al comercio electrónico lo que los malls fueron al retail tradicional*: un agregador de oferta que atrajo masas de demanda. Solo que en este caso, ese mall es virtual, infinito en estantes y atendido por inteligencia artificial.



La era de los marketplaces

Explorando el impacto de los marketplaces en la economía digital.

[Quiero leer este libro](#)

Plataformas sociales como canal comercial

El auge de los marketplaces coincidió también con la explosión de las **plataformas sociales** como nuevos canales de comercio. En la última década, las redes sociales pasaron de ser simples puntos de contacto o marketing a convertirse en **verdaderos motores de ventas** bajo la tendencia del *social commerce*.

Personalmente, he observado cómo esta tendencia tomó por sorpresa incluso a expertos: de pronto, emprendedores informales estaban vendiendo a través de un **mensaje de WhatsApp o de una historia de Instagram**, sin necesidad de sitio web propio ni marketplace tradicional. Esta “democratización” del comercio vía redes sociales se potenció muchísimo durante la pandemia y continúa en la actualidad.

Un dato elocuente que vi en un estudio reciente: más del **80% de los usuarios de internet en América Latina compró alguna vez un producto descubierto vía redes sociales en 2023** (Wunderman Thompson, 2023). Es una cifra altísima, que posiciona a nuestra región también a la vanguardia en este aspecto.

Plataformas como **Facebook** e **Instagram** lideran este fenómeno, aprovechando su masiva base de usuarios. En muchos países, Facebook Marketplace (la sección de clasificados dentro de Facebook) es el lugar predilecto

para comprar y vender productos de segunda mano, o incluso nuevos de pequeños comerciantes. **Instagram**, por su parte, se volvió el escaparate de miles de marcas emergentes: emprendedores de moda, artesanías, cosméticos y más muestran sus catálogos en perfiles de Instagram y concretan ventas por mensaje directo o enlaces en *bio* hacia métodos de pago. Como resultado, se ha difuminado la línea entre socializar y comprar: *la inspiración ocurre en el feed de la red social y la transacción puede ocurrir en un clic.*

He tenido oportunidad de conversar con [Mario Contreras, Gerente de eCommerce de Distrinando S.A.](#),⁸¹ sobre la “tiktorización” del comercio. Mario me decía que:



“Hoy los usuarios –especialmente jóvenes– ya no buscan productos: los descubren mientras consumen contenido”.



Mario
Contreras

Esto implica que las marcas deben estar presentes de forma orgánica en el entretenimiento diario de las personas. **TikTok**, la plataforma de videos cortos, es un caso notable: aunque aún **no se ha masificado e su funcionalidad TikTok Shop en países latinoamericanos**, la influencia que ejerce en las tendencias de compra es innegable. Videos virales de ciertos productos (por

ejemplo, un gadget de cocina o un truco de belleza) pueden disparar la demanda regional incluso sin un canal de venta nativo en TikTok. Los usuarios ven el producto en TikTok y luego van a buscarlo al marketplace o a Google. Es decir, las redes sociales generan *demanda latente* que luego otras plataformas capitalizan.

No obstante, las propias redes se están moviendo para **capturar esas ventas dentro de su entorno.**

Plataforma	Funcionalidades de social commerce	Pagos integrados	Países destacados / Ejemplos
Instagram Shopping	Escaparates dentro de la app; integración con catálogos de productos.	Checkout nativo con Facebook Pay.	Brasil y México (ya habilitado).
Facebook	Marketplace integrado en la app principal.	Pagos habilitados en algunos mercados.	Global, con pruebas locales.
Pinterest	Funcionalidades de compra directa en pruebas.	En exploración / pruebas limitadas.	Aún en etapas iniciales.
WhatsApp	WhatsApp Business: catálogos, respuestas automáticas y gestión de pedidos vía API.	WhatsApp Pay (activo en Brasil), permite transferencias y pagos dentro del chat.	Brasil como mercado pionero.

Hablando de **WhatsApp**, es imposible sobreestimar su rol en nuestra región. Latinoamérica está entre las regiones con mayor penetración de WhatsApp en el mundo; en países como Brasil, Argentina o Colombia, más del 90% de los usuarios móviles usa WhatsApp regularmente.⁸²

Esto ha derivado en un fenómeno: **WhatsApp se ha convertido en la tienda virtual de miles de microemprendimientos.** He visto casos increíbles, por ejemplo en **Colombia**: durante la pandemia, tiendas de

barrio y hasta grandes retailers como **Éxito** implementaron líneas de WhatsApp para tomar pedidos y coordinar entregas o recogidas.

Camilo Reina, Chief Executive Officer de Cyclo & CEO de Gig company⁸³ y exvicepresidente de Mercadeo & Transformación Digital de Grupo Éxito, me contaba que una de las iniciativas más exitosas en 2020-21 fue desplegar asesores virtuales vía WhatsApp para atender clientes de sus supermercados y tiendas.



“El cliente sentía la cercanía de ‘hablarle’ a su tienda de confianza por chat, y eso nos permitió mantener ventas durante los confinamientos”.



Camilo
Reina

Destaca además que integraron catálogo y carrito dentro de WhatsApp para facilitar el proceso. Este caso evidencia que, en una región donde la confianza interpersonal es clave, **el chat de WhatsApp reproduce la experiencia de hablar con el vendedor de siempre**, lo que genera confianza para comprar. Tanto así que Meta organizó en 2024 el primer **WhatsApp Business Summit Latam**, donde reunió a empresas que usan WhatsApp como canal de ventas y servicio, lo que subraya la importancia que está cobrando esta plataforma en el comercio conversacional.

Otro fenómeno emergente en redes sociales es el de los **influencers devenidos en vendedores**. La llamada

“*creator economy*” encontró en el *social commerce* un modelo de monetización natural: creadores de contenido que antes sólo recomendaban productos mediante publicidad ahora directamente montan sus propias tiendas o reciben comisión por ventas generadas.

En países como México y Brasil, hemos visto celebridades de Instagram lanzando líneas de producto vendidas exclusivamente a través de sus redes. También el **live shopping** o **live commerce** ha hecho sus pininos en la región: si bien está más verde que en Asia, plataformas como Facebook e Instagram han habilitado transmisiones en vivo, donde las marcas exhiben productos y responden en tiempo real.

Magazine Luiza (Magalu) en Brasil es pionera en esto. Tiene un programa llamado “*Luiza Live*” donde realizan *streamings* de ofertas con sus influenciadores virtuales y empleados estrella, y los usuarios pueden comprar en el momento en su app. Este formato interactivo, mezcla de entretenimiento y tienda, tiene mucho potencial con el alto uso de móviles: se estima que el mercado de *live commerce* en Latinoamérica movió alrededor de **USD 3.900 millones en 2024 y podría crecer a 32 mil millones para 2033**, de acuerdo con proyecciones de la industria.⁸⁴

La ventaja competitiva cultural que tenemos es que al latinoamericano le encanta la interacción social al comprar – preguntar, regatear, opinar –, y el *live commerce* justamente digitaliza esa experiencia cercana de la compra asistida.

Por supuesto, la incursión de las plataformas sociales en el comercio no está libre de retos. Uno importante es la **confianza y seguridad**: muchos consumidores desconfían de vendedores informales en redes o temen estafas (perfil falso que toma el pago y no entrega, por ejemplo). Aquí, nuevamente, los aliados invisibles entran en juego: han surgido **servicios de escrow, insurtech y certificación de perfiles** para mitigar estos riesgos.

Instagram y Facebook verifican cuentas de negocios; WhatsApp Business asigna “*cuentas oficiales*” a empresas grandes. Aun así, el comprador tiene menos protecciones en social commerce que en un marketplace tradicional con sistemas de reputación robustos. Me ha tocado asesorar a empresas en cómo mantener la confianza del cliente al vender por redes: la clave es **omnicanalidad**, ofrecer al usuario que pueda validar la existencia de la tienda en distintos canales (red social, web, incluso tienda física si la hay), y brindarle opciones seguras de pago y envío. Muchas pymes optan por cerrar la transacción social mediante **Mercado Pago, PayPal o transferencia bancaria**, y usar servicios de entrega conocidos, para aprovechar la confianza que esas marcas tienen.

Un caso singular que vale mencionar es el de las **comunidades de compra en grupo vía social**. En países andinos, surgieron grupos de Facebook y WhatsApp donde la gente se organiza para compras al por mayor para obtener descuento de volumen, una especie de club de compras autogestionado. Esto habla de cómo la cultura de colaboración y socialización de nuestra región también moldea formas únicas de ecommerce social.

Apps y superapps:

Centralización de la experiencia

La vida digital de los latinoamericanos transcurre cada vez más dentro de **apps móviles**. Esto tiene implicancias enormes para el comercio: el **mobile commerce** ya no es “el futuro”; es el presente dominante. Para 2024, en mercados como México, cerca del **69% de las compras en línea se realizó mediante dispositivos móviles** (smartphones o tablets) (Meza Rodríguez, 2025). Y en general, la región muestra una preferencia móvil marcada: la penetración de smartphones alcanzó un 80% de la población adulta en 2022 y se proyecta llegar al **93% hacia 2030**.⁸⁵

Esta realidad ha empujado a las empresas a adoptar una estrategia “*mobile-first*” desde hace varios años, optimizando sitios móviles, desarrollando aplicaciones dedicadas y aprovechando funcionalidades nativas del teléfono (geolocalización, notificaciones push, cámara para escanear productos, etc.). Pero el fenómeno va más allá: estamos viendo el surgimiento (o la aspiración) de las **superapps** en Latinoamérica, que buscan centralizar múltiples servicios en una sola experiencia.

El término “**superapp**” se popularizó originalmente en Asia, ejemplificado por **WeChat** en China (que combina mensajería, pagos, comercio, juegos, etc., todo en una sola app) o **Grab** y **Gojek** en el Sudeste Asiático. En Iberoamérica no existe aún una superapp tan omnipresente, pero sí hay varios contendientes construyendo ecosistemas multiservicio dentro de sus aplicaciones.

Uno de los casos más notables es **Rappi**, fundada en 2015 en Colombia. Rappi inició como app de entrega de comida a domicilio, pero rápidamente añadió repartos de supermercado, farmacias, envíos de dinero, pago de servicios y hasta una sección estilo “mall” con tiendas oficiales. Hoy Rappi opera en varios países de América Latina y se autodenomina una superapp latinoamericana, que integra también verticales como viajes (RappiTravel) e incluso entretenimiento. La visión de Rappi es clara: que el usuario abra Rappi para casi cualquier necesidad diaria. Este modelo ha tenido tracción sobre todo en mercados urbanos jóvenes como Ciudad de México, Bogotá, São Paulo y Buenos Aires, donde Rappi se integró en la rutina de una generación móvil.

Otro aspirante a superapp es **Mercado Libre/Mercado Pago**. Si bien Mercado Libre comenzó como marketplace web, su ecosistema abarca **Mercado Pago (pagos y billetera digital)**, **Mercado Envíos (logística)**, **Mercado Crédito (préstamos)** y otras soluciones. En algunos países incluso ofrece recarga de transporte público y pago de facturas de servicios desde su app de Mercado Pago.

Aunque Mercado Libre no ofrezca –digamos– servicios de taxi o comida directamente, sus apps sí buscan centralizar la **experiencia financiera y comercial** del usuario. Muchos consumidores usan la app de Mercado Pago como su banco digital, su medio de pago en tiendas físicas mediante QR y obviamente su checkout preferido online. Esto convierte a Mercado Libre en una suerte de superapp financiera-comercial de facto.



El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial

Un vistazo a las aplicaciones todo-en-uno que están revolucionando la cadena y propuesta de valor al consumidor.

[Quiero leer este libro](#)

En Brasil, destaca **Magazine Luiza (Magalu)**, cuya app integra marketplace, un sistema de cuenta digital (MagaluPay), ofertas de préstamo, streaming de video de influencers mostrando productos (Magalu Live) y hasta un **assistant** virtual (Lu, la cara virtual de la empresa) que acompaña la experiencia. Magalu incluso lanzó *MagaluAds*, una plataforma de publicidad dentro de su app, similar a lo que Amazon impulsa a nivel global con su negocio de ads. Todo esto indica la intención de retener al usuario dentro del entorno Magalu para todas sus necesidades de compra e incluso ocio relacionado.

También en Brasil, las **fintech** se mueven hacia modelo superapp: **Nubank**, el mayor banco digital de la región, incorporó a su aplicación un marketplace de comercio electrónico llamado “NuShop” en 2023, que permite a sus millones de clientes comprar artículos de socios comerciales usando el saldo de su cuenta Nubank o

su tarjeta con descuentos especiales. O sea, Nubank quiere que no salgas de su app ni siquiera para ir a Mercado Libre; te ofrece dentro de tu banco una tienda. Otros bancos digitales como **Banco Inter** siguieron una estrategia parecida, integrando compras, inversiones, seguros y más en la misma app.

¿Por qué esta tendencia a la centralización?

Desde mi experiencia, hay dos motores: **lealtad y datos**. Si logras que el usuario satisfaga múltiples necesidades en tu plataforma, aumentas su lealtad (usa tu servicio todos los días, no ocasionalmente) y recabas datos más completos de su comportamiento, lo que permite personalizar ofertas y cruzar ventas.

Un ejemplo simple: si la misma app me sirve para pedir comida y también para comprar ropa, puede quizás ofrecerme un descuento en ropa un día lluvioso sabiendo que pediré comida a domicilio (relacionando ambas actividades). Las superapps explotan esas sinergias de datos en beneficio propio y, bien manejado, en beneficio del cliente (experiencias más convenientes).

Latinoamérica tiene particularidades que, en teoría, hacen atractivo el concepto de superapp: gran preferencia por **experiencias móviles**, usuarios jóvenes abiertos a nuevas apps, y ciertos niveles de **ineficiencia estructural** que una superapp puede resolver (por ejemplo, unir servicios fragmentados de transporte, entrega y pagos en un solo punto).

Sin embargo, también hay barreras: a diferencia de China, aquí las aplicaciones de Meta (WhatsApp, Instagram, etc.) ya cubren mucha atención del usuario, lo que hace más difícil que una sola app “lo haga todo”. Además, las **regulaciones** y la competencia impiden a veces la integración total (por ejemplo, en algunos países, ciertas actividades financieras necesitan apps separadas por exigencia legal, o hay límites antimonopolio). Aun así, veo una convergencia en marcha: las apps de delivery añaden finanzas, las fintech agregan comercio, los marketplaces suman funciones de interacción social.

Un caso concreto que ilustra esta convergencia es el de **Uber**. Si bien no es una empresa local, su operación en la región la adaptó: la app de Uber en ciudades latinoamericanas ya permite no sólo pedir un viaje, sino comida (Uber Eats), hacer envíos de encomiendas (Uber Flash) e incluso en algunos lugares comprar abarrotes (Cornershop by Uber). Uber está tratando de posicionarse también como superapp de movilidad + conveniencia.

Y no olvidemos a **WhatsApp**: con su base instalada masiva, hay analistas que dicen que **WhatsApp podría volverse la superapp de Occidente**. De hecho, en India, ya integró pagos y contratación de seguros dentro del chat; en Brasil y México, comenzó a probar directorios de comercios dentro de la app. Si Meta logra que hagamos más transacciones sin salir de WhatsApp, se convertiría automáticamente en la superapp más usada, aunque llegue por una vía distinta (la mensajería).

Durante la entrevista con [Ariel Leiro, Fulfillment Digital Product Director de Cencosud S.A.](#), discutimos cómo del lado del retail ellos ven estas tendencias:⁸⁶



“El smartphone se volvió el control remoto de la vida del cliente”.



Ariel
Leiro

En su experiencia, la clave fue integrar todos los canales de Cencosud (tiendas Jumbo, Easy, etc.) en **una sola app** para el cliente, de modo que con la misma cuenta, éste pudiera comprar supermercado, moda o lo que fuera, y elegir si quiere envío a domicilio o retiro en tienda. Ariel enfatizaba que técnicamente lograr esa unificación no fue trivial (hubo que armonizar distintos sistemas internos). Sin embargo, agrega:



“El cliente no tiene por qué saber desde dónde le despachamos; sólo quiere su pedido rápido y tener todo el catálogo en el celular”.



Ariel
Leiro

Esta frase resume el desafío que las super apps o las apps integradas buscan resolver: **simplificar la vida del cliente, ocultando la complejidad tras una interfaz sencilla.**

Vale la pena resaltar algunos **logros y desafíos** de la era de apps en la región:

Categoría	Detalle	Ejemplos /Datos
Logro: Adopción masiva de apps de comercio	Las apps de marketplaces (Mercado Libre, Amazon, AliExpress) y de delivery (Rappi, iFood, Uber Eats) dominan descargas en tiendas de aplicaciones de LatAm.	Usuarios prefieren apps frente al navegador móvil por agilidad. Conversiones hasta 3x más altas en app vs web mobile gracias a datos guardados (pago, envío).
Logro: Omnicanalidad Integrada (offline-online)	Apps permiten funcionalidades como scan & shop o click & collect.	Grupo Éxito (Colombia) → app Punto de Oro (escaneo en góndola + pago en app). Walmart Argentina → "scan and go". La app se vuelve central incluso en la tienda física.
Desafío: Retención y sobrecarga de apps	Exceso de apps fragmenta el uso; no todos quieren 10 apps de compras. Las superapps surgen como respuesta, pero es difícil que usuarios adopten todas sus funciones.	Ejemplo: muchos ven Rappi solo como "pedir comida", no como superapp. Requiere marketing y UX unificada para educar y ampliar uso.
Desafío: Performance y gestión de datos	Superapps suelen ser "pesadas", complicando uso en teléfonos de gama baja. Las PWAs son más livianas, pero menos potentes que la app nativa.	Riesgo alto en ciberseguridad y privacidad: una brecha en una superapp expone datos sensibles (ubicación, compras, bancarios). Empresas invierten en compliance (GDPR, leyes locales).

Mirando hacia adelante, creo firmemente que **Latinoamérica verá consolidarse 2 o 3 ecosistemas de apps dominantes** en los próximos años, en torno a los jugadores que ya despuntaron. Probablemente uno financiero-comercial (MercadoLibre/MercadoPago vs algún competidor tipo Nubank/Shopping), uno de movilidad/servicios (Uber vs quizás Cabify ampliado vs Didi integrando servicios) y uno de retail tradicional adaptado (tal vez Amazon consolidando más servicios en su app, o Alibaba si decide invertir más agresivamente con AliExpress, o alguna coalición de retailers locales). Sin embargo, no descarto sorpresas: la capacidad de **innovación de startups locales** es enorme. Puede emerger "la superapp latina" de la mano de una empresa hoy pequeña que entienda mejor al consumidor local que los gigantes internacionales.

En cualquier caso, lo que es seguro es que la **centralización de la experiencia en apps** seguirá profundizándose. Como decimos coloquialmente, *“ahora todo está en el celular”*. Y en ese celular, ganar la *“pantalla de inicio”* del usuario (es decir, ser de las apps que tiene siempre a mano) es la nueva batalla por la relevancia. Las superapps representan la estrategia de ganar esa batalla por aplastamiento: haz tantas cosas útiles que sea inevitable tenerte en el home screen.

Aún está por verse si esa estrategia conquista definitivamente a los consumidores latinos, pero los indicios hasta ahora –por adopción y comportamiento– sugieren que vamos camino a un escenario de **ecosistemas de apps omnipresentes** en nuestra vida cotidiana.



Aliados invisibles:

Tecnología y servicios

Al llegar a este punto, hemos hablado de plataformas, marketplaces, redes sociales y apps, todos de cara al usuario. Pero bajo la superficie, sosteniendo este boom del comercio electrónico, existe un entramado de **tecnologías y servicios “invisibles”** para el consumidor pero vitales para que todo funcione: pasarelas de **pagos digitales** y hasta sistemas de **logística y última milla**, entre otros.

Pagos digitales y fintech: la revolución del dinero online

Hace 20 años, pocos latinoamericanos tenían tarjeta de crédito internacional, y los miedos a poner los datos en internet eran enormes. Hoy, gracias a la evolución de las fintech, disponemos de **múltiples métodos de pago seguros y adaptados a nuestra realidad socioeconómica**.

Un claro ejemplo es **Brasil**, donde la introducción de **Pix** (el sistema de pago instantáneo impulsado por el Banco Central en 2020) cambió las reglas del juego. Pix permite transferencias 24/7 gratuitas entre bancos, lo que rápidamente fue adoptado para pagos de comercio, y razón por la cual ya representaba **un tercio de todas las compras de comercio electrónico** en Brasil,⁸⁷ restándole terreno al boleto bancario tradicional.

Pero incluso más importante culturalmente en la región es el uso de los **pagos en cuotas**. Comprar en cuotas sin interés está prácticamente en el ADN del consumidor latinoamericano; antes era con tarjeta de crédito, pero ahora existen opciones de **buy now, pay later** y pagos fraccionados integrados en las plataformas.

Según datos compartidos públicamente en 2023, cerca del **60% de todos los pagos de ecommerce en Latam se realiza en cuotas** (financiadas con tarjeta o con soluciones BNPL), y en Brasil, esa proporción sube a casi un **79%** (NocNoc, 2024). Es decir, la posibilidad de financiar compras ha ampliado radicalmente el acceso, permitiendo a personas de menores ingresos adquirir online bienes durables que de otro modo no podrían pagar de contado.

Marketplaces y tiendas se aliaron con fintechs para ofrecer estas facilidades: Mercado Libre tiene Mercado Crédito, Amazon se asoció con instituciones locales en México para meses sin intereses, startups como Kueski Pay en México o Menta en Argentina ofrecen cuotas instantáneas en checkouts de comercios medianos. *La financiación se volvió un aliado invisible para la conversión*: donde antes un carrito se abandonaba por precio alto, hoy un plan de cuotas lo rescata.

Otro aliado en pagos es la proliferación de **billeteras digitales y pagos en efectivo integrados**. Como vimos en el caso de México, un cuarto de los compradores online usó efectivo en puntos como Oxxo para pagar sus compras. Esto es posible porque las plataformas integraron esas

opciones: uno compra en línea y recibe un código para pagar en efectivo en la tienda de conveniencia.

Empresas como **Oxxo (Femsa)** en México o **Pago Fácil/Rapipago** en Argentina se convirtieron en extensiones físicas de la caja registradora virtual. Asimismo, billeteras móviles como **MercadoPago, PicPay, Daviplata, Yape** y muchas otras incorporaron millones de personas al ecosistema digital al permitirles cargar saldo en efectivo y luego pagar online fácilmente.

En Perú, por ejemplo, la billetera **Yape** del BCP se volvió tan común que muchos pequeños comercios informales exhiben su código QR para que les paguen por Yape, y con ese mismo saldo, la gente puede luego hacer compras online sin tener tarjeta. Este entramado fintech ha sido crucial para incluir a los sectores *no bancarizados*, que en nuestra región aún son significativos.

Las **pasarelas de pago locales** también son héroes anónimos: **EBANX** en Brasil y Cono Sur, **Conekta** en México, **Culqi** en Perú, etc., que ofrecieron a comercios internacionales cobrar en moneda local con métodos locales, y redujeron la fricción para que el cliente use su medio favorito. Sin estas soluciones, grandes jugadores globales no habrían podido operar fluidamente (por ejemplo, Netflix o Spotify se aliaron con procesadores locales para aceptar Oxxo Pay, débito local, etc., lo que acostumbró al público a pagar servicios en línea y, por extensión, productos).

Finalmente, en el lado de pagos, destaco la batalla

constante contra el **fraude**. A medida que creció el ecommerce, también lo hicieron los intentos de fraude con tarjetas robadas, identidades falsas, etc. Aquí los *aliados invisibles* son empresas de tecnología antifraude (como **Kavak, ClearSale, Riskified**) y los propios equipos de riesgo de bancos y fintechs.

Gracias a inversiones en inteligencia artificial y machine learning, hoy la mayoría de las transacciones sospechosas se detecta en milisegundos y se declina antes de que sea un problema. Esto construyó confianza tanto en consumidores como en comercios, y bajó significativamente los índices de contracargos en comparación con hace 10 años.

Última milla y logística integrada: la carrera por la entrega perfecta

Otro pilar habilitador, quizás el más **operativo** pero fundamental, es la **logística**. Podemos tener las mejores tiendas y pagos, pero sin entregar el producto al cliente, no hay magia. Y vaya si la logística ha evolucionado en nuestro ecommerce. Recuerdo los inicios donde los tiempos de entrega eran de semanas; los costos, altísimos; y la cobertura, limitada a las grandes ciudades. Hoy hablamos de entregas en *48 horas o menos* en capitales importantes, envíos mismo día o en horas en categorías como supermercado, y coberturas que alcanzan ciudades medianas y pequeñas que antes estaban desconectadas. Este salto se debe a un ecosistema de **operadores logísticos, startups de última milla y mejora de infraestructura** que trabajó incansablemente tras bambalinas.

Un claro indicador: empresas como **Mercado Libre** y **Amazon** invirtieron en centros de distribución locales y flotas dedicadas. Mercado Libre, por ejemplo, opera decenas de centros logísticos en 7 países y lanzó su red de envíos propia (*Mercado Envíos Flex* y terceros homologados), que le permite controlar buena parte de las entregas. **Amazon**, por su parte, abrió **10 centros de distribución en Brasil entre 2019 y 2022** (Saringer, 2023), y continuó expandiendo almacenes en México, Colombia y Chile. Además, Amazon implementó sus **lockers** de recogida en México y Brasil, y puntos de entrega colaborando con comercios locales (programa *Counter*). Esas infraestructuras acercaron el inventario al cliente y redujeron tiempos.

Pero junto a los gigantes, surgieron **startups latinoamericanas de logística** muy innovadoras: por ejemplo **Chazki**, fundada en Perú por [Gonzalo Begazo](#), que hoy opera en varios países ofreciendo entregas en el día con una red de mensajeros urbanos; **Loggi** en Brasil, que empezó con entregas en moto en São Paulo y hoy es una gran red logística apoyada en tecnología de ruteo; **PedidosYa Envíos** (derivado de la app de delivery, brinda servicios de mensajería rápida a empresas); **Skydropx** y **99minutos** en México, que optimizan rutas de reparto; **Moova** en Argentina, digitalizando capacidad logística ociosa, entre muchas otras.

Hablando con Gonzalo Begazo, él destacaba cómo la **colaboración entre retail y startups logísticas** fue clave: grandes tiendas contrataron a startups para sus entregas rápidas en lugar de montar todo desde cero, lo que

permitió escalar servicios como envíos *same-day*. “Nos volvimos el aliado que lleva la sonrisa al cliente en su casa”, decía Gonzalo en referencia a Chazki, graficando que su marca quizás no la conozca el comprador, pero es la que materializa la promesa de la tienda.

La **última milla** (el tramo final al domicilio) es donde más hubo experimentación. Se implementaron **modelos colaborativos** tipo *crowdsourcing*: en algunos casos, son personas comunes con sus vehículos las que reparten (modelo Rappi, Uber Eats).

También la utilización de **redes de tiendas** para retirar (click & collect) se masificó: cadenas como Falabella en Chile ofrecen retiro en tienda o incluso en lockers automáticos en sus malls; en Brasil, las asociaciones entre Mercado Libre y pequeñas tiendas de barrio para ser *pontos* de retiro resultaron exitosas. Todo esto amplía las opciones para entregar más rápido o más barato.

La velocidad de entrega se volvió un campo de batalla competitivo. En 2021-2022, vimos a Mercado Libre lanzar entregas *next-day* en ciudades donde Amazon aún tardaba 2-3 días; y al revés, Amazon metiendo presión con su logística en sitios donde Mercado Libre dependía del correo tradicional. El beneficiario final es el cliente, que pasó de esperar 5-7 días en 2015 a exigir 24-48h en 2025.

Una anécdota personal: en un panel logístico en 2019, un colega decía: “el envío gratis y rápido va a ser la norma, no el lujo”. En ese momento, sonó optimista; hoy es prácticamente real en muchas categorías. El envío

gratis (subsidiado o mediante membresías tipo Prime o *Mercado Puntos*) se instaló como expectativa estándar. Y para lograrlo sin quebrar, los operadores logísticos tuvieron que **ganar eficiencia y volumen**.

Aquí la tecnología ha sido aliada: uso de **ruteo inteligente, geolocalización** precisa, algoritmos que asignan paquetes al repartidor óptimo, e incluso comienzos de automatización en almacenes. En ciertos hubs de Brasil y México, ya vemos **robots móviles y sorter automáticos** clasificando paquetes, con lo que aumentan la capacidad sin el alza equivalente de costos. Las empresas integraron sus sistemas con IA para predecir demanda y colocar stock más cerca (lo que Amazon llama anticipatory shipping).

Otro elemento invisible pero crucial: las **empresas de logística tradicional (couriers, correos)** tuvieron que reinventarse. En México, **Estafeta** y **DHL** ampliaron sus flotas y crearon servicios específicos ecommerce; en Argentina, **Correo Argentino** lanzó paquetes a menor costo para ecommerce; en Colombia, **Servientrega** se asoció con Linio y otras plataformas.

Sin estos jugadores adaptándose, habría sido imposible llegar a ciertos destinos alejados. Aún existen desafíos geográficos –por ejemplo, entregar en zonas rurales remotas o en países con geografía compleja como Perú, donde la Amazonía y la sierra complican la logística–, pero incluso allí, las alianzas han surgido: uso de **drones** en pruebas (en Brasil, iFood probó entrega con drones para complementar su cadena), redes de **lockers** en

pueblos pequeños para entregas agrupadas, etc.

Me viene a la mente un comentario de **Ricardo Garrido** sobre la logística brasileña en los albores del ecommerce (eLíderes Podcastx25, 2024):



“En 2009, la infraestructura logística para ecommerce prácticamente no existía (...) La capacidad de entrega era limitada”.



Ricardo
Garrido

Y es cierto, durante el *boom* inicial de las puntocom, la logística fue el *talón de Aquiles*. Pero hoy, esos molinos de viento de antaño se han convertido en parte natural del paisaje. No es que la logística ya no sea un desafío (lo sigue siendo, sobre todo en escalabilidad), pero dejó de ser la barrera insalvable de hace 15 años.

En cierto modo, **la logística se profesionalizó** al ritmo del crecimiento: las inversiones en flotas, centros y tecnología continuarán, pero la confianza en que “el producto llegará” ya está instalada en el consumidor.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Las industrias más transformadas por el ecommerce

He tenido la fortuna de ser testigo directo de cómo el comercio electrónico revolucionó diversos sectores en Iberoamérica durante las últimas décadas. En este capítulo abordaré, **en primera persona**, las transformaciones vividas en las principales industrias –desde el retail de moda hasta el turismo–, impulsadas por la adopción masiva del ecommerce en nuestra región.

2020 fue un parteaguas: la pandemia de COVID-19 actuó como catalizador de la digitalización en todos los sectores, pero la metamorfosis venía gestándose desde mucho antes. Ya a fines de 2023, el ecosistema ecommerce de América Latina había alcanzado ventas por **USD 117 mil millones** (un 30% más que el año anterior), y se proyecta que esa cifra **casi se duplique a USD 205 mil millones para 2028**.⁸⁸ Hablamos de más de **300 millones de compradores digitales latinoamericanos en 2023**, número que seguirá creciendo más del 15% hacia 2027 (Infobae, 2024). Este crecimiento meteórico obligó a que **todas las industrias** –de la moda al supermercado, de la

salud a la educación– se reinventaran para sobrevivir y prosperar en un futuro cada vez más digital.

Las ventas en línea de electrónica de consumo, moda, alimentos, belleza y otras categorías crecieron exponencialmente en la región, y lideraron así la transformación digital de estos sectores.

Como pionero del ecommerce regional, *recuerdo vívidamente las primeras épocas* en que convencer a las empresas de subirse al canal digital era una odisea. Hoy, en cambio, es impensable una estrategia de negocio sin un fuerte componente online. Lo comprobé una y otra vez en conversaciones con colegas y expertos, como cuando [Ernesto Mendizábal, CEO en Motormax & ex CFO en DeRemate.com](#), destacaba cómo internet abrió mercados globales impensados para los negocios locales:⁸⁹



“Los portales de ecommerce dieron acceso al mundo de una forma que antes no existía”.



**Ernesto
Mendizábal**

A continuación, exploremos industria por industria cómo se dio esta metamorfosis digital.

Retail y moda:

Del escaparate físico al probador virtual

Mirando en retrospectiva, **el retail de moda** fue uno de los primeros en sentir el sacudón del ecommerce. Pasamos **del escaparate físico a vitrinas virtuales** en las que un cliente de Ciudad de México o Lima puede “pasearse” por catálogos globales desde su celular. Las **tiendas departamentales y cadenas de moda** tuvieron que reinventarse: muchas lanzaron sus tiendas en línea en la década de 2010, pero fue alrededor de 2020 cuando *pisaron el acelerador*.

Yo viví ese cambio desde adentro colaborando con grandes retailers de la región. Recuerdo una charla con [Lucas Landesman, Co-Founder de Bridge & Board Member en China Experience Latam](#), en la que él me confesó que:⁹⁰



“Nadie estuvo completamente preparado para el boom del ecommerce”.



Lucas
Landesman

Los resultados saltan a la vista. **Moda se consolidó como la categoría líder** del comercio electrónico en varios países. En México, por ejemplo, **la moda encabeza las ventas online**, respaldada por un ecosistema de consumidoras

conectadas, omnicanales y exigentes.

Un informe reciente de la Asociación Mexicana de Venta Online reveló que el **82% de los internautas mexicanos planea comprar productos de moda, belleza y cuidado personal en los próximos meses**, especialmente mujeres bancarizadas de 25 a 44 años.⁹¹ Esta preferencia mantiene a moda, belleza y cuidado personal como “**las favoritas del carrito digital**”, un logro inédito entre categorías de consumo.

Algo similar ocurre a nivel regional: **el sector indumentaria** en Latinoamérica sigue al frente en intención de compra online, sostenido por consumidores jóvenes y habituados a la omnicanalidad. **La omnicanalidad precisamente es la norma** del nuevo comprador: 8 de cada 10 consumidores combinan canales digitales y físicos al comprar ropa (The Logistics World, 2025), y esperan una experiencia integrada. Hablando con [Hernán Litvac, Co-Founder de ICOMM](#), sobre omnicanalidad, dijo que:⁹²



“El cliente espera una experiencia de compra coherente y sin lagunas a través de todos los canales”.



Hernán
Litvac

Destacó necesidades como *inventario integrado y visión unificada del consumidor* para lograrlo. **Hoy la tienda física y la online son dos caras de la misma moneda**: se complementan para brindar al cliente una experiencia

única, sin importar dónde comience o termine la transacción.

La **experiencia del usuario** pasó a primer plano. Herramientas como la **realidad aumentada (AR)** y la **realidad virtual (VR)** comenzaron a usarse como “probadores virtuales” para ropa y accesorios, y derribaron la barrera de no poder ver o tocar el producto. Algunas marcas en Iberoamérica implementaron aplicaciones móviles que permiten al cliente “verse” con un atuendo vía AR antes de comprar, replicando el *escaparate personalizado* en la palma de su mano.

Las áreas de logística y atención al cliente tuvieron que transformarse para servir a un consumidor online impaciente y demandante. Al respecto, [Flavio Días, Board Member en Olist, Leroy Merlin, Salesforce, Riachuelo, Coppel, Loja do Mecânico, Insider y Facily; y ex CEO de Via Varejo, CNOVA y Walmart.com](#), comentó:⁹³



“La movilidad es parte de todo proyecto de transformación digital”.



Flavio
Días

Esto lo dijo recordando que integrar entregas a domicilio rápidas y devoluciones sencillas era crítico para que el retail pudiera competir con la comodidad de la tienda física. Flavio, quien lideró iniciativas digitales en gigantes como Walmart.com y Via Varejo en Brasil, fue pionero en

demostrar dentro de esas empresas que **la inversión en tecnología y automatización** (desde sistemas de gestión de inventario hasta chatbots de servicio al cliente) no era un lujo sino una necesidad básica para escalar en ecommerce.

Gracias a esas transformaciones, hoy vemos retailers tradicionales reconvertidos en verdaderos **players omnicanal**: integraron sus sistemas, unificaron precios y promociones entre canales, ofrecen retiro en tienda (*click & collect*) y entregas *last-mile* en tiempo récord. [Carlos Anino, Founder & Council Advisor de Napse.Global](#), me comentaba que la clave fue alinear la tecnología con la estrategia de negocio:⁹⁴



“No se trata sólo de vender online, sino de reimaginar procesos enteros –del supply chain al marketing– con mentalidad digital”.



Carlos Anino

La transformación digital en retail implicó replantear la forma de entender el negocio, el mercado y la relación con el cliente.

Los datos respaldan esta reinversión. En México, por ejemplo, la cadena C&A (moda) vio un salto notable en sus ventas en línea durante la pandemia. [Gabriela Villalobos, independent board member and advisor](#), observó que:⁹⁵



“Si bien para muchos la pandemia fue el momento de mayor explosión del ecommerce, hubo lecciones similares tras la crisis de 2008, que marcaron un punto de inflexión temprano en el retail”.



Gabriela
Villalobos

Su perspectiva me hizo reflexionar: en efecto, la crisis financiera de 2008 contrajo el consumo y empujó a minoristas a buscar eficiencias, lo que sentó las bases para inversiones digitales que florecieron en la siguiente década.

Cada crisis aceleró la evolución.

Pero también cada oportunidad: eventos masivos como el Hot Sale, Cyberlunes o el Buen Fin funcionaron como *escuelas aceleradas* para los retailers, que debieron aprender a manejar picos de demanda en línea. *Recuerdo la primera edición del Cyberlunes en Colombia*, por ejemplo: Enrique Cabrera, entonces directivo de la Cámara de Comercio Electrónico de Colombia, me contaba entusiasmado cómo vendieron en dos días lo de un mes normal. Esos hitos consolidaron la confianza del retail en el canal digital.

Finalmente, la **moda y el retail** en Iberoamérica no sólo adoptaron el ecommerce sino que hoy lideran innovaciones. La **venta directa al consumidor (D2C)**

es tendencia: muchas marcas antes dependientes de tiendas departamentales abrieron sus propios sitios web y apps, con lo que controlan ahora la relación con el cliente final.

También surgieron **marcas nativamente digitales** (DNVBs) en moda que operan sólo en línea, apoyadas en redes sociales para marketing y en envíos eficientes. *La tienda ya no cierra nunca*; como solíamos decir a los nuevos emprendedores: tu ecommerce vende 24/7. **Ese cambio de mentalidad caló.** Por eso, al mirar el panorama actual, confirmo que retail y moda fueron verdaderos **laboratorios de experimentación** del comercio electrónico regional. Y tras más de dos décadas, su escaparate es ahora global y su probador, virtual y personalizado.



Supermercados y consumo masivo: El salto al e-grocery

Si hubo una industria que **se resistió al cambio digital** por años, fue la de supermercados y consumo masivo. *Recuerdo cuando a inicios de la década de 2010, intentar convencer a un supermercado de montar un canal online era toparse con escepticismo: “Nadie va a comprar perecederos por internet”, decían algunos ejecutivos. ¡Qué distinto es el panorama hoy! El e-grocery (supermercado online) dio un salto enorme, especialmente impulsado por la pandemia y la aparición de soluciones logísticas innovadoras en la última milla.*

Durante 2020-2021, vi de cerca cómo **la compra de alimentos en línea explotó**. [Víctor Vargas, Country Manager de Infracommerce LATAM & Presidente del Comité de Ecommerce B2B de CAPECE](#), me contaba que en abril de 2020, recibieron tantos pedidos online en un día como antes en un mes entero.⁹⁶

Algo parecido ocurrió en Brasil, México, Argentina... los supermercados tuvieron que ponerse creativos para atender la demanda: desde habilitar pedidos por WhatsApp y drive-through para recoger compras, hasta contratar ejércitos de *shoppers* de última milla vía apps como Rappi o Cornershop.

El salto fue cuántico. Los datos de Kantar confirman que en 2024, la tendencia se consolidó: la omnicanalidad

es la nueva norma en FMCG (productos de consumo masivo). Un estudio de Kantar Worldpanel muestra que **el comprador latinoamericano ya utiliza en promedio 8.3 canales distintos** (tienda física, online, discounters, apps, etc.) en un año para abastecerse, y particularmente *ecommerce y tiendas de descuento fueron los formatos de mayor crecimiento en volumen dentro del consumo masivo en 2024*.⁹⁷ Esto indica que el consumidor combinó lo mejor de ambos mundos: sigue visitando la tienda física, pero cada vez muestra mayor preferencia por hacer compras grandes de despensa vía internet, aprovechando promociones y conveniencia.

Un indicador del fenómeno es que **plataformas de delivery on-demand** se volvieron parte esencial del ecosistema grocery. Rappi, Cornershop (ahora de Uber), iFood y otras apps convirtieron el *delivery* de supermercado en un servicio ubicuo en ciudades latinoamericanas.

Antes de 2018, pedir la compra del súper a domicilio era una rareza; hoy es cotidiano en metrópolis como São Paulo, Ciudad de México o Bogotá. Incluso cuando regresó la normalidad tras la pandemia, muchos consumidores mantuvieron el hábito por conveniencia. Se estima que **las ventas de comida rápida y entrega de alimentos por internet crecieron un 25% en el último año** en LatAm, con un 30% más de usuarios de apps móviles de delivery.⁹⁸

Y no sólo comida preparada: las propias cadenas de supermercados fortalecieron sus plataformas. En México, Walmart y Chedraui compiten con apps propias; en Argentina, Coto Digital creció exponencialmente; en Chile,

Jumbo y Lider desarrollaron *dark stores* para despachos online. Brasil vio emerger a *players* puros de e-grocery como Supermercado Now, adquirido luego por Magazine Luiza para potenciar su alcance.

Una de las anécdotas que más me marcó fue narrada por **Flavio Días**, quien además de participar en retail, lo hizo en proyectos de e-grocery en Brasil. Él contaba cómo **Grupo Pão de Açúcar (GPA)**, a través de su tienda *Extra.com*, incursionó tempranamente en la venta de abarrotes online a inicios de 2010. En ese momento, la logística era el gran cuello de botella:



“Había que armar canastas de productos frescos, lidiar con la última milla refrigerada, gestionar inventarios en tiempo real para no vender algo fuera de stock... Un desafío enorme”.



Flavio
Días

Flavio señalaba que la **“escalada de la logística”** post-2010 fue lo que permitió cambiar las reglas del juego en el ecommerce, sumando a empresas tradicionales de correos y paquetería al proceso. Una vez que la logística encontró soluciones (centros de distribución urbanos, flotas propias o tercerizadas, algoritmos de ruteo eficientes), el **e-grocery pudo despegar**.

La pandemia de 2020 actuó como catalizador definitivo. *Confieso que incluso yo me sorprendí* del ritmo de

adopción: familias que jamás habían hecho el súper online lo intentaron obligadas por la cuarentena, y descubrieron su practicidad. **Muchos se quedaron.** Las farmacias y supermercados fueron declarados servicios esenciales y permanecieron abiertos, pero aun así el temor al contagio llevó a que la gente *prefiriera comprar sus víveres por internet y recibirlos en casa.*

Esto disparó la **cuota de mercado de las entregas online** a niveles sin precedentes. Un estudio de Nielsen IQ reportó que sólo en 2023, **las ventas de higiene y belleza (categorías típicas de supermercado) vía comercio electrónico crecieron un 21,3% en Latinoamérica**, y en México, ese crecimiento fue de un asombroso 38% (Americas Market Intelligence, 2024), un reflejo de cuánto se acostumbró el consumidor a comprar también estos productos de consumo cotidiano en línea.

Kantar, por su parte, señaló que tras nueve trimestres consecutivos de aumento en volumen, el consumo FMCG en Latam continuó creciendo en 2024, apoyado en **nuevos hogares compradores** (más familias se sumaron a comprar online) y en la consolidación del *shopper omnicanal* (Botana, 2025).

Otro factor importante fue la diversificación de la oferta: emergieron **suscripciones** para productos de consumo masivo. Por ejemplo, hoy en varias ciudades, uno puede suscribirse para recibir mensualmente cajas de alimentos básicos, productos de limpieza o incluso bolsas de comida para mascotas. Estas modalidades de suscripción, populares en EE.UU. hace tiempo, encontraron terreno

fértil en nuestra región para productos no perecederos, lo que garantiza ventas recurrentes a retailers y comodidad a clientes. Es una vertical nueva que antes del ecommerce era impensable en Latinoamérica.

Por supuesto, **hubo barreras que superar**. Una muy significativa fue la **confianza**: ¿me escogerán bien las frutas y verduras? ¿Llegarán frescos los lácteos? ¿Y si necesito devolver algo? Aquí la clave fue la **experiencia de cliente**. Los supermercados implementaron garantías de satisfacción (si el producto fresco no te gusta, te lo cambian), mejoraron sus embalajes e incluyeron seguimiento en tiempo real del pedido.

Recuerdo la primera vez que vi un sistema en el que el shopper te mandaba foto del producto sustituto si no encontraba tu marca preferida. Esa interacción, aunque básica, generó confianza. Hoy es normal que la app de súper te notifique: “no hay marca X de yogur, ¿acepta Y en su lugar?”. Son detalles que **humanizaron la experiencia digital** de comprar víveres.

Asimismo, **la logística de última milla** se convirtió en un terreno de innovación. En ciudades congestionadas, entregar a tiempo es un reto: se probaron desde motocicletas refrigeradas hasta bicicletas eléctricas con contenedores. En algunos barrios, se implementaron *lockers* o pickup points para que la gente recogiera su pedido a la vuelta del trabajo. Y en países con menos desarrollo logístico, se aliaron con **redes de tiendas de barrio** para acercar la entrega (por ejemplo, en zonas rurales se entrega en la tiendita local). Todo para vencer la “milla final”.

El **modelo D2C** también llegó al consumo masivo: varias marcas de alimentos y productos del hogar lanzaron tiendas propias en línea (directas), algo que antes sólo hacían con distribuidores. Un caso emblemático es **Coca-Cola**, que en países como México implementó plataformas donde pequeños comercios o consumidores pueden pedir directo al fabricante para ciertas presentaciones. Esto les permitió captar datos valiosos de consumo. También surgieron *startups* de **kits de comida** (meal kits) y **suscripción a productos gourmet**, lo que amplió la oferta más allá del supermercado tradicional.

Cómo evolucionó el supermercado online en Latam

País	Situación del e-grocery	Factores clave / Empresas
Brasil	Líder en valor absoluto de ventas. Más de 30 millones de usuarios de apps de delivery en 2023.	iFood expandió su alcance a la entrega de mercado.
México	Gran tamaño de mercado pero con desafíos logísticos en zonas remotas.	Walmart invirtió en centros de distribución exclusivos para ecommerce y adquirió Cornershop para integrar entregas.
Argentina	Alta penetración de ecommerce y boom de consumo masivo online en 2020-21. Rentabilidad afectada por la inflación y el costo de entrega gratis.	Actores principales: Día%, Coto, Carrefour online.
Colombia	Rezagado al inicio, luego rápida adopción.	Grupo Éxito lanzó app propia y se apoyó en Rappi para ampliar cobertura.
Perú	Similar a Colombia: crecimiento acelerado tras un inicio rezagado.	Plaza Vea desarrolló app y también se apalancó en Rappi.
Chile	Ventaja inicial: los CyberDay ya posicionaban al supermercado online como categoría estrella.	Ecosistema digital avanzado. Fue de los primeros en superar el 5% de ventas de supermercado vía online tras la pandemia.

En resumen, **los supermercados iberoamericanos pegaron el salto al ecommerce** y nunca miraron atrás. En palabras de [**Enrique Cabrera, CEO & Founder de Omnicommerce Latam Consulting**](#):⁹⁹



"Logramos que el ama de casa de ayer sea la e-shopper de hoy".



**Enrique
Cabrera**

Ese es el verdadero salto al e-grocery.



Farmacias, salud y bienestar

El sector **salud y bienestar** también ha vivido una metamorfosis digital notable, impulsada tanto por el auge del ecommerce como por desarrollos en **telemedicina** y healthtech. Recuerdo cuando comprar un medicamento por internet era casi ciencia ficción en nuestros países; hoy, las principales cadenas de farmacias de Iberoamérica tienen plataformas de venta online e incluso aplicaciones móviles desde las cuales pides una consulta médica virtual o recibes asesoría farmacéutica en tiempo real.

La **industria farmacéutica y de farmacias** fue tradicionalmente muy arraigada a lo físico –por regulación y por hábitos–. Pero el ecommerce la empujó a reinventarse. Un hito importante fue la **venta online de medicamentos de venta libre (OTC)**, que muchos países autorizaron a mediados de la década de 2010. A partir de ahí, cadenas como Farmacity (Argentina), Cruz Verde (Chile), Farmalisto (Colombia/México) o Dr. Simi (México) comenzaron a experimentar con catálogos en línea de vitaminas, suplementos, cuidado personal y algunos medicamentos OTC.

La pandemia aceleró todo esto: ante las restricciones de movilidad en 2020, los gobiernos flexibilizaron normativas y permitieron ventas online incluso de medicamentos con receta (electrónica) en ciertos lugares.

El resultado: el **mercado latinoamericano de farmacias en línea alcanzó unos USD 4.380 millones en 2024¹⁰⁰** y se proyecta que crezca alrededor de un **8,1% anual**

compuesto en la próxima década, llegando a casi USD 8.800 millones en 2034. Esto puede sonar modesto comparado con retail, pero es notable para un rubro que partía casi de cero.

Durante la pandemia, la cuota de mercado online en farmacias **se disparó**, para convertirse en uno de los grandes ganadores del confinamiento. Aunque las farmacias físicas permanecieron abiertas (servicio esencial), mucha gente optó por comprar sus medicamentos en línea para evitar el riesgo sanitario. Esa adopción masiva dejó instalado un nuevo hábito.

Empresas **logísticas especializadas en farma** surgieron para cubrir esta vertical, a fin de garantizar cadena de frío para medicinas sensibles y cumplimiento regulatorio. *Recuerdo la anécdota de Carlos Anino, quien mencionó cómo en Chile implementaron lockers refrigerados para recoger medicamentos 24/7, una innovación pensada para conciliación de la vida del paciente digital (eLíderes Podcast x25, 2025).*

Otro elemento transformador fue la irrupción de **startups de salud digital y telemedicina**. Plataformas como DocOn-line (Brasil), Telemedi (Colombia) o Prescripto (México) integran la **consulta médica virtual** con la **prescripción electrónica** y la **dispensa online**: es decir, podrías consultar a un médico por videollamada y recibir tus medicamentos en casa en cuestión de horas. Esto cierra un ciclo virtuoso que antes no existía. Yo mismo fui parte de un proyecto en Argentina en 2021 para integrar una red de farmacias con un proveedor de telemedicina,

y la aceptación por parte de pacientes mayores fue sorprendentemente alta cuando vieron la comodidad de evitar traslados para recetas rutinarias.

El bienestar y la belleza, rubros afines a farma, también volcaron su venta al ecommerce. Ya mencionamos en la sección de retail cómo belleza e higiene crecieron un 21% online en Latam en 2023 (Americas Market Intelligence, 2024). Las farmacias y perfumerías aprovecharon su mezcla de productos para impulsar el **canal digital**.

Un claro ejemplo es **Natura** (cosmética), cuya venta en Latinoamérica creció un 35% en 2023, apoyada en estrategias digitales y en consultoras que operan vía apps. También **L'Oréal** reportó aumento de ventas de casi un 16% en la región en el primer semestre de 2024 (Americas Market Intelligence, 2024), con un componente online creciente. Las farmacias venden mucho más que medicamentos: cuidado de la piel, suplementos nutricionales, productos fitness... todos esos nichos encontraron en el ecommerce un canal ideal, ya que permiten mucha segmentación y asesoría personalizada mediante contenido digital.

La **confianza del consumidor** fue un aspecto crítico a trabajar en este sector. Al tratarse de salud, las personas necesitaban sentir seguridad de que el producto es original, que fue almacenado correctamente, etc. Para ello, las cadenas invirtieron en **certificaciones y sellos de calidad online**, mostraron en sus webs información detallada (prospectos, contraindicaciones) y habilitaron canales de atención 24/7 con profesionales

(farmacéuticos respondiendo consultas por chat). Todo esto abonó al terreno para que comprar algo tan sensible como un medicamento dejara de ser tabú en digital.

Quiero destacar también cómo esta transformación no sólo benefició a las grandes cadenas, sino que **abrió oportunidades a pequeñas farmacias y emprendimientos**. En regiones alejadas donde tal vez no hay una gran farmacia, el ecommerce permitió acceder a productos antes difíciles de conseguir.

Por ejemplo, pacientes en ciudades pequeñas de Centroamérica ahora pueden encargar medicinas importadas a través de portales regionales que se las envían. Además, el auge de **marketplaces especializados en salud** (como MiFarma en Perú o Farmalisto en México/Colombia) dio a farmacias independientes un espacio donde vender online sin tener que montar toda la infraestructura.

Muchos laboratorios farmacéuticos también hicieron **alianzas directas** para venta online de ciertos productos (aunque generalmente respetando al canal farmacia, porque por regulación muchos no venden directo al paciente).

Un testimonio interesante es el de [Eddy Fernández, Gerente de Ecommerce de Claro Perú](#),¹⁰¹ a quien entrevisté sobre la venta de dispositivos de salud y fitness en línea. Si bien Eddy trabaja en telecomunicaciones, mencionó cómo la operadora empezó a vender **wearables de salud** (relojes inteligentes, tensiómetros digitales) por sus canales digitales, y vio una gran receptividad.



“La salud se volvió parte del ecosistema digital del consumidor (...) Ya no es sólo medicina; es todo aquello que te ayuda a sentirte bien, y la gente lo compra online como compra un teléfono”.



Eddy
Fernández

La categoría bienestar abarca desde un **masajeador eléctrico hasta una suscripción a una app de meditación**, y todo eso hoy se comercializa en línea intensamente.

En cuanto a **región**, diría que **Brasil** tomó la delantera en salud digital: empresas como **RD (Raia Drogasil)** invirtieron fuertemente en sus canales online y app, incorporando servicios de telemedicina. **México** también avanzó, aunque su marco regulatorio para medicamentos con receta online es más estricto; aun así, **Benavides** y **Farmacias Guadalajara** desarrollaron ecommerce robustos. **Argentina** tenía a Farmacity liderando desde antes de la pandemia con venta online en Buenos Aires, y luego otras provincias siguieron. **Colombia y Perú** vieron surgir marketplaces (Farmalisto y MiFarma). En **Centroamérica**, donde cadenas como **Siman/Farmacias La Economía** tienen presencia, también se implementaron tiendas web unificadas para toda la región.

Un punto a mencionar es que **el crecimiento se está normalizando**. Tras el boom 2020-21, el mercado farmacéutico latinoamericano sigue creciendo en

ventas un 7-10% anual hasta 2027, pero “*ya no al ritmo observado durante la pandemia*”, según IQVIA (Americas Market Intelligence, 2024). Eso es entendible: fue un salto muy grande y luego la base comparativa es alta. No obstante, nadie duda de que **el canal digital llegó para quedarse** en salud. De hecho, se espera que con la mayor conectividad, la **telemedicina** siga expandiéndose, lo que a su vez impulsará las ventas online de productos recetados.

Personalmente, me emociona ver cómo este sector evolucionó. Como *anécdota personal*, **años atrás ayudé a lanzar un ecommerce de productos para diabéticos** en Chile (tiras reactivas, glucómetros, etc.). Fue difícil conseguir usuarios al inicio porque preferían la farmacia tradicional. Hace poco hablé con ese equipo y me dijeron que hoy tienen miles de clientes recurrentes en su plataforma digital, muchos de la tercera edad, que valoran no tener que desplazarse para conseguir sus insumos mensuales. Eso ejemplifica **el impacto social positivo**: el ecommerce de salud mejora la calidad de vida de pacientes crónicos, ofrece más opciones, precios competitivos (importante en economías golpeadas) y hasta promueve prevención (por la información disponible en línea).

En conclusión, **farmacias, salud y bienestar** debieron navegar regulaciones, construir confianza y adoptar tecnología, pero lograron subirse a la ola digital con éxito. Este sector pasó de estar rezagado a ser uno de los más dinámicos en innovación durante los últimos años, integrando comercio electrónico, telemedicina y servicios

on-demand en un ecosistema de salud digital centrado en el paciente.

Me enorgullece haber visto nacer esa intersección entre salud y comercio digital en nuestra región, porque sé que con ello estamos acercando la salud a quien más lo necesita con solo un clic.

Tecnología y electrodomésticos: Categoría estrella

Dentro de las categorías de ecommerce, **tecnología y electrodomésticos** siempre brillaron con luz propia. No exagero al decir que fueron la **categoría estrella** del comercio electrónico desde sus albores. Ya a inicios de los 2000, sitios pioneros como Mercado Libre o Submarino en Brasil tenían en electrónica (computadoras, cámaras, celulares) sus productos más vendidos. Y es una tendencia que continúa: *“Desde hace muchos años, la electrónica ocupa el primer lugar en las listas de compras online en Latinoamérica”,* como bien resume un informe de ClearSale.¹⁰²

¿Por qué electrónica?

Primero, por el **perfil del comprador temprano de ecommerce**: típicamente joven, varón, techie... su primera compra solía ser un gadget.

Segundo, por la **amplia variedad y renovación constante de productos tecnológicos**, que impulsan a buscar ofertas y opciones en línea.

Tercero, porque **los precios online solían ser más competitivos que en tiendas físicas**, lo que atraía al consumidor cazador de ofertas. *Recuerdo mis inicios*; cuando vendíamos accesorios de PC por foros, ya entonces la gente se volcaba a internet en busca de mejor precio o modelos difíciles de encontrar localmente.

Con el tiempo, esta categoría se profesionalizó enormemente en ecommerce. Los grandes **retailers de electrónica** (Garbarino, Frávega en Argentina; Casas Bahía y Magazine Luiza en Brasil; Falabella en varios países; Liverpool en México, etc.) desarrollaron **megatiendas en línea** que ampliaban su stock más allá de lo que cabía en una sucursal física. Además, surgieron **pure players** especializados, como **Linio** (que nació en Latam vendiendo electrónica en 2012) o **Newegg Latinoamérica**. Incluso fabricantes como **Samsung, Apple, HP** abrieron tiendas directas online para el consumidor iberoamericano. Todo esto consolidó a electrónica/electrodomésticos como un motor fundamental del volumen de ventas online.

¿Qué transformaciones vivió esta industria gracias al ecommerce? En primer lugar, **la ampliación del catálogo y nichos**. Antes, una tienda física exhibía X modelos de laptops; hoy, un portal online te ofrece cientos, incluyendo variantes personalizadas. Lo mismo con electrodomésticos de línea blanca: en línea puedes comprar repuestos, accesorios o tamaños especiales que difícilmente encontrarías en un local.

Esta profundidad de catálogo fue posible gracias a la **economía de plataforma** y a que muchos retailers

adoptaron el modelo de **marketplace** permitiendo a terceros vender en sus sitios, lo que multiplicó la oferta. Por ejemplo, **Mercado Libre** pasó de vender lo que tenía en stock, a abrir su plataforma, y hoy encuentras desde refrigeradoras hasta aspiradoras robot de cualquier marca.

También está la cuestión de la **información y reviews**. El consumidor de tecnología es muy activo en investigar. Aquí el ecommerce ofreció un valor agregado enorme: **fichas técnicas detalladas, comparadores de productos, reseñas de otros compradores y videos demostrativos**. Esto transformó cómo elegimos un aparato. *Recuerdo cuando comprar una TV era fiarse del vendedor de la tienda; ahora el comprador llega ultra informado tras leer decenas de reviews en línea.* En Think with Google han resaltado que **el 80% de las personas alterna entre búsquedas online y videos al investigar qué producto comprar.**¹⁰³ Y definitivamente en electrónica eso se ve: uno ve un unboxing en YouTube, compara specs en la tienda online y decide.

El **precio y financiamiento** fue otra área de disrupción. En Latinoamérica, la venta de electrodomésticos está muy asociada al crédito (cuotas, financiamiento en tienda). El canal online debió replicar ese atributo, integrando pasarelas de pago que permiten cuotas sin interés, BNPL (buy now, pay later) y otras modalidades.

Empresas fintech se aliaron con ecommerce a fin de ofrecer préstamos rápidos para compras de alto valor. *Hernán Litvac* me comentaba en un panel que esto fue clave: *“si el cliente no puede financiar en la web igual*

que en tienda, no lo tienes". Y así fue: hoy en cualquier tienda online de electrónicos puedes pagar en 6, 12 o más cuotas, a veces con promociones bancarias.

La logística en esta categoría también tuvo que evolucionar. Entregar un televisor de 55" o una lavadora no es como entregar un libro. Muchos retailers montaron redes logísticas propias para entrega de productos grandes, incluyendo instalación a domicilio (por ejemplo, instalar un aire acondicionado comprado online). Esto derribó barreras de compra que existían, donde el cliente temía: "¿y luego cómo lo instalo?".

Las garantías y devoluciones también se adaptaron, lo que dio confianza al comprador en que, si el producto sale defectuoso, la tienda se lo cambia tras recoger el artículo en su casa. Todo ese andamiaje permitió que la gente se animara a compras costosas online.

No puedo dejar de mencionar el **boom de los smartphones** como elemento central. La salida al mercado de los **smartphones (primer momentum)** fue un impulsor doble: por un lado, vendimos millones de smartphones *a través* de ecommerce, y por otro, esos mismos smartphones *convirtieron a más gente en compradores digitales*. Fue un círculo virtuoso.

Entre 2010 y 2020, la penetración de smartphones en Latinoamérica pasó de menos del 20% a casi el 70%. Y muchas de esas personas usaron su primer smartphone para hacer su primera compra en línea. *Yo suelo decir en broma: "el smartphone fue el mejor vendedor de*

ecommerce, porque metió la tienda en el bolsillo de todos". Las operadoras móviles y retailers supieron capitalizarlo vendiendo celulares con combos y accesorios online, con entrega express (algunos implementaron entrega en horas para competir con las tiendas físicas de electrónica).

La categoría tech también impulsó tendencias de conveniencia como las **flash sales** (ventas flash) o **product releases online**. Por ejemplo, lanzamientos de consolas de videojuegos o el nuevo iPhone comenzaron a tener un gran componente online: preventas exclusivas en sitios web, streaming del anuncio, etc. Recuerdo el lanzamiento de PlayStation 5 en plena pandemia: fue casi enteramente vendido vía ecommerce, con una alta demanda que puso a prueba las plataformas (varias colas virtuales y sitios caídos por la avalancha de fans). Esto mostró que los canales digitales podían manejar incluso picos altísimos de demanda en tech.

Un **testimonio valioso** en esta industria es el de [Valeria Bazzi, Corporate Communication Senior Director de Mercado Libre](#). Ella relató cómo Mercado Libre tuvo que preparar su infraestructura logística y operativa para **abastecer el ecosistema** durante un momento crítico como la pandemia, que visualiza como *"un quiebre en la venta online"*.¹⁰⁴ Meli, que tiene electrónica como uno de sus pilares, invirtió masivamente en centros de distribución y flota de envíos para responder a ese crecimiento exponencial. *Valeria dijo:*



“No podíamos fallar, millones dependían de nosotros para obtener desde una laptop para teletrabajo hasta un aire acondicionado en pleno verano pandémico”.



Valeria
Bazzi

Y cumplieron: lograron sostener tiempos de entrega aceptables, y eso afianzó la confianza de los consumidores en comprar incluso productos costosos online en circunstancias adversas.

En el plano de **nuevas verticales**, tecnología también se diversificó. Aparecieron servicios on-demand relacionados: por ejemplo, **suscripciones tecnológicas** (renting de equipos, upgrade programs anuales para smartphones); empresas ofrecen que pagues una mensualidad y siempre tengas el último modelo de teléfono o laptop, lo cual es un híbrido entre fintech y retail tech. Esto está recién empezando en la región, pero es una señal de hacia dónde va la reinvenición: modelos más flexibles, basados en uso en vez de propiedad.

Por otro lado, la **competencia** en esta categoría se volvió feroz. Antes, el consumidor tenía pocas opciones (la tienda local vs quizás una extranjera). Hoy compiten retailers locales, marketplaces regionales y **Amazon**, que desde 2017-2018 entró fuerte a México y Brasil principalmente.

Amazon trajo su famosa estrategia en electrónica: amplia selección y envíos rápidos (*Prime*). La respuesta local fue elevar el nivel de juego: mejorar servicio, igualar precios, etc. Al final, el beneficiado fue el consumidor, que obtiene mejores condiciones.

En **perspectiva regional**, noto algunas diferencias: **Brasil**, con su vasto mercado, tiene gigantes domésticos (Magalu, Via Varejo) que sostienen el liderazgo en electrónica online y compiten palmo a palmo con Mercado Livre y Amazon.br. **México** adoptó rápidamente los marketplaces internacionales (Amazon.mx es fuerte), pero empresas como Liverpool o Coppel supieron digitalizarse a tiempo.

Argentina tiene a Mercado Libre dominando, pero retailers como Frávega o Musimundo se transformaron para atender online en cuotas. **Colombia** tardó un poco más, pero ya Éxito e incluso almacenes de cadena ofrecen surtido tech en web con facilidades. **Chile**, con un retail muy desarrollado (Falabella, Paris, Ripley), integró su canal online temprano, y por eso tiene quizás la mayor penetración de ecommerce en retail total de la región; los chilenos se acostumbraron a comprar electrodomésticos por internet antes que otros latinoamericanos.

En sumatoria, la categoría de **tecnología y electrodomésticos** no sólo fue la pionera sino que sigue puntera en comercio electrónico. Su transformación se dio en sinergia con la del consumidor: un cliente cada vez más informado, exigente y conectado, al que esta industria supo escuchar.

Servicios financieros y **fintech**

La **transformación digital de los servicios financieros** merece capítulo aparte, y de hecho, muchos la consideran un ecosistema en sí mismo (el de fintech). Pero es innegable que el auge del comercio electrónico fue a la vez **causa y consecuencia** del boom fintech en Iberoamérica. He observado cómo la evolución de pagos y banca digital estuvo entrelazada con el ecommerce: sin medios de pago electrónicos masivos, el comercio en línea no despegó, y a su vez, el éxito del ecommerce genera más incentivos para innovar en pagos y finanzas digitales.

En los años 2000, nuestros obstáculos eran claros: baja bancarización, desconfianza en pagos en línea, pocos métodos disponibles (básicamente tarjeta de crédito, y no muchos tenían). En respuesta surgieron las primeras **pasarelas de pago** (como DineroMail, luego MercadoPago, etc.) y alternativas como pago contra entrega o cupones en tiendas de conveniencia. Aquello funcionó en la prehistoria del ecommerce, pero no era escalable. La verdadera disrupción vino en la última década, con la explosión de **fintech latinas** y la modernización de la banca tradicional hacia lo digital.

Uno de los hitos más importantes fue la llegada de **nuevos métodos de pago electrónicos** adaptados a nuestra región. Un caso ejemplar: **Pix en Brasil**, el sistema de pagos instantáneos lanzado por el Banco Central en 2020. Pix fue adoptado masivamente por personas y comercios; tanto que hoy **Pix por sí solo representa el 22% de los pagos de ecommerce en toda Latinoamérica**¹⁰⁵

(increíble, considerando que opera únicamente en Brasil de momento). O sea, 1 de cada 5 compras online en la región ya se paga con Pix. Y se proyecta que hacia 2027, en Brasil, Pix supere a las tarjetas, con más del 50% de cuota en ecommerce. Esto es revolucionario: un método de cuenta-a-cuenta, gratuito, 24/7, está desplazando al plástico.

Hablando de **tarjetas de crédito**, siguen siendo relevantes pero *perdieron terreno en ecommerce*: en 2019 eran el 56% de los pagos online latinos; para 2024, cayeron al 42% (Payments and Commerce Market Intelligence, 2024). Y la tendencia es a seguir bajando a medida que despegan billeteras y pagos instantáneos. De hecho, **los métodos de pago alternativos (digital wallets + A2A)** ya constituyen el 46% del volumen de ventas online en Latam, y se espera que pasen el 50% en 2027. Estamos ante un cambio de guardia: el *cash* cede al *card*, y el *card* cede al *mobile payment*.

Lo he visto de cerca: por ejemplo, *en Argentina lanzamos en 2018 una billetera móvil (estilo Mercado Pago), y la adopción fue lenta... hasta que la pandemia y la necesidad de pagos digitales la dispararon*. Hoy, hasta en ferias callejeras se paga con QR. **La inclusión financiera** dio un salto, en parte gracias a que el ecommerce obligó a muchos a digitalizar su dinero para poder comprar en cuarentena.

Países como **Colombia** vieron despegar billeteras como **Nequi, Daviplata**, en **Perú** Yape y Plin sumaron millones de usuarios. **México** creó CoDi para transferencias. La región se volvió una amalgama de soluciones –

privadas, públicas, interoperables o cerradas–, pero todas con un objetivo: facilitar pagos digitales a quienes antes no los tenían.

En conversaciones con colegas, surgían reflexiones interesantes. Por ejemplo, [Leonardo Elías, CEO de Via Internet & Vice Presidente de Finanzas e Controle de la Cámara Brasileira de Economía Digital](#), enfatizaba la importancia de la colaboración con gobiernos para impulsar estos cambios:¹⁰⁶



“Queremos estar cerca del gobierno, promoviendo debates positivos y proponiendo cambios”.



Leonardo
Elías

En efecto, reguladores innovadores (como BCB en Brasil con Pix, o México con su ley fintech) fueron habilitadores cruciales. Leonardo en particular lideró iniciativas en open banking que complementan el ecosistema ecommerce al permitir compartir datos financieros de forma segura, y así ofrecer créditos más accesibles para compras digitales.

Financiamiento y crédito han sido áreas transformadas. Las tiendas online ahora ofrecen **crédito instantáneo** en checkout (el llamado *buy now, pay later*, BNPL). Empresas fintech evaluando riesgo con algoritmos en segundos aprobaron a compradores que no tenían tarjeta. Esto en

mercados con baja bancarización es un game changer. Por ejemplo, **Addi** en Colombia o **Kueski** en México ofrecen pagos a plazos sin tarjeta, lo que facilita que más gente compre en línea. También los bancos tradicionales se vieron retados y lanzaron productos digitales: más tarjetas prepagas, tarjetas virtuales inmediatas, etc.

Y no olvidemos la explosión de los **neobancos**. Latinoamérica se convirtió en cuna de neobancos con gigantes como **Nubank** (Brasil), **Ualá** (Argentina), **Albo** (México), entre muchos otros. Actualmente, la región alberga el **23% de los neobancos del mundo** y hay más de **312 neobancos operando en 2025**.¹⁰⁷

Nubank solo tiene **100 millones de clientes**. Estas entidades 100% digitales captaron a millones de jóvenes y no bancarizados ofreciéndoles cuentas gratuitas, tarjetas sin comisiones y apps amigables. ¿Y qué hicieron esos nuevos usuarios? Comprar online, claro. Muchos tuvieron su “primera tarjeta” gracias a un neobanco, y con ella hicieron su primera compra en ecommerce. Ha sido un círculo virtuoso: el **boom de ecommerce** llamó la atención de emprendedores fintech para solucionar pagos y bancarización, y a su vez, esos desarrollos fintech abrieron la puerta a nuevos consumidores online.

Un dato impresionante: según un reporte 2025, **los neobancos en América Latina superaron 1.000 millones de clientes a nivel global** (sumando todos), y se proyecta que para 2032, procesarán \$3.4 billones en transacciones globales (Bot, 2025). Si bien no todos esos clientes están activos o en la región, habla de la escala lograda.

En aquel contexto, [Murat Kalkan, Global Head of Digital Banks en BBVA, Board Member en Neon y Atom Bank: McKinsey Alum, ex-Gogler y Wharton MBA](#), señalaba cómo tras la crisis de 2008 y regulaciones flexibles, los neobancos elevaron la vara de la experiencia: *“los clientes ahora esperan experiencias bancarias como las de Amazon o Spotify”* (Bot, 2025). Esa frase me quedó grabada porque conecta con ecommerce: la gente quiere que su banco funcione tan fácil como comprar por Amazon, y si no, se cambian al que sí lo haga.

Por supuesto, **los pagos en efectivo siguen existiendo**, sobre todo en tiendas físicas –aún el 25% del POS regional es efectivo en 2024– (Payments and Commerce Market Intelligence, 2024), pero incluso eso va bajando (se proyecta que el efectivo caerá al 17% para 2030 en Latam en punto de venta). La tendencia es irreversible hacia lo digital.

En comercios físicos también se popularizaron pagos sin contacto, QR, wallets, etc., lo que cierra la brecha entre la experiencia online y offline. *De hecho, hoy vemos un curioso ida y vuelta*: así como el ecommerce se nutrió de pagos digitales, ahora las tiendas físicas se nutren de métodos nacidos en lo online (Apple Pay, Google Pay, QR de MercadoPago).

Recuerdo conversar con [Pablo Canano, Co-CEO de Driven.CX](#), sobre esta fusión. Él mencionaba cómo **las grandes tiendas querían volverse fintechs** y los bancos querían mejorar sus tiendas en línea (marketplace de productos financieros).¹⁰⁸



“El cliente no distingue industria; sólo quiere solución”.



Pablo
Canano

Así, si un cliente está en la web de un retail y necesita crédito, se lo da la misma plataforma, sin que importe si la licencia detrás es de un banco tradicional o una fintech. Esta *comoditización* de lo financiero es una transformación profunda.

Otro aspecto es la seguridad y fraude. Con más transacciones digitales, el reto de prevención de fraude se volvió crítico. Esto también impulsó la innovación: sistemas antifraude con IA, biometría en pagos, autenticación robusta. Yo suelo destacar que la confianza es la moneda del ecommerce.

En fintech, empresas como dLocal, EBANX, etc., invirtieron en conocer patrones locales para aprobar más transacciones legítimas sin sacrificar seguridad. [Dieter Spangenberg, Advisory Board Member de Merchant Risk Council](#),¹⁰⁹ contaba cómo en los albores, los fraudes eran altísimos por falta de herramientas, pero hoy existe todo un *ecosistema de riesgo* profesionalizado. Eso brinda tranquilidad tanto a comercios como a compradores.

Pasamos de un escenario donde pagar online era un suplicio a un entorno donde *pagar es casi invisible* (piénsese en Uber o Rappi Pay, donde la transacción ocurre

sin que siquiera saquemos la billetera). Como resultado, millones de personas entraron a la economía digital. *En lo personal*, algo que me emociona es ver la inclusión: hace 15 años, yo daba charlas diciendo que el gran pendiente del ecommerce en Latam era la inclusión financiera; hoy puedo decir que hemos avanzado muchísimo en cerrar esa brecha.

Para cerrar esta sección, cito una idea que mencionó [**Federico Chester, Head of Latin America – Business Development de Uber**](#), en una entrevista:¹¹⁰



“Hubo un momento de tasas bajas que permitió enormes inversiones en el sector tecnológico para hacer crecer exponencialmente el ecosistema”.



Federico
Chester

Los años de capital abundante (pre-2022) alimentaron a nuestras fintechs y ecommerce. Ahora entramos en una etapa de consolidación y búsqueda de rentabilidad –lo vemos con algunos neobancos globales teniendo que ajustar modelos–, pero la transformación ya está hecha. El consumidor latinoamericano de 2025 confía en pagar con su celular, en manejar sus finanzas por apps, en tomar microseguros online, en invertir vía fintech. **Eso es un cambio cultural inmenso** en comparación con la región de hace 20 años. Y el comercio electrónico fue tanto catalizador como beneficiario de esta nueva era de dinero digital.

Turismo y entretenimiento:

Caída y reactivación digital

Antes de 2020, la **industria de viajes** en Iberoamérica ya venía adoptando ecommerce de manera muy significativa. De hecho, turismo representaba una gran porción de las ventas online de servicios: la gente acostumbraba reservar vuelos, hoteles y paquetes en sitios web o apps de agencias de viaje en línea (OTAs) como Despegar, Atrápalo, Almundo, Booking, etc.

Lo que hizo la pandemia fue un *shock sin precedentes*: la demanda cayó a prácticamente cero en abril-mayo 2020. *Recuerdo llamadas con colegas de agencias online esas semanas*: pasaron de vender miles de boletos diarios a procesar miles de cancelaciones y devoluciones. Fue un golpe durísimo. La contribución del turismo al PIB regional se desplomó y millones de empleos se perdieron temporalmente.

Sin embargo, *como buen ave fénix*, la industria resurgió, aunque transformada. Durante la pausa, muchos actores turísticos invirtieron en mejorar sus canales digitales, conscientes de que la recuperación vendría y el viajero sería más digital que nunca. Además, surgieron innovaciones para sobrevivir en plena crisis: tours virtuales, experiencias online (museos con visitas 360, conciertos en streaming).

Ya a fines de 2023, el turismo mundial recuperó casi el 90% de sus niveles prepandemia, y América Latina y el

Caribe se encaminaban a una **recuperación total hacia finales de 2024**, según la OMT.¹¹¹ Un informe del BID Invest señala que en 2023 el turismo aportaría algo así como un 7,9% del PIB latinoamericano,¹¹² cifra cercana a la precrisis. La reactivación ha estado marcada por un turista más **tecnológico y exigente**. El BID destaca que las nuevas tecnologías están cambiando cómo se desarrolla el sector, ofreciendo mayor comodidad, seguridad y menos fricciones al viajero.

Un claro ejemplo de cambio es la **alta fragmentación del sector turístico** que requiere digitalización: hay miles de pequeños operadores (guías, posadas, transportes locales). Muchos de ellos *sobrevivieron gracias a volcarse a plataformas online*. Pienso en casos como guías turísticos independientes que empezaron a ofrecer sus servicios vía Airbnb Experiences o Zoom para tours virtuales en 2020, y luego siguieron usando lo digital para promocionarse pospandemia.

Las grandes cadenas, por su parte, aprovecharon la pausa para invertir en **automatización y self-service**: hoy los hoteles promueven check-in online, llaves digitales en el móvil, conserjería vía chat, etc., para reducir contactos y mejorar la experiencia.

El **entretenimiento** también se transformó. Los cines y teatros cerrados impulsaron aún más el ascenso de las **plataformas de streaming** (Netflix, Disney+, Spotify, etc.), al punto de que en 2020-21 se disparó el consumo de contenido digital en casa. Muchos conciertos y festivales migraron a formato streaming (algunos gratuitos, otros de pago).



Recuerdo el caso de Lollapalooza Chile 2021, que se hizo virtual; fue raro pero mantuvo cierta conexión con el público. Lo interesante es que, tras reabrir, varias de esas iniciativas *quedaron*: hoy hay eventos híbridos (con público en sala y streaming simultáneo), los grandes estrenos de cine conviven con lanzamientos en streaming poco tiempo después, etc.

En entretenimiento doméstico, la **venta de videojuegos online** se benefició muchísimo: tiendas digitales de juegos (Steam, Epic, Playstation Store) vendieron como nunca mientras la gente buscaba ocio en casa. Las

suscripciones a servicios de gaming aumentaron. Y en el regreso a la normalidad, los hábitos en su mayoría persistieron: muchos usuarios siguieron comprando juegos digitalmente en vez de en físico.

Volviendo a **turismo**, la adopción digital se nota en cada etapa del viaje. *El viajero actual descubre destinos en redes sociales*, compara opciones en metabuscadores (Kayak, Trivago), **reserva online** su vuelo/hospedaje, hace *check-in* con el celular, y ya en destino, usa Google Maps o TripAdvisor para decidir dónde comer, o Uber para moverse. Es una experiencia de viaje totalmente apalancada en tecnología. Esto venía dándose, pero ahora es prácticamente universal, incluso en viajeros de más edad.

Las **agencias de viaje online (OTAs)** consolidaron su rol, pero también las aerolíneas y hoteles invirtieron en vender directo por sus sitios/apps, y se valieron de programas de lealtad para atraer clientes. Hubo una competencia entre canal directo vs intermediarios online. Ambos salieron beneficiados en volumen con la recuperación del turismo.

Una transformación importante ocurrió en el **turismo de ocio vs el de negocios**. Los viajes de negocios tardaron más en volver, debido al auge de Zoom y restricciones corporativas. En cambio, el **turismo interno y de naturaleza** repuntó primero (viajes locales en auto, destinos rurales), y la promoción de esos viajes se hizo intensamente por medios digitales. Muchos destinos locales en Latam se digitalizaron: pequeños hoteles que no tenían página web ahora al menos están en Booking

o Airbnb, tours ecoturísticos que se comercializan por Facebook, etc.

Hablando de **verticales on-demand**, vale mencionar el entretenimiento on-demand: por ejemplo, plataformas de compra de entradas en línea (para eventos que regresaron). Antes era común hacer cola por un ticket de concierto; ahora casi todo es por Ticketmaster, TuBoleta, etc., y en segundos se agotan online. Esa transición ya estaba, pero la pandemia la finalizó: casi ningún evento masivo vuelve a la venta física.

Hernán Litvac contaba una anécdota sobre cómo *las redes sociales se volvieron el nuevo “fitting room” del entretenimiento*: artistas lanzan retos virales en TikTok para promocionar sus giras, aprovechan que la audiencia está en digital (eLíderes Podcast x25, 2025). El **marketing digital** domina la promoción turística y de espectáculos. Los destinos turísticos invierten en campañas en Google/ Meta para atraer visitantes. Es un cambio de paradigma: antes la promoción era ferias y folletería; ahora son influencers viajando y posteando.

Otra cosa, la pandemia empujó a crear **protocolos digitales sanitarios**: registros en apps, pases de salud (certificados COVID digitales), etc., que también aceleraron la transformación digital de trámites de viaje. Hoy, migraciones de varios países latinoamericanos tienen kioscos electrónicos, se usa código QR para formularios de aduana, etc., todo para minimizar contactos y agilizar procesos. Esto, aunque es más infraestructura pública, fue catalizado por la situación pandémica.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Inclusión digital, brechas y desafíos no resueltos

La historia del comercio electrónico en Iberoamérica es también la historia de sus brechas digitales: de cómo la revolución online ha abierto oportunidades sin precedentes, pero al mismo tiempo ha dejado expuestas profundas desigualdades. Quiero recorrer en este capítulo los distintos tipos de brechas –de acceso, de habilidades, financieras, logísticas–, así como los desafíos sociales y regulatorios que aún enfrentamos.

También compartiré testimonios de colegas y expertos de nuestra región, cuyas voces nos guiarán a entender mejor estos retos. Es un viaje por México, Brasil, Colombia, Argentina, Chile, Perú y más allá, comparando realidades y rescatando iniciativas inspiradoras (como Plan Ceibal en Uruguay o Internet para Todos en Perú), que nos muestran el camino hacia un **ecommerce más equitativo**.

Al repasar estas brechas, me acompaña una convicción forjada tras años en este ecosistema: **la inclusión digital no es un tema accesorio**; es la base para que el boom del

comercio electrónico realmente alcance a todos. Cada porcentaje de población desconectada, cada pequeña empresa que queda fuera de la digitalización representa una oportunidad perdida para el desarrollo económico y social de nuestra región.

Como pionero en este ámbito, no puedo sino enfatizar la urgencia de cerrar estas brechas. **Nos encontramos en un punto de inflexión:** habiendo vivido 25 años de transformaciones digitales, sabemos qué funcionó y qué no. Ahora, debemos asegurar que el futuro digital que imaginamos sea inclusivo y sostenible, **donde nadie quede atrás.**

Empecemos analizando la primera capa de esta problemática: la **brecha de acceso**, vinculada con la conectividad, la infraestructura y los dispositivos disponibles. Sin conexión ni dispositivos, no hay participación posible en el ecosistema digital. Luego avanzaremos hacia la **brecha de habilidades digitales**, igual de crítica: de poco sirve la conexión si no se cuenta con las competencias para aprovecharla.

Veremos cómo la **inclusión financiera** se vuelve habilitadora del ecommerce –pues sin medios de pago accesibles, el comercio digital no prospera–, y cómo las **brechas logísticas** determinan **hasta dónde llega el ecommerce físicamente**. Nos preguntaremos también por las **pymes y emprendimientos** que han quedado fuera de esta revolución digital y por qué.

Discutiremos los **desafíos sociales y regulatorios** pendientes: desde la confianza del consumidor hasta las políticas públicas necesarias.

Finalmente, cerraremos con una mirada a las **oportunidades** que se abren para construir un comercio electrónico más equitativo, apoyándonos en los avances logrados y en la creatividad de nuestra gente.

Antes de sumergirnos, quiero dejar clara una idea que atravesará todo el capítulo: **la inclusión digital es un asunto de ecosistema**. No depende sólo de gobiernos con sus políticas, o sólo de empresas con sus inversiones, o de usuarios con su voluntad de aprendizaje. Depende de **todos nosotros trabajando en sinergia** –sector público, privado, academia, sociedad civil– para tejer una red sólida que soporte el crecimiento del comercio electrónico para todos. Como suelo decir, los dedos de una mano separados no tienen fuerza, pero juntos forman un puño poderoso. En la transformación digital de Iberoamérica, cada actor es un dedo de esa mano. Sólo articulados podremos impulsar, defender y transformar verdaderamente nuestro futuro digital.

Con esa visión integradora, los invito a explorar las brechas y desafíos no resueltos de la inclusión digital en nuestra región, **con espíritu crítico pero optimista**, reconociendo lo mucho que falta por hacer pero también celebrando los logros alcanzados y las soluciones que están emergiendo. Empecemos por la base: la conexión misma.

Brecha de acceso:

Conectividad, infraestructura y dispositivos

Hablar de brecha digital comienza ineludiblemente por hablar de **conectividad**. Recuerdo los inicios del comercio electrónico, cuando la mayoría de nuestros países apenas contaba con acceso dial-up en las ciudades principales y la penetración de internet era bajísima.

Hoy, en cambio, más de 418 millones de latinoamericanos –equivalente al 65% de la población– están conectados a internet móvil.¹¹³ **Siete de cada diez ya son usuarios de internet**, una cifra impensable dos décadas atrás. Entre 2014 y 2021, el número de personas con acceso móvil prácticamente se duplicó, de 230 a casi 400 millones (GSMA Intelligence, 2024), gracias a la expansión acelerada de las redes de telecomunicaciones.

Países como **Uruguay, Chile y Argentina lideran en penetración**: Uruguay tiene más del 89% de su población conectada,¹¹⁴ Chile supera el 88%, Argentina ronda el 85%. Brasil y México, por su tamaño, cuentan con el mayor número de usuarios (decenas de millones), aunque aún con sectores desconectados importantes. Por otro lado, naciones con menos desarrollo digital –como Honduras, Guatemala o Bolivia– se encuentran rezagadas, con menos de la mitad de su población online. Las diferencias nacionales e intrarregionales son muy marcadas.

Sin embargo, detrás de ese avance general se ocultan

disparidades profundas. Quedan unos 225 millones de latinoamericanos sin acceso a internet móvil al cierre de 2023 (GSMA Intelligence, 2024). De ellos, cerca de 45 millones (el 7% de la población) **viven en zonas totalmente desconectadas, sin cobertura siquiera.** Son las comunidades más aisladas: áreas rurales de la Amazonía, los Andes o Centroamérica, donde las antenas aún no llegan.

Pero el segmento más grande de desconectados no es por ausencia de señal sino por otras razones: aproximadamente **181 millones de personas (el 28% de la población) sí tienen cobertura disponible pero no usan internet** (GSMA Intelligence, 2024). Esto último configura la llamada “*brecha de uso*”, que abordaré en la siguiente sección; es un indicador de que no basta con tender la red, también hay que lograr que la gente se suba a ella. De momento, centrémonos en la **brecha de cobertura e infraestructura**, que aunque se ha reducido, persiste.

La **pandemia de COVID-19** visibilizó dramáticamente esta brecha de acceso. Escenas como estudiantes subiendo a cerros para conseguir señal o familias apiñadas en la única casa del pueblo con internet satelital se volvieron comunes. En 2020, millones de niños latinoamericanos no pudieron continuar sus estudios a distancia por falta de conexión en el hogar. **Las áreas rurales sufrieron especialmente:** en promedio, apenas el 38% de los hogares rurales de América Latina estaba conectado en 2022, frente al 77% de los hogares urbanos.¹¹⁵

Este abismo urbano-rural es evidente en países como

México, donde los centros urbanos gozan de múltiples proveedores de banda ancha, mientras comunidades en la sierra de Oaxaca o la selva lacandona apenas tienen 2G o deben conformarse con esquemas comunitarios.

En *Argentina* ocurre algo similar: más del 80% de los hogares urbanos tiene acceso, pero en las zonas rurales patagónicas o del norte, la cifra cae drásticamente. Lo mismo ocurre en Colombia, donde ciudades como Bogotá o Medellín superan el 70% de penetración, mientras que en departamentos rurales de la Amazonía la conectividad de calidad es aún escasa.

¿Por qué persiste esta brecha de acceso? Las razones son conocidas: **dispersión geográfica, alto costo de desplegar infraestructura en zonas remotas, bajos ingresos de la población rural**, entre otras. Las empresas de telecomunicaciones históricamente concentraron sus inversiones donde era más rentable, es decir, las ciudades.

Afortunadamente, en los últimos años vemos esfuerzos público-privados para cambiar esta situación. **México** implementó la iniciativa de *Red Compartida*: una red mayorista de telecomunicaciones operada por Altán Redes, que obliga a llevar cobertura a sitios desatendidos. Gracias a ello, la cobertura 4G en México ya alcanza al **95% de la población**¹¹⁶ (superando la meta del 92% originalmente fijada para 2024), incluyendo miles de localidades rurales antes desconectadas.

Perú, por su parte, lanzó *Internet para Todos (IPT)* en 2019, un proyecto pionero donde Telefónica, Facebook, BID y CAF

se unieron para llevar internet móvil 4G a comunidades rurales andinas y amazónicas. IPT ha logrado conectar a más de 2 millones de peruanos de zonas alejadas en estos años, utilizando modelos innovadores de red abierta y energía solar para las antenas.

Chile está desplegando su *Plan Fibra Óptica Austral* para conectar la Patagonia, y ha licitado espectro condicionando la cobertura de localidades apartadas. **Brasil** tiene el programa *Nordeste Conectado* y subastas 5G con obligaciones de inversión en la Amazonía. **Colombia** adjudicó en 2022 proyectos para llevar conectividad a 14.000 comunidades rurales mediante centros digitales. Es decir, a nivel regional *hay conciencia y acción* para cerrar la brecha de acceso. Pero los desafíos son enormes: la CEPAL advierte que **el riesgo de ampliación de la brecha interna (ricos vs pobres, urbano vs rural) es incluso mayor que la brecha respecto al mundo desarrollado**, si no se hacen esfuerzos sostenidos.¹¹⁷

Además de la **cobertura de red**, hay otro componente clave en la brecha de acceso: el **acceso a dispositivos** adecuados. Hoy, la puerta de entrada a internet es, en la gran mayoría de casos, el **smartphone**. La buena noticia es que Latinoamérica ha experimentado una extraordinaria democratización del acceso a teléfonos inteligentes en la última década.

Recuerdo cuando, a fines de los 2000, los smartphones eran un lujo para pocos. Ahora prácticamente cualquier persona en un área urbana dispone de uno, aunque sea de gama baja. La GSMA estima que para 2025, habrá unos

400 millones de conexiones móviles *smart* en la región,¹¹⁸ acercándose a una adopción del 80% de la población. No obstante, aún existe un segmento con **equipos básicos o sin ningún dispositivo**.

En hogares de menores ingresos, el costo de adquirir un smartphone o una computadora sigue siendo prohibitivo. Aún en 2023, **los precios de dispositivos y los planes de datos representan una barrera económica**: el Banco Mundial sugiere que el gasto en servicios de internet + dispositivo excede el umbral del 2% del ingreso mensual recomendado para muchas familias de bajos recursos en la región (CEPAL, 2022).

Conozco casos de comunidades donde hay *un solo teléfono inteligente compartido* entre varios miembros o donde se depende de telecentros públicos. Además, la **calidad del acceso** varía: tener sólo 3G de baja velocidad o conexiones intermitentes es la realidad en ciertos lugares, lo que limita seriamente las posibilidades (por ejemplo, para videoconferencias o comercio electrónico en tiempo real).

Un ejemplo inspirador de abordaje integral de la brecha de acceso (conectividad + dispositivos + contenidos) es **Uruguay con su Plan Ceibal**. Lanzado en 2007, fue uno de los primeros programas masivos *One laptop per child*: se entregó una computadora portátil a cada niño y maestro de la educación pública, acompañada de conectividad a internet en las escuelas. Este plan no sólo dotó de dispositivos a cientos de miles de estudiantes, sino que impulsó el desarrollo de redes inalámbricas en todo el país.

Los resultados se ven hoy: Uruguay tiene una de las tasas de uso de internet más altas de Latinoamérica, con un **90% de penetración** y además un índice de uso de computadoras y de competencias digitales entre los jóvenes muy superior al promedio regional (Kemp, 2023). Plan Ceibal mostró que cuando hay **voluntad política y visión a largo plazo**, se puede cambiar el panorama de inclusión digital en poco más de una década. Otros países han seguido iniciativas similares (Argentina tuvo el programa Conectar Igualdad, que entregaba netbooks, aunque discontinuado y relanzado; Chile distribuyó tablets en zonas vulnerables; Colombia implementó Vive Digital para centros comunitarios, etc.), pero ninguno con el alcance y continuidad de Ceibal.

A pesar de estos avances, **no podemos conformarnos**. Tener un 65-70% de la población en línea implica que *3 de cada 10 latinoamericanos están fuera*, muchos de ellos en situación de vulnerabilidad socioeconómica. Y aún entre los conectados, existe la “brecha de calidad”: no es lo mismo una conexión de fibra óptica en una capital que una conexión móvil inestable en la ruralidad.

Según un informe de CAF, el 10% de los hogares de ALC no tiene siquiera cobertura de banda ancha fija, **y la calidad del servicio de internet en la región es muy inferior a la de zonas desarrolladas**.¹¹⁹ Indicadores como la velocidad de descarga, la latencia o el ancho de banda internacional per cápita están rezagados. Esto se traduce en experiencias subóptimas: sitios de ecommerce que cargan lento, videollamadas que se cortan, transacciones que no se completan. Pienso en la **experiencia del**

consumidor: de nada sirve que ofrezcamos plataformas espectaculares de comercio electrónico si el cliente en un pueblo remoto no logra navegar el catálogo porque su conexión es lenta, o si un emprendedor en las afueras de Lima no puede subir bien las fotos de sus productos por limitaciones de datos.

Con todo, tengo una visión optimista: la brecha de acceso *puede cerrarse* con inversión sostenida e innovación. Tecnologías emergentes como la **conectividad satelital de órbita baja** (Starlink y similares) ya están proporcionando internet rápido en zonas rurales de Brasil, Chile o México, donde no había alternativa terrestre; esto puede ser un *game changer* en los próximos años para llegar al último rincón.

También la expansión de redes 5G en ciudades liberará recursos 4G para amplificar cobertura rural. Los costos de los smartphones de gama baja siguen bajando – hoy es posible conseguir equipos Android nuevos por debajo de 50 dólares en algunos mercados –, y hay proyectos de reutilización de dispositivos (refurbished) que podrían ser impulsados desde políticas públicas para dotar de terminales a quienes no tengan.

En esta sección quise mostrar el panorama de la **brecha de acceso: quiénes están fuera y por qué**. América Latina ha avanzado, pero todavía la *infraestructura* y el *acceso a dispositivos* no son universales ni equitativos. **La primera brecha digital es geográfica y económica**. Y aunque conectar al 100% de la población es un desafío complejo, es imprescindible para no agravar la desigualdad existente.

Un internet que llegue sólo a las ciudades y a las élites económicas sería una receta para ensanchar las brechas sociales. Por eso, celebro cada nueva antena instalada en una comunidad rural, cada escuela que se conecta, cada familia que adquiere su primer smartphone. **Esos hitos son los cimientos sobre los que construiremos un comercio electrónico verdaderamente inclusivo.** Pero, como adelanté, la conexión por sí sola no garantiza la inclusión: existe otra dimensión igual de importante, la de las *habilidades y competencias*. A eso dedicaré el siguiente apartado.

Brecha de **habilidades digitales**

Cuando visité una pequeña ciudad en el norte de Brasil hace unos años, me impresionó ver que a pesar de que ya tenían 4G disponible, muchos comerciantes locales *no utilizaban* las herramientas digitales para sus negocios. Tenían el acceso, tenían el dispositivo, pero faltaba **el “saber hacer” digital**. Esta anécdota se repite por toda Iberoamérica: hay una brecha menos visible que la de infraestructura, pero igualmente determinante, que es la brecha en **habilidades digitales**.

En términos simples, se refiere a las diferencias en la capacidad de las personas para **usar la tecnología de manera eficaz**. Va desde habilidades básicas (manejar un celular, enviar un email, navegar una web) hasta competencias más avanzadas (programación, análisis de datos, marketing digital, etc.). Sin estas habilidades, la mera conectividad no transforma vidas ni negocios.

¿Cuán grande es esta brecha de habilidades en nuestra región? Lamentablemente, **es considerable**. Un reciente informe de CAF mostraba, por ejemplo, que **sólo el 37% de la población latinoamericana ha enviado un correo electrónico con un archivo adjunto en los últimos tres meses**, mientras que en países de la OCDE, ese promedio es del 79% (CAF, 2024).

¡Menos de 4 de cada 10 latinoamericanos han realizado una acción tan básica como adjuntar un archivo en un email! Este dato revela cuán rezagados estamos en habilidades digitales elementales. De hecho, muchos estudios correlacionan directamente el nivel educativo con las habilidades digitales: la CEPAL ha señalado que los segmentos con menor educación formal presentan las mayores dificultades para el uso de TIC (CAF, 2024).

Nuestra región tiene bolsones amplios de población que, aun teniendo acceso a internet, son **“analfabetos digitales funcionales”**; es decir, pueden enviar mensajes por WhatsApp o consumir contenidos en redes sociales, pero no saben aprovechar las herramientas digitales para fines más productivos como estudiar en línea, hacer trámites, buscar empleo o emprender.

Durante la pandemia de COVID-19, esto quedó de manifiesto. Millones de trabajadores tuvieron que adaptarse al teletrabajo de la noche a la mañana, y no todos contaban con las habilidades necesarias. **Docentes** que nunca habían usado Zoom o Google Classroom tuvieron que aprender a marchas forzadas. **Pequeños empresarios** se vieron obligados a volcarse al comercio

electrónico y tropezaron con la falta de conocimientos para vender en línea.

Aquellos con mayores competencias pudieron adaptarse mejor a la nueva normalidad digital; quienes no las tenían, quedaron más rezagados. Según el *Índice de Desarrollo Digital* de CAF, América Latina exhibe un déficit importante en la adopción de tecnologías por parte de individuos y empresas justamente por esta carencia de habilidades.

Una evidencia clara: **apenas el 24% de los latinoamericanos ha pagado facturas o comprado algo en línea**, comparado con el 65% en la OCDE (CAF, 2024). Parte de esta brecha de uso se explica por falta de confianza o infraestructura, sí, pero también *por falta de habilidades para realizar transacciones en línea de forma segura*. Mucha gente no sabe cómo registrarse en una plataforma, cómo ingresar los datos de su tarjeta, cómo reclamar si algo sale mal.

Hay un componente de **alfabetización digital transaccional** que debemos impulsar. Asimismo, en el ámbito laboral, las empresas de la región reportan dificultades para encontrar talento con habilidades digitales. Un estudio del BID destacó que una proporción significativa de empresas latinoamericanas identifica la escasez de habilidades digitales en la fuerza laboral como un obstáculo para adoptar tecnologías emergentes (Attademo-Hirt & Opperti, 2024).

Esta brecha de habilidades se manifiesta con especial crudeza en **ciertos grupos**: las generaciones mayores,

por ejemplo, suelen tener menos competencias digitales que los jóvenes nativos digitales. He conversado con adultos mayores que tienen conectividad pero se sienten intimidados por la tecnología; les falta la confianza y la formación para usarla.

También las **comunidades rurales e indígenas** enfrentan desafíos adicionales de idioma (muchas herramientas están sólo en español o portugués, no en lenguas originarias) y pertinencia cultural de los contenidos. Y no podemos dejar de mencionar la **brecha de género** en habilidades digitales: aunque las mujeres tienen niveles de uso de redes sociales similares a los hombres, están subrepresentadas en carreras de tecnología y en roles especializados TIC. Esto limita su participación en los empleos mejor remunerados del sector digital y, a futuro, podría profundizar la desigualdad de ingresos.

Frente a este panorama, en los últimos años, han florecido iniciativas para **formar y capacitar** a nuestra población en habilidades digitales. En mi rol de educador y mentor, me emociona ver la cantidad de opciones disponibles hoy comparado con 10 o 15 años atrás. Tenemos desde **programas de capacitación masivos gratuitos** hasta startups de edtech innovando en la enseñanza online.

Sin embargo, a pesar de esta abundancia de opciones, el desafío es **llegar a quienes más lo necesitan**. Muchas veces, las personas con menor nivel educativo o en zonas apartadas ni siquiera se enteran de que existen estas oportunidades de formación en línea, o no cuentan con el tiempo o confianza para tomarlas. Ahí radica una tarea

pendiente: *extensión digital* podríamos llamarle, algo así como llevar la evangelización tecnológica a cada rincón.

Melissa Manrique, Co-Founder & CTO de Stealth Startup, reflexiona precisamente sobre cómo comenzó la confianza del consumidor en el comercio electrónico en su país:¹²⁰



“El primer contacto que el comercio de Colombia tuvo con los marketplaces y la confianza en las compras online fue a partir de las cuponerías, y más tarde se reforzó con las superapps”.



Melissa
Manrique

Es decir, la gente en Colombia *aprendió* a comprar en línea primero con cupones de descuento (tipo Groupon) y luego con aplicaciones integrales estilo Rappi, que la fueron familiarizando. Ese *aprendizaje del usuario* fue progresivo y necesario para masificar el ecommerce. Del mismo modo, nuestros emprendedores y pymes necesitan un acompañamiento para aprender a usar las herramientas digitales de negocio.

Aquí quiero traer la voz de **Valeria Bazzi**, Directora de Comunicaciones Corporativas en Mercado Libre, quien vivió de cerca el proceso de adaptación durante la pandemia. Ella relata cómo **Mercado Libre tuvo que prepararse para “abastecer el ecosistema” en un**

momento crítico como la cuarentena, un periodo que visualiza como “*un quiebre en la venta online*” (eLíderes Podcast x25, 2025). ¿Y cómo se prepararon? Tuvieron que **acelerar la capacitación interna y externa**: entrenar rápidamente a sus equipos logísticos, de atención al cliente, de IT, etc., para escalar operaciones; y al mismo tiempo, ayudar a miles de pymes que vendían en su plataforma a adaptarse al súbito aumento de demanda en línea.

Valeria utiliza la metáfora de una “*línea de escudos*” para referirse al equipo humano que sostuvo el comercio electrónico durante ese embate inesperado. Esa línea de escudos estaba compuesta por personas que tuvieron que **aprender sobre la marcha**, desde cómo gestionar inventarios 100% online hasta nuevas prácticas de seguridad sanitaria al empacar productos. Este testimonio nos enseña que la **educación digital no es sólo para usuarios finales sino también para las organizaciones** que operan en el ecosistema. La resiliencia del e-commerce latinoamericano en 2020–2021 se debió en gran medida a la rápida adquisición de nuevas habilidades por todos los actores involucrados.

Aun con todos estos esfuerzos, es claro que **estamos lejos de cerrar la brecha de talento digital**. Un informe de GSMA señala que hacia 2030, Latinoamérica podría enfrentar un déficit de más de 10 millones de profesionales TIC si no acelera la formación en STEM. La competencia global por el talento hace que muchos profesionales altamente calificados de nuestra región terminen trabajando remotamente para empresas de EE.UU. o Europa, lo cual es positivo en términos de remesas de conocimiento,

pero deja vacantes locales difíciles de llenar. Además, la revolución de la **inteligencia artificial (IA)** impone una nueva urgencia: la de formar en habilidades para un mundo de automatización.

La CEPAL alertó que América Latina está cimentando un nuevorezago “más alarmante” en tecnologías emergentes como la IA (Villanueva, 2024). Hasta septiembre de 2023, **las empresas de IA originarias de nuestra región representaban menos del 3% del total mundial** (Villanueva, 2024), y la inversión privada acumulada en IA en Latinoamérica en la última década fue mínima, comparada con la de EE.UU. o China. Esto se relaciona directamente con la falta de talento especializado local y de capacidades en nuestros sistemas educativos para investigación e innovación digital. Es una *brecha de conocimiento de frontera* que se suma a la básica.

Frente a este panorama, mi postura es la siguiente: **debe haber un pacto multilateral por la educación digital continua**. No puede ser algo esporádico o solamente dejado al mercado. Necesitamos políticas públicas que incorporen la enseñanza de habilidades digitales desde la escuela primaria hasta la formación técnica y universitaria. Necesitamos campañas nacionales de alfabetización digital dirigidas a adultos, similares a las campañas de alfabetización clásica del siglo XX. Y el sector privado debe intensificar sus programas de capacitación para empleados y comunidades.

Algo que siempre aconsejo a las nuevas generaciones es: *“no dejen de aprender”*. El mundo digital evoluciona

vertiginosamente; la única forma de no quedarse atrás es adoptando una mentalidad de **aprendizaje continuo**. Hoy, por ejemplo, un vendedor que aprendió a usar Facebook Marketplace quizás ahora necesite formarse en Shopify o en publicidad programática para dar el siguiente salto. Un analista de marketing debe reinventarse como analista de datos con manejo de big data. La actualización permanente es parte de la dinámica actual.

En conclusión, la **brecha de habilidades digitales** es uno de los desafíos más grandes que enfrentamos para lograr una inclusión verdadera en el boom del comercio electrónico. No basta con que la tecnología esté disponible; la gente debe poder usarla en su beneficio. *La buena noticia es que la región cuenta con talento y ganas de aprender.*

He sido testigo de historias sorprendentes de superación: jóvenes de zonas marginales que en pocos años, mediante bootcamps o cursos en línea, se convirtieron en desarrolladores codiciados; artesanas que aprendieron por YouTube a montar una tienda en Instagram y ahora exportan sus productos; profesionales de mediana edad que se reconvirtieron de oficios tradicionales a nuevos roles digitales.

Estas historias muestran que **cuando se dan las herramientas y el conocimiento, nuestros ciudadanos responden**. Debemos escalarlas del nivel anecdótico al nivel masivo. La alfabetización digital del siglo XXI es tan importante como la alfabetización básica lo fue en el siglo

XX. Sólo cerrando esta brecha de habilidades podremos aprovechar plenamente las otras palancas (financieras, logísticas, etc.) del comercio electrónico inclusivo.

Antes de pasar al siguiente tema, quisiera enfatizar un punto: **la confianza**. En mis diálogos con colegas surgió que detrás de la falta de uso de muchas herramientas digitales, subyace un tema de confianza y cultura. Enseñar habilidades digitales también implica **construir confianza en la tecnología**. Por ejemplo, muchos adultos desconfían de hacer pagos en línea por temor a fraudes; allí la capacitación debe incluir educación financiera digital y seguridad informática básica. [George Lever, director del Centro de Estudios Digitales de la CCS de Chile](#), suele recordar que (eLíderes Podcast x25, 2025):



“La relación con el cliente en el ecommerce es más vulnerable, ya que el pago se realiza antes de recibir el producto”.



George
Lever

Esa brecha de confianza es en parte una brecha de conocimiento: cuando los usuarios entienden cómo funciona la protección al comprador, la encriptación de datos o las políticas de devolución, tienden a ganar seguridad en las transacciones. Por ende, habilidades digitales incluyen también estas dimensiones “soft” de comprender el entorno digital.

Con habilidades fortalecidas, tanto técnicas como actitudinales, estaremos mejor equipados para aprovechar la siguiente pieza del rompecabezas: las **herramientas financieras digitales**. Veamos ahora cómo la inclusión financiera se vuelve un habilitador crítico del ecommerce y qué brechas persisten en ese frente.

Inclusión financiera como habilitadora del ecommerce

En los albores del comercio electrónico latinoamericano, uno de los mayores obstáculos era *cómo pagar en línea*. A finales de los 90 e inicios de los 2000, la bancarización en nuestros países era baja y conseguir una tarjeta de crédito no estaba al alcance de la mayoría.

Recuerdo que en aquellos primeros sitios de ecommerce debíamos ofrecer opciones como **pago contra reembolso en efectivo**, depósitos bancarios manuales, o incluso mandar mensajeros a recoger el dinero. Sin medios de pago accesibles, el comercio electrónico simplemente no despegaba. Por eso, hablamos de **inclusión financiera** como un pilar habilitador: significa lograr que amplios sectores de la población tengan acceso a cuentas bancarias o equivalentes, tarjetas, billeteras digitales, crédito, etc., para que puedan comprar y vender en la economía digital.

¿Cuál es la situación hoy? Ha habido un **progreso enorme** en la última década en términos de inclusión financiera

en América Latina, en buena medida impulsado por la ola fintech. Según el Banco Mundial (Global Findex), el porcentaje de adultos con cuenta bancaria en la región pasó de alrededor del 45% en 2011 al **73% en 2021**. Esto implica decenas de millones de personas que entraron al sistema financiero formal.

Sin embargo, aún cerca de **un 27% de los adultos permanece “desbancarizado”** (sin cuenta); hablamos de más de 150 millones de personas, especialmente de bajos ingresos, trabajadores informales, mujeres en situación de pobreza y áreas rurales. Esta es la población para la cual se deben crear alternativas si queremos que participen del ecommerce.

Miremos algunas cifras ilustrativas: En **América Latina y el Caribe, sólo el 59% de la población realizó o recibió pagos digitales en el último año**, mientras que en los países de ingresos altos, dicha proporción supera el 90% (CAF, 2024). Es decir, cuatro de cada diez latinoamericanos aún no usan pagos digitales regularmente. Incluso en un país relativamente avanzado como Chile, un estudio de 2022 mostraba que alrededor del 30% de las personas *nunca* había hecho una compra online. Las razones pueden ser varias (falta de confianza, preferencia por efectivo), pero un factor fundamental es que no tenían la herramienta financiera adecuada o el hábito desarrollado.

Aquí es donde la revolución fintech entra en juego. En los últimos años, hemos visto **surgir nuevos jugadores y soluciones** que han expandido dramáticamente la inclusión financiera:

Revolución fintech e inclusión financiera en Latinoamérica

País / región	Caso / fintech	Usuarios / alcance	Impacto principal
Brasil	Nubank	118,6 millones de clientes en Brasil, México y Colombia (2025). 6 de cada 10 adultos brasileños son clientes.	Primer acceso a tarjetas/crédito digital para millones; habilitó compras online masivas.
Argentina	Ualá	8 millones de usuarios; 17% de adultos argentinos con cuenta.	Bancarizó a jóvenes e informales; compras online, pagos de servicios, microcréditos.
Colombia	DaviPlata (Davivienda)	18,5 millones de clientes (2024).	Usado para subsidios estatales en pandemia; inclusión de sectores populares.
Perú	Yape (BCP)	12+ millones de usuarios activos.	Uso extendido para pagos entre personas y comercios; app masiva para el día a día.
R. Dominicana	TuPago (Banco de Reservas)	Alcance creciente (sin dato exacto).	Primer contacto digital con pagos móviles para miles de dominicanos.
Latam (regional)	Mercado Pago	Millones de usuarios en casi todos los países; procesa miles de millones de USD.	Integró pagos digitales al ecommerce; derribó barrera del pago en Mercado Libre y luego fuera de la plataforma.
Brasil	Pix (Banco Central)	68.700 millones de transacciones en 2024; el 63% de los adultos lo usa mensualmente; promedio 32 transacciones/mes.	Nivelador absoluto: transferencias instantáneas, gratuitas y masivas; aceptación extendida en pequeños negocios.
Otros países	Rails similares	México: CoDi (adopción lenta). Perú: PLIN y Yape interoperable.	Democratizan transferencias y pagos digitales, aunque con distinta velocidad de adopción.

¿Por qué todo esto es crucial para el ecommerce? Porque **cuando más gente tiene cómo pagar digitalmente, más crece el comercio electrónico**. De poco sirve que la gente tenga internet y ganas de comprar, si no puede pagar. En la región, ya lo vemos reflejado: en países con mayor inclusión financiera digital, el comercio electrónico per cápita es mayor. Por ejemplo, **Chile** y **Brasil** lideran en gasto per cápita en ecommerce, correlacionado con que tienen alta bancarización y uso extendido de tarjetas o billeteras. En cambio, en países como **Paraguay** o **Guatemala**, el ecommerce aún es incipiente, en parte porque la penetración de medios de pago electrónicos es baja.

Brechas y desafíos de la inclusión financiera en Latinoamérica

Eje de desafío	Descripción	Ejemplos / datos
Cultura del efectivo y confianza	El efectivo sigue siendo dominante, incluso entre bancarizados; persisten desconfianza y costumbre.	México: un 86% de transacciones en efectivo (2022). Perú y Centroamérica: pagos contra entrega en compras online. Sólo el 67% de los consumidores se siente seguro comprando online (Experian).
Segmentos excluidos	Comerciantes informales, poblaciones rurales sin acceso a sucursales y mujeres de bajos ingresos enfrentan mayores barreras.	Falta de conectividad, trámites engorrosos para abrir cuentas y brechas de género en inclusión financiera digital.
Regulación y estabilidad macro	Marcos regulatorios muchas veces desactualizados o excesivamente restrictivos. La macroeconomía inestable reduce la confianza en instrumentos digitales.	México: pionero con Ley Fintech (2018) pero de costoso cumplimiento. Brasil dejó crecer fintechs y regula recién ahora. Argentina/ Venezuela: inflación y devaluaciones generan desconfianza; fintechs ofrecen dólares o stablecoins.
Infraestructura y redes de pago	Limitaciones técnicas de dispositivos, baja interoperabilidad entre sistemas de pago y falta de integración regional.	Los celulares viejos no soportan apps bancarias. Ecosistemas cerrados en cada país. Pendiente: integración de pagos en Alianza del Pacífico y Mercosur Digital.

Quiero resaltar un impacto positivo adicional de la inclusión financiera digital: **habilita también a los pequeños emprendimientos a vender en línea**. Antes, un microemprendedor debía sortear la dificultad de cobrarle al cliente: ¿cómo le pago si no tengo POS ni cuenta? Ahora, con billeteras como PicPay, Nequi, Tpago o simples links de pago de Visanet, cualquier emprendedor puede aceptar pagos sin mucho trámite.

Conozco el caso de artesanas en Guatemala que venden vía Facebook Live y cobran con billeteras como *Tigo Money*; o taxistas bolivianos que empezaron a usar QR de QRMercado (billetera interoperable) durante la pandemia. **La digitalización de pagos trae más negocios informales a la formalidad**, porque queda registro de las transacciones, pueden acceder a microcréditos basados en su historial de movimientos, etc. Por eso, la inclusión financiera no sólo beneficia al comprador que accede a bienes online, sino al vendedor pequeño que accede a nuevos clientes y a un historial crediticio.

En los testimonios recopilados, varios colegas han enfatizado la importancia de los pagos en la experiencia ecommerce. [Víctor Vargas, Country Manager de Infracommerce LATAM & Presidente del Comité de Ecommerce B2B de CAPECEC](#) describió que (eLíderes Podcast x25, 2025):



Las plataformas de pago se han convertido en pilares fundamentales para el crecimiento del ecommerce en el país.



Víctor
Vargas

Él señala que ofrecer **diversos métodos de pago, omnicanal y seguros, expande la base de clientes** porque cada persona puede elegir el mecanismo con el que se sienta cómoda (tarjeta, transferencia, billetera, pago en tienda, etc.).

Esto lo vemos claramente: los grandes ecommerce ahora en la región permiten hasta 8 o 10 medios distintos (desde tarjeta de crédito hasta pagos en efectivo vía agencias). Esa flexibilidad es inclusiva. Por ejemplo, en México, Mercado Libre y otros sitios permiten pagar en efectivo en el Oxxo (tienda de conveniencia) mediante un código; así, alguien sin tarjeta puede comprar en línea e ir a su tiendita de barrio a pagar. Son parches útiles mientras la inclusión financiera no es total.

De cara al futuro, ¿qué oportunidades se vislumbran para impulsar aún más la inclusión financiera digital? Un gran campo es el de la **educación financiera**. Ahora que más gente tiene acceso a cuentas y herramientas, hace falta enseñarles a utilizarlas responsablemente: desde no sobreendeudarse con créditos inmediatos, hasta cómo evitar fraudes de phishing.

También, nuevas tecnologías como la identidad digital pueden facilitar la apertura de cuentas 100% en línea de forma sencilla, y reducir una gran barrera burocrática. La interoperabilidad regional, como mencioné, es un sueño a perseguir: imaginemos un sistema latinoamericano donde un QR en cualquier país pueda ser leído por cualquier billetera de otro país; sería revolucionario para el turismo y el comercio internacional de pymes. Quizás iniciativas en el marco de bancos centrales o alianzas regionales puedan lograrlo.

No puedo dejar de mencionar la ebullición de las **criptomonedas y blockchain**. En algunos países con inestabilidad, muchas personas encontraron en las crypto una vía de inclusión financiera por fuera del sistema tradicional (ej: venezolanos utilizando stablecoins en dólares para proteger valor). Sin entrar en debate de su volatilidad, es interesante ver cómo la tecnología abre caminos alternativos. Empresas fintech en Argentina, Brasil y otros ya integran criptomonedas en sus apps de pagos. La regulación aquí es incipiente, pero podría ofrecerse como complemento en escenarios específicos.

Para sintetizar, la **inclusión financiera** ha avanzado a pasos agigantados, desbloqueando a millones de nuevos usuarios para el comercio electrónico. Pero aún tenemos brechas que cerrar: un tercio de la población sin pagos digitales habituales es un número demasiado alto.

Requerimos persistir en la innovación fintech, la colaboración público-privada (por ejemplo, con más subsidios estatales pagados vía billeteras digitales se obliga a la adopción, como se hizo en Colombia/Perú), la educación del usuario y la confianza. **Mercado Libre** entendió desde temprano que debía crear un ecosistema completo; por eso lanzó Mercado Pago en 2003 para resolver “la falta de confianza en los pagos en línea, uno de los mayores desafíos de la época”. Hoy, ese desafío permanece, aunque metamorfoseado: ya no es tanto la ausencia de medios sino asegurarse de que *todos* tengan alguno y confíen en usarlo.

Al ver casos como Nubank, Ualá, Pix, siento un gran optimismo. Estamos presenciando la bancarización de sectores históricamente marginados gracias a la tecnología. Esto no sólo potencia el ecommerce, sino que es un factor de desarrollo económico en sí mismo: facilita créditos, ahorros, inversiones. **La inclusión financiera digital empodera a la población.** Y un ciudadano empoderado financieramente será un participante activo del comercio electrónico, ya sea como comprador o vendedor.

En el próximo apartado, exploraremos otro factor crítico que determina hasta dónde puede llegar el ecommerce: la **logística**. Porque de nada sirve que un consumidor pueda comprar y pagar en línea, si el producto no puede llegar físicamente hasta su hogar. Veamos esa dimensión geográfica y operativa de las brechas digitales en el comercio.

Brechas logísticas:

¿Hasta dónde llega el ecommerce?

Una anécdota personal: a mediados de 2010, durante una conferencia, un colega me dijo, medio en broma medio en serio, que: *“En Latinoamérica, antes que drones de Amazon, necesitamos carreteras decentes y direcciones postales claras”*.

Detrás de esa frase humorística se esconde una realidad: **la logística es la columna vertebral que sostiene al comercio electrónico**, y en nuestra región, esa columna aún tiene fisuras y baches. Cuando hablamos de brecha logística, nos referimos a las diferencias en la capacidad de distribución y entrega eficiente de los bienes comprados en línea a lo largo del territorio.

Es decir, **¿puede realmente llegar el ecommerce “hasta la última milla” en todos lados? ¿O sólo en las grandes ciudades?** Esta brecha se expresa en tiempos de entrega muy dispares, en costos de envío elevados para algunas zonas, en ausencia de cobertura en regiones apartadas, y en la falta de infraestructura física (rutas, almacenes) y organizacional (operadores confiables) en ciertos mercados.

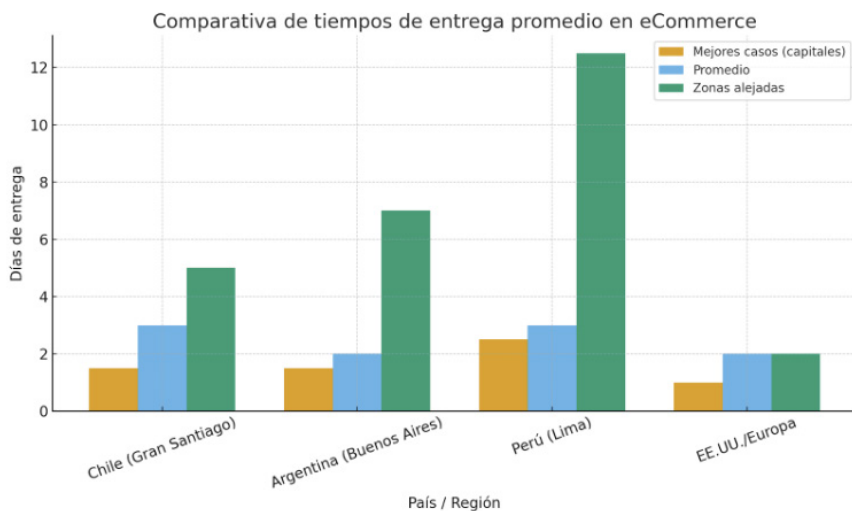
Latinoamérica presenta desafíos geográficos enormes para la logística: tenemos la Amazonía, la cordillera de los Andes, vastas zonas rurales aisladas, urbanizaciones

caóticas con direcciones informales (piensen en las favelas brasileñas o asentamientos periurbanos sin nomenclatura de calles). Todo esto dificulta lograr la **capilaridad** que el ecommerce necesitaría.

Tomemos un indicador básico: el tiempo de entrega promedio de un pedido.

Tiempo de entrega promedio en distintos países y regiones

País / región	Tiempo promedio de entrega	Mejores casos (capitales/ grandes ciudades)	Zonas alejadas / regiones específicas
Chile (Gran Santiago)	~72 horas (3 días)	24–48 horas	Varios días más en regiones apartadas
Argentina (Buenos Aires)	1–2 días	1–2 días	Hasta más de 1 semana (ej. Tierra del Fuego)
Perú (Lima)	2–3 días promedio	2–3 días en Lima	10–15 días en ciudades de sierra o selva
EE. UU. / Europa (estándar)	1–2 días	“Next-day delivery” frecuente	Entregas rápidas en casi todas las zonas



DE UN FUTURO

George Lever señalaba en un análisis que en EE.UU., el envío en un día representa menos del 1% de las ventas totales (o representaba alrededor del 0,8% en 2017) (Pizarro, 2020), pero la gran diferencia es que allá los errores o retrasos son menores gracias a sistemas como el código postal, algo que en Chile (y varios países nuestros) no se usa consistentemente. Aquí muchas entregas fallan porque la dirección está mal escrita, o la zona es insegura y el repartidor no entra, etc.

La **última milla** –ese trayecto final hasta la puerta del cliente– es particularmente compleja en nuestras ciudades. Tráfico intenso, barrios sin numeración clara, ausencia de buzones seguros. Por eso, ha sido necesario adaptar soluciones creativas. Vemos la proliferación de

puntos de recogida (pick-up points) y lockers inteligentes en supermercados, farmacias, estaciones de servicio. Esto mitiga la dificultad de intentar entregar en domicilio cuando quizás no hay nadie o no se encuentra la dirección. En México, por ejemplo, Amazon instaló cientos de lockers en tiendas Oxxo y otros locales; en Colombia, Mercado Libre y Linio tienen alianzas con cadenas de tiendas para retiros.

Rodrigo Guajardo recordaba cómo hace 10 años empezaron con **click & collect** (retiro en tienda), cuando nadie más lo hacía en Chile (eLíderes Podcast x25, 2025).



“Partimos en Ripley trabajando el retiro en tienda (...) Fuimos de los primeros en hacerlo en Chile”.



Rodrigo Guajardo

Esa solución que nació por limitaciones logísticas hoy representa un **método alternativo muy importante**: en Perú, por ejemplo, se estima que entre el 30% y 40% de las ventas en comercio electrónico se entrega vía click & collect u otros métodos alternos al delivery a domicilio.¹²¹

Víctor Vargas comenta que Infracommerce ofrece diversos métodos como *click & collect*, no enfocándose sólo en la venta sino también en la posventa, porque entiende que la omnicanalidad logística es vital (eLíderes Podcast x25, 2025). Estos métodos no sólo amplían el alcance (porque tal vez una tienda departamental tiene

presencia en una ciudad donde la paquetería no llega bien, pero puede servir de punto de retiro), sino que también le dan flexibilidad al cliente y reducen costos de entrega.

Otro frente de esta brecha logística es la **falta de competencia o cobertura de operadores en ciertas zonas**. En varios países, la logística de ecommerce al interior depende casi exclusivamente del **correo postal nacional** u operadores muy pequeños. Un ejemplo: en **Bolivia**, para enviar a provincias, se usa principalmente la agencia postal estatal (Ecobol, ahora Agencia Boliviana de Correos) o empresas de transporte interdepartamental, que no están especializadas en paquetería. Esto limita la fiabilidad y tiempos.

En contraste, países como **Brasil** cuentan con múltiples operadores privados (Correios, JadLog, Loggi, Sequoia, transportadoras locales, etc.) y una geografía económica que justificó invertir en logística. Aun así, incluso en Brasil, la Amazonia tiene zonas que quedan fuera de los servicios regulares; hay casos donde la entrega final la realiza un barquero en el río, por decir algo.

La logística **colaborativa** ha emergido como una solución interesante para ampliar el alcance del ecommerce. ¿Qué significa esto? Utilizar la capacidad instalada de diversos actores, incluso individuos, para las entregas. Un gran ejemplo es **Mercado Envíos Extra**, el programa de Mercado Libre donde personas comunes (en auto, moto o bicicleta) se registran para entregar paquetes en su vecindario, y así ganar dinero extra. Es similar a Uber pero de paquetes.

Con esta red colaborativa, Mercado Libre pudo agilizar entregas en zonas donde no tenía suficientes couriers, a la vez que generó ingresos para miles de repartidores independientes. En mi experiencia, he visto cómo empresas están habilitando tiendas de barrio para ser puntos de pick-up, o cómo compañías de transporte tradicionales están abriendo sus camiones con espacio disponible para consolidar envíos de ecommerce (con lo que maximizan capacidad).

Esta **economía colaborativa de logística** aprovecha cada rincón: el chofer que iba semivacío ahora lleva paquetes, el vecino que sale en moto reparte 3 envíos en su colonia, etc. Claro que conlleva desafíos de control de calidad, pero la tecnología (GPS, apps, ratings) ayuda a gestionarlo.

Tobías Noni Bernardis, Head of Digital Business de Frávega, comenta que en el desarrollo del ecommerce argentino, *“a partir de 2010, la escalada de la logística cambió el ecommerce”*,¹²² pues fue cuando las empresas clásicas de correo se involucraron de lleno en las entregas online y se tuvo que ampliar la infraestructura de distribución.

Efectivamente, alrededor de 2010-2012, se dio un salto: empresas como OCA, Andreani, Correo Argentino, en el caso de Argentina; o DHL, Chilexpress, Deprisa en otros países, empezaron a adaptar sus operaciones para el boom de paquetes pequeños a consumidores. Antes, las paqueterías estaban más pensadas para B2B o documentos.

Tobías destaca esa “*escalada logística*” como punto de inflexión. Desde entonces, la inversión en centros de distribución y flotas dedicadas a ecommerce no ha parado de crecer. **Falabella** (retailer chileno) destinó un tercio de sus inversiones 2020-2024, unos USD 1.300 millones, a logística y tecnología, construyendo nuevos centros automatizados para soportar su marketplace. **Amazon** estableció en 2022 su primer centro de distribución en Colombia y amplió varios en México y Brasil, anticipándose al crecimiento. Es decir, hay una **carrera de infraestructura logística** en la región.

No obstante, la *brecha* aparece en que esta infraestructura sigue concentrada en las áreas de mayor demanda. **¿Hasta dónde llega el ecommerce?** Llega hasta donde la logística lo permite a costos razonables. Hoy, un cliente en Lima o São Paulo puede comprar prácticamente cualquier producto en línea y esperar recibirlo. Un cliente en el interior de Paraguay o en el altiplano boliviano posiblemente no pueda comprar ciertos productos porque nadie se los envía (o el costo de envío supera el valor del producto).

Allí es donde aún tenemos una deuda: hacer llegar los beneficios del ecommerce a los rincones alejados. Y esto no es sólo romántico; tiene un fuerte impacto económico-social: permitir que, por ejemplo, un agricultor rural pueda pedir insumos o maquinaria en línea que antes no llegaban a su pueblo, o que un estudiante de provincia pueda adquirir una laptop importada a precio competitivo gracias a un marketplace, etc.

Vale mencionar iniciativas que buscan resolver la *direccionalidad* del problema: proyectos como **Google Plus Codes** o startups de geolocalización como *what3words* ofrecen maneras de codificar ubicaciones que carecen de dirección formal, para facilitar las entregas. Ecuador, por ejemplo, ha probado usar Google Plus Codes en zonas rurales para identificar viviendas. Es un factor pequeño pero importante: que los sistemas logísticos puedan encontrar al cliente.

Hablando de Ecuador, recordemos que es un país con geografía complicada y población dispersa. **Leonardo Ottati**, Presidente de la Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, ha sido un impulsor de discutir soluciones logísticas colaborativas en su país. Durante el *Ecuador eCommerce Day*, Leonardo señaló que la logística era quizá el principal cuello de botella para la expansión fuera de Quito y Guayaquil, y subrayó la importancia de alianzas entre operadores, gobierno y empresas para mejorar cobertura. En un diálogo que sostuvimos, coincidíamos en que no se trata sólo de gastar en más camiones sino de **rediseñar procesos**: compartir infraestructura existente, optimizar rutas con inteligencia artificial, habilitar microcentros de distribución en ciudades medianas, etc.

Otro aspecto de la logística inclusiva es la **logística inversa** (devoluciones). Muchas personas temen comprar online porque piensan: “¿y si necesito devolverlo? Eso ha de ser imposible desde mi ciudad”. Y con razón, las devoluciones son complicadas incluso en capitales, cuanto más en el interior.

Hay que trabajar esquemas para que, así como se entrega, también se puedan recoger devoluciones sin costo excesivo. Algunas empresas han empezado a ofrecer devoluciones en punto de entrega: el cliente lleva el producto a una tienda aliada y desde allí se gestiona. Es algo a mejorar todavía, porque la confianza del consumidor también depende de saber que, si no le sirve o viene mal, podrá devolver sin un viacrucis logístico.

Pese a todo, hay señales alentadoras: en **Colombia**, la proliferación de motocarros y bicis eléctricas para reparto en barrios ha mejorado la capilaridad de última milla. En **Perú**, startups como Chaski, Urbaner, Olva complementan a Serpost en llegar a más lugares. En **México**, la red de paquetería regional (Estafeta, Redpack, 99minutos, etc.) está en auge compitiendo por servicio. **Brasil** quizá sea el más avanzado logísticamente: un estudio de 2024 indicó que un 87% de la población brasileña ya tenía acceso a entregas ecommerce en un lapso inferior a 3 días, gracias a la multiplicidad de hubs (lo que, considerando su tamaño continental, es notable).

Volviendo a un testimonio inspirador: Rodrigo Guajardo relató la experiencia de Ripley al crear el primer marketplace chileno a mediados de la década de 2010:



“No existía una infraestructura lista: todo era hecho a mano, artesanal”.



Rodrigo
Guajardo

Tuvieron que armar esa infraestructura sobre la marcha, y más allá de la tecnología, implicó **cambiar el ADN logístico** de la empresa. Pasaron de abastecer sus tiendas a **poner su logística al servicio de miles de vendedores externos** en el marketplace.



“Ripley puso a disposición de terceros su infraestructura tecnológica, logística, medios de pago... y estableció un precedente clave para toda la industria”.



Rodrigo
Guajardo

Este caso ilustra una oportunidad para la equidad en ecommerce: los **marketplaces colaborativos**. Cuando un grande comparte su músculo logístico con los pequeños, estos últimos pueden llegar tan lejos como el grande. Un emprendedor en Arica o en Arequipa, vendiendo a través del marketplace de una tienda por departamentos, de pronto accede a la red de distribución nacional de esa tienda. Así, **el alcance físico ya no depende sólo de él sino de la red compartida**.

Esta estrategia de “logística como servicio” se va imponiendo: Mercado Libre con fulfillment (Melienvíos), Amazon con FBA, etc., ofrecen a los pequeños almacén y distribución en sus redes, a cambio de una comisión. Esto nivela el campo de juego, porque un microempresario puede prometer entregas rápidas en todo el país gracias a estar en esos programas.

Pese a todo el ingenio, reconozcamos que **ciertas brechas logísticas sólo se cerrarán con inversión fuerte en infraestructura pública**. En muchos países de ALyC, es necesario mejorar las **vías de transporte**: rutas, caminos rurales, sistemas de aeropuertos regionales. Un paquete viajará tan rápido como el transporte subyacente lo permita.

Además, fortalecer los **servicios postales nacionales** (o reinventarlos) podría ser estratégico. En Europa, correos como La Poste o Correos de España se adaptaron para ser actores claves en el ecommerce. En Latinoamérica, algunos correos están muy rezagados en modernización; sería ideal convertirlos en aliados, dado su mandato universal.

Y no olvidemos el rol de la **política pública y regulación** en logística. Simplificar trámites aduaneros para envíos pequeños, o eliminar ciertas trabas burocráticas en las entregas (por ejemplo, en Argentina hubo por años un engorroso proceso para compras internacionales que desincentivaba el cross-border). Países como México han elevado el límite de franquicia libre de impuestos para paquetería de ecommerce, lo que facilita importaciones de poco valor. Cada mejora regulatoria en logística tiene efecto multiplicador.

Respondiendo a la pregunta “¿hasta dónde llega el ecommerce?”, mi visión es: **hasta donde llegue la logística** y, en última instancia, hasta donde lleguemos nosotros como sociedad con soluciones colaborativas. Hoy, ese alcance se expande día a día.

Hace 5 años era impensado entregar en 24h en Ciudad de Panamá o en Guadalajara, y ahora es realidad. Quizá en 5 años logremos entregas en 48h a casi cualquier municipio de nuestros países gracias a drones, robots autónomos o simplemente mejores redes. A eso debemos aspirar si queremos un ecommerce verdaderamente inclusivo: *que una persona en el pueblo más remoto pueda ordenar un producto online y recibirlo en un plazo razonable.*

Brecha de confianza y factores culturales

Si tuviera que nombrar un elemento intangible que ha limitado el crecimiento del comercio electrónico en nuestra región, diría sin dudar: **la falta de confianza**. Muchos latinoamericanos durante años desconfiaron de comprar por internet: “¿y si me estafan?”, “¿y si pago y no me envían nada?”, “¿y si me clonan la tarjeta?”. Estas preguntas aún resuenan en segmentos importantes de la población, sobre todo entre quienes nunca han hecho una compra en línea.

La confianza tiene que ver con **cultura, educación y experiencia previa**. En países donde en general las instituciones son menos confiables, es natural que traslademos esa cautela al mundo digital. [George Lever](#) lo ha expresado (eLíderes Podcast x25, 2025):



En el ecommerce, el cliente paga primero y recibe después, lo opuesto a la tienda física, donde uno ve el producto antes de pagarlo.



George
Lever

Eso exige un *salto de fe* del comprador. Si a eso sumamos historias de fraudes en la prensa, o conocidos a quienes “les robaron los datos de la tarjeta”, es comprensible la renuencia. La buena noticia es que la confianza ha ido aumentando a medida que el ecommerce se populariza: **el 67% de los consumidores latinoamericanos hoy dice sentirse seguro comprando en línea** (Emeritus, 2024), un porcentaje mucho mayor que hace 5-10 años, gracias a que han tenido experiencias positivas, los sitios son más serios, las pasarelas más seguras (HTTPS por todos lados, sellos de seguridad, etc.).

Sin embargo, queda un 33% con inseguridad. Esa brecha de confianza suele ser mayor en personas de más edad y en mujeres (según algunos estudios, las mujeres expresan ligeramente más preocupación por la seguridad online, quizá por haber sido más blanco de intentos de fraude).

¿Cómo se aborda esto? **Con transparencia, educación y protección efectiva.** Las empresas deben comunicar claramente políticas de garantía, reembolso, seguridad. Los gobiernos deben difundir campañas de higiene digital (no compartir claves, verificar identidad de sitios). Y lo más importante: cuando un consumidor sufre un incumplimiento o fraude, debe haber remedios rápidos.

La confianza se construye caso a caso: una entrega a tiempo, una resolución favorable cuando algo sale mal. Pongo un ejemplo: en Brasil, existe el portal público “ReclameAqui”, donde la gente denuncia problemas de compras; las empresas que se preocupan por responder allí ganan reputación. Esto ha ayudado a transparentar

la calidad de los ecommerce y ha empujado buenas prácticas, lo que ha elevado la confianza general.

Otro factor social es la **resistencia al cambio**. Muchas personas y empresas se aferran a formas tradicionales por inercia. No es sólo desconfianza, es también comodidad con lo conocido. Aquí se juega un rol generacional: los *millennials* y *centennials* entran al ecommerce como pez en el agua; los boomers pueden ser más reacios. Pero he visto abuelas que, tras la pandemia, ahora hacen el súper por app; a veces sólo necesitaban un empujoncito o que algún familiar les enseñara. Por eso, programas intergeneracionales de enseñanza (jóvenes capacitando mayores en uso de apps, por ejemplo) son una excelente iniciativa social.

Protección del consumidor y calidad de la experiencia

En la medida que más gente participa del comercio electrónico, aumentan también los *conflictos* o fricciones: retrasos, productos defectuosos, cargos no reconocidos, etc. Una **legislación y regulación de protección al consumidor en ecommerce** robusta es esencial para sostener la confianza y la inclusión.

Muchos países de la región actualizaron sus leyes de defensa del consumidor para incluir derechos específicos en compras digitales (derecho a retracto en cierto plazo, información clara online, etc.). Por ejemplo, en Chile se legisló en 2021 el derecho al arrepentimiento en compras por internet dentro de 10 días. En la Unión Europea, esto es estándar (14 días), pero acá no lo era. Estas garantías

alientan a más gente a comprar, sabiendo que puede devolver si algo pasa.

Otro frente es la **regulación de la calidad de servicio**: tiempos de entrega prometidos, protección de datos personales, etc. Si no se regula o supervisa, podrían proliferar malas prácticas que erosionen la confianza. Los organismos deben ser ágiles; no sirve de mucho una multa 2 años después de un evento de cyber fraude, por ejemplo.

Ligado a esto está la **ciberseguridad**. Aunque no es exclusivo del ecommerce, las noticias de filtraciones de datos o hackeos masivos pueden asustar a los usuarios. Aquí la respuesta es tanto técnica (mejores estándares de seguridad en plataformas) como regulatoria (leyes de protección de datos tipo GDPR y exigencias a empresas de notificar brechas). La mayoría de los países latinoamericanos ya cuenta con leyes de protección de datos personales (Argentina y Uruguay, pioneros desde early 2000s; Brasil, más reciente con LGPD 2018; México, Colombia, etc.). Falta a veces enforcement. Pero ese marco legal es parte del ecosistema de confianza.

Competencia y equidad de mercado

Un desafío que ha emergido es: **¿El boom del ecommerce favorece la concentración?** Empresas líderes, muchas de ellas extranjeras o con enorme capitalización, dominan grandes porciones del mercado digital. Pienso en Amazon en México/Brasil, Mercado Libre en el Cono Sur, los grandes retailers omnicanal.

Una preocupación legítima es que las pymes locales o startups nuevas enfrenten desventajas competitivas, lo que ha creado una nueva brecha: la de poder de mercado en la economía digital. Los reguladores de competencia comienzan a mirar esto: por ejemplo, en México, COFECE investigó prácticas de plataformas de comercio electrónico; en Brasil ,se vigiló la fusión B2W/ Americanas.com.

Otro tema es el **trato justo en plataformas**: si un marketplace propio vende sus productos y también deja a terceros vender, debe haber reglas claras para que no abuse de la data para favorecer sus productos (tema en investigación a Amazon en Europa, por ejemplo).

En nuestra región, esta discusión recién inicia. Chile y Brasil han hablado de regulaciones de “plataformas dominantes” inspiradas en la Digital Markets Act europea. Hay que lograr un equilibrio: no queremos frenar la innovación de los gigantes, pero tampoco un ecosistema donde sólo ellos prosperen. La equidad de mercado es necesaria para que *todas las empresas, grandes y pequeñas, se sientan confiadas de participar.*

Armonización regulatoria regional

Como región, enfrentamos el desafío de la **fragmentación normativa**. Cada país tiene sus reglas de impuestos, aduanas, protección al consumidor, etc. Esto dificulta el comercio electrónico transfronterizo dentro de AL. Sería deseable avanzar en **acuerdos regionales**: por ejemplo, un marco común para facilitar envíos pequeños sin tanto

papeleo (una especie de “de minimis” regional más alto). O reconocimiento mutuo de firmas digitales, para que contratos y pagos fluyan.

La Alianza del Pacífico ha discutido la idea de un mercado digital integrado, pero en la práctica, poco se avanzó por los vaivenes políticos. Aquí hay una *oportunidad desaprovechada*: el ecommerce intrarregional podría crecer muchísimo si removemos barreras. Pienso en un vendedor peruano vendiendo fácilmente a clientes en Colombia y viceversa, con logística expeditiva gracias a tratados. Es algo en la agenda de organismos como eLAC (Agenda Digital Latinoamericana), que Chile presidió en 2024,¹²³ pero que requiere voluntad política sostenida.

Inclusión digital y políticas sociales

También es un desafío social que la transformación digital no agrave otras desigualdades. Por ejemplo, la **automatización y la IA** podrían eliminar ciertos empleos de baja calificación (cajeros, agentes de call center) y crear otros de alta calificación. Esto puede aumentar la desigualdad si no reentrenamos a la fuerza laboral desplazada.

La economía digital a veces crea gran riqueza pero está concentrada. Los gobiernos deben pensar en esquemas de *transición justa*: incentivos para crear empleos digitales, educación accesible para todos (como vimos en sección de habilidades) y tal vez incluso políticas tributarias adaptadas (ej: en algunos países, se discute cobrar IVA reducido a servicios digitales esenciales para estimular uso, etc.).

Otra cuestión es la **conectividad como derecho esencial**. ¿Debiera considerarse el acceso a internet banda ancha un servicio público básico como electricidad o agua? Algunos países lo han declarado así (México en su Constitución incluyó el acceso a internet como derecho). Esto podría guiar inversiones públicas más decididas, por equidad social.

Respecto a **protección social**, un desafío en el nuevo ecosistema ecommerce es la informalidad de muchos trabajadores (repartidores de apps, vendedores independientes). ¿Cómo aseguramos condiciones justas para ellos? Hay debates sobre derechos laborales en la gig economy (en España, se aprobó la “ley rider” para obligar a contratarlos; en otros países se discute). Latinoamérica tiende a alta informalidad, por lo que es doblemente complejo. Pero es algo que como sociedad, debemos resolver: la inclusión digital no puede basarse en precarización laboral. Debe buscarse un balance donde la flexibilidad se mantenga, pero con redes de protección.

Actualización regulatoria constante

La tecnología avanza más rápido que las leyes. Un desafío para los Estados es **mantener la normativa al día, sin sofocar la innovación**. Por ejemplo, vienen nuevos temas: **inteligencia artificial** (reglas para su uso responsable en comercio, chatbots, recomendaciones), **metaverso** (comercio virtual, propiedad de bienes digitales), etc. Si nos quedamos con leyes pensadas en el ecommerce de 2010, en 2025 ya quedan cortas.

Hace falta dialogar con el sector privado, academia, consumidores, en foros permanentes para ajustar marcos. Algo positivo es que en nuestra región se suelen compartir experiencias: cuando un país logra algo (v.g. Ley Fintech de México), otros la estudian para replicar con su adaptación. Ese intercambio es valioso.

Confianza en el entorno digital y cibercrimen

Otra dimensión social-regulatoria: combatir el **cibercrimen**. El phishing, robo de identidad, estafas online apuntan a erosionar la confianza, y suelen aprovechar brechas educativas. Requiere cooperación entre policía, fiscalías, empresas tech. Un ejemplo: hay bandas internacionales que timan a usuarios con sitios clonados de ecommerce. Si no hay persecución efectiva, la sensación de impunidad mina la confianza.

Los países deben adherirse al Convenio de Budapest (crimen informático) y modernizar sus capacidades forenses digitales. Es tras bambalinas pero crítico para un entorno seguro.

Inclusión vs. regulación excesiva

Por último, destaco un balance: a veces, **una regulación bien intencionada puede terminar excluyendo**. Ejemplo hipotético: si de repente exigimos que todas las plataformas verifiquen la identidad con mecanismos complejos por seguridad, capaz las pequeñas no pueden costearlo y quedan fuera. O si imponemos altos costos de

cumplimiento a fintechs en pos de la estabilidad, quizá sólo los bancos grandes los cumplen y las fintech chicas mueren, lo que reducirá la inclusión. Debemos vigilar ese efecto. La *proporcionalidad regulatoria* es el concepto: regular según el tamaño y riesgo, no one-size-fits-all.

En sumatoria, los desafíos sociales y regulatorios son en gran medida cómo **encontrar equilibrios**: entre libertad y seguridad, entre innovación y protección, entre intereses de consumidores y de empresas, entre escalas globales y necesidades locales. No hay soluciones fáciles, pero sí principios guía: poner siempre a las personas en el centro (tanto al usuario como al pequeño productor), fomentar la colaboración multisectorial y ser flexibles para adaptarse al cambio tecnológico.

Termino esta sección con una reflexión optimista: Latinoamérica ha demostrado que puede desarrollar marcos novedosos. Fuimos pioneros en cosas como gobiernos digitales (Uruguay top mundial), identidad digital (Estonia nos asesoró pero países nuestros avanzan), en inclusión financiera con modelos únicos (caso Pix en Brasil). **Podemos ser referentes si alineamos a todos los actores.**

Y hablando de alinear actores, eso nos lleva al cierre: ¿cómo convertimos todos estos retos en oportunidades? ¿Qué más podemos hacer para un ecommerce más equitativo? La última sección mirará hacia adelante con propuestas y escenarios de oportunidad.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





¿Boom pasajero o nueva normalidad?

Reflexión y aprendizajes

El **boom del comercio electrónico** que vivió Iberoamérica en los últimos años plantea una gran pregunta: ¿fue un **auge temporal**, impulsado coyunturalmente por la pandemia, o nos encontramos ante una **nueva normalidad** permanente en la forma de comprar y vender?

Aquí les voy a ofrecer una mirada panorámica y crítica sobre el impacto real y proyectado de ese boom del e-commerce en la región que, si se quiere, resume todas las sagas de mis columnas de LinkedIn en donde toqué el tema.¹²⁴

Visión general: Tras un crecimiento explosivo en 2020–2021 –alimentado por la urgencia digital que impuso el COVID 19–, el comercio electrónico en Iberoamérica entró en una fase de *estabilización y maduración*. Lejos de desinflarse por completo, el canal online se consolidó como parte estructural de la economía y del

consumo masivo. Los hábitos adquiridos por millones de consumidores difícilmente retrocedan: comprar en línea se volvió rutina cotidiana y la **omnicanalidad** se instaló como expectativa básica.

Al mismo tiempo, la industria enfrenta un entorno más competitivo, con una **consolidación de actores** (los líderes ganaron terreno), pero también con nuevos jugadores y modelos emergentes. Se han afianzado ciertos *cambios irreversibles*, a la vez que surgieron retos, como la fatiga digital de algunos usuarios o la necesidad de rentabilizar la enorme inversión realizada durante el pico de la pandemia.

En las siguientes secciones desglosamos estos puntos en detalle.

La maduración del ecosistema: Más allá del hype

Luego del auge inicial impulsado por la pandemia, el ecosistema de comercio electrónico en Iberoamérica está atravesando una **etapa de maduración**. Pasado el “hype” o entusiasmo desmedido de los años 2020-2021, hoy vemos una **estabilización del crecimiento** e incluso cierta desaceleración en algunos indicadores, pero sobre una base mucho más alta que la de la prepandemia. Es decir, el *salto cuántico* ocurrido en la adopción digital no retrocedió por completo; por el contrario, se *internalizó* en la economía y la sociedad.

¿Qué queda tras el pico de 2020-2021? En primer lugar, quedó un nivel de ventas e ingresos digitales significativamente mayor al de 2019. Por ejemplo, en América Latina, las ventas minoristas en línea pasaron de unos 90 mil millones de dólares en 2019 a **117 mil millones en 2023**, tras dispararse alrededor de un 30% entre 2020 y 2021.¹²⁵ Hubo un pequeño ajuste en 2022 (una caída del 1,2% en ventas respecto al año anterior) luego de la reapertura de tiendas físicas, pero lejos de volver a los niveles prepandemia, el comercio electrónico mantuvo la mayor parte de su nueva cuota de mercado (De Souza, 2024).

Los pronósticos, además, indican un crecimiento acumulado cercano al **20% entre 2024 y 2027**, lo que significaría duplicar las ventas en línea de la región al final de la década (De Souza, 2024). Esto sugiere que más que un boom efímero, hubo un *reajuste permanente hacia arriba* en la importancia del canal digital.

En mercados maduros también se observó este fenómeno: en **Estados Unidos**, la participación de las ventas online saltó abruptamente en 2020 y luego se estancó alrededor del **15% del total minorista**, en la consolidación de ese piso elevado.¹²⁶

En 2023, las ventas por ecommerce en EE.UU. representaban ya el **16% del retail**, y se proyecta que lleguen a un 21% para 2026 (Biryulin, 2023). A nivel global, el ecommerce alcanza cerca del **20% de las ventas minoristas**, y podría superar el 25% antes de 2030.¹²⁷ Estas cifras demuestran que el comercio electrónico se volvió parte estructural del

consumo: aproximadamente **1 de cada 5 dólares** gastados en retail en el mundo ya pasa por canales digitales.

Otro indicador de maduración es la **penetración de compradores online**. En la Unión Europea, por ejemplo, el 70% de los usuarios de Internet ya compra en línea (dato de 2023), incluyendo segmentos antes rezagados, como los adultos mayores de 55-74 años, que se sumaron masivamente en los últimos años (De Souza, 2024).

América Latina partía de niveles más bajos pero avanzó rápidamente: en Perú, las compras en línea crecieron un 70 % entre 2020 y 2023, consolidando una adopción masiva del canal digital y reduciendo considerablemente la brecha de uso entre consumidores urbanos y rurales.¹²⁸

En países como **Brasil, Argentina y México**, la penetración del ecommerce también escaló a nuevos récords. Millones de personas probaron las compras online por necesidad en 2020-2021 y muchas continuaron haciéndolo por conveniencia en adelante.

El comercio electrónico como parte estructural de la economía: Hoy podemos afirmar que el ecommerce dejó de ser un canal “alternativo” o de nicho para convertirse en un pilar de la economía de Iberoamérica. Representa un porcentaje creciente del PIB y del empleo digital. Las grandes plataformas de la región (Mercado Libre, Amazon México/Brasil, Magazine Luiza, etc.) son ya **empresas de peso bursátil e influencia macroeconómica**. Por ejemplo, Mercado Libre alcanzó una valuación de mercado superior a 60 mil millones de dólares en 2023 y emplea directamente a más de

40 mil personas en la región, actuando como motor de inversiones logística y tecnológicas.

Durante la pandemia, estas compañías fueron *tabla de salvación* para miles de pymes que pudieron seguir vendiendo a través de sus marketplaces cuando sus tiendas físicas estaban cerradas. Esto consolidó relaciones de dependencia pero también una integración mayor de la actividad comercial: lo digital y lo físico se entrelazaron íntimamente.



Un informe de **Harvard Business Review** ya advertía en 2021 que la separación entre comercio físico y online se estaba difuminando, dando lugar a modelos híbridos donde **“el ecommerce se integra al retail tradicional”** en una propuesta unificada.¹²⁹ Efectivamente, pospandemia vemos a retailers tradicionales profundizando su **estrategia omnicanal**: tiendas físicas que funcionan también como centros de entrega y devolución de pedidos online, apps móviles que complementan la experiencia en tienda, y una gestión centralizada del stock para atender ambos frentes.

Las palabras de [Marcelo Galperín, cofundador de Mercado Libre](#), resuenan al respecto de esta transformación estructural.¹³⁰ Él recuerda que:



“A finales de los 90, durante el primer boom puntocom, se popularizó Internet y se visualizó claramente que el futuro iba para ese lado, aun cuando en ese entonces no existía la masa crítica ni la economía de escala suficientes”.



Marcelo
Galperín

Aquella visión llevó a desarrollar la infraestructura sobre la cual luego crecieron muchas compañías exitosas (y otras que no sobrevivieron), pero **puso el tema del comercio electrónico sobre la mesa** de la economía. Veinte años después, la pandemia de COVID 19 fue otro momento bisagra que confirmó esa visión: el comercio electrónico *sí era el futuro*, y de golpe se convirtió también en gran parte del **presente**.

Al respecto, [Juan Martín de la Serna, Executive Vice President of Corporate Affairs de Mercado Libre](#) y presidente de Mercado Libre Argentina, dijo:¹³¹



En 2020-2021, el comercio electrónico y los pagos digitales crecieron en un año lo que hubieran crecido en cuatro o cinco bajo condiciones normales.



Juan Martín
de la Serna

Es decir, la crisis aceleró el cronograma y nos hizo vivir el 2025 en 2021. Esto obligó a la industria a madurar de golpe:



“Si esta pandemia hubiese llegado dos años antes, hubiese sido una complicación porque no estábamos así de preparados logísticamente para manejar este volumen”.



Juan Martín
de la Serna

Afortunadamente, para 2020, muchas piezas estaban listas –por ejemplo, su red **Mercado Envíos** apenas lanzada en 2019– y pudieron escalar: “hoy, el 76% de los paquetes [en Mercado Libre] llega en menos de 48 horas. Eso es un servicio de primer nivel mundial”, destacó el ejecutivo. Esta rapidez y eficiencia logística alcanzada en plena pandemia quedó como un **nuevo estándar permanente** que elevó la vara para todo el sector.

Cambios irreversibles en los hábitos de compra:

Probablemente, el legado más importante del boom es el cambio cultural en el consumidor promedio. Se derribaron barreras de adopción que llevaban décadas frenando el comercio electrónico en segmentos masivos: la **desconfianza hacia la compra online** y el temor al pago electrónico se transformaron en *confianza* y *habitudinalidad*. Una pionera del ecommerce como **Lorena Amarante** recuerda que en los inicios (eLíderes Podcast x25, 2025):



*“No había volumen suficiente para modificar la cultura de compra ni los procesos de negocio. El canal online era muy caro porque no generaba suficiente impacto en el offline”. Era un círculo vicioso: poca oferta, poca demanda y viceversa. “Lo que cambió la ecuación fue la **masificación** de las compras digitales y los **eventos de conveniencia** (Cyber Monday, Hot Sale), que ayudaron a generar confianza y acelerar la adopción”.*



Lorena
Amarante

Efectivamente, durante la última década, esos eventos y estrategias de marketing digital fueron educando al consumidor e incorporando nuevos públicos. Pero fue durante la pandemia cuando *toda* la pirámide de consumo tuvo que volcarse a los canales digitales por necesidad. En 2020 incluso categorías tradicionalmente

rezagadas como los **alimentos frescos y supermercados** vieron una explosión de demanda online.

Francisco de la Roza, gerente general de Supermercado Peruanos, comentó que:¹³²



“El número de pedidos por canal digital en 2020 creció tanto que *alcanzó los números que se esperaban para cuatro años en el futuro*, obligando a una rápida adaptación logística”.



Francisco
de la Roza

En Perú, las ventas en ecommerce llegaron a quintuplicarse en ciertos meses de 2020, con retailers como Falabella reportando +62% de crecimiento online y cadenas de mejoramiento del hogar con +223% en el segundo trimestre de ese año.¹³³ Aunque luego la gente volvió en gran medida a hacer las compras físicas de alimentos, el **canal online de supermercados quedó instalado** para un porcentaje significativo de clientes que descubrieron su conveniencia.

En líneas generales, el consumidor posboom es **más omnicanal y exigente**. Espera poder alternar entre la tienda física y la online sin fricciones: comprar desde el celular y recoger en tienda, o ver el producto en persona pero finalizar la compra vía app para recibirlo a domicilio. La **experiencia digital mejorada** durante el boom elevó las expectativas de usabilidad, variedad y precio.

Además, la penetración de smartphones y la conectividad facilitada crearon consumidores *siempre conectados* que comparan, reseñan y deciden en tiempo real. Hoy no se concibe un retail moderno sin presencia en línea o sin interactuar en redes sociales. Un estudio de McKinsey (2025) confirma que ciertos hábitos adoptados en la pandemia persisten: los consumidores globales dedican mucho más tiempo ahora a actividades en casa, compras online y redes sociales que antes de 2020, y valoran la **inmediatez y conveniencia** que ofrece el ecosistema digital.¹³⁴

Más del 90% de los consumidores en mercados como China o Estados Unidos compró en un retailer online en el último mes, y más del 80% en países europeos, según encuestas de 2025 (Coggins *et al.*, 2025). Iberoamérica va en la misma dirección. Es difícil imaginar que estas costumbres retrocedan al nivel previo; por el contrario, se han vuelto *norma*. Como suele decirse, “*el genio no volverá a la botella*”: una vez que el público probó los beneficios del ecommerce (amplitud de elección, entrega a domicilio, ahorro de tiempo, ofertas personalizadas), demandará ese nivel de servicio siempre.

Resiliencia del canal digital ante crisis: Otra lección de esta etapa es que el comercio electrónico demostró ser **resiliente incluso frente a crisis económicas y logísticas**. Durante 2022 y 2023, varios países de la región atravesaron dificultades macroeconómicas (inflación elevada, caídas del PIB, problemas de abastecimiento global por disrupciones logísticas y shock geopolíticos como la guerra en Ucrania). Aun así, las ventas online resistieron mejor que muchos canales tradicionales.

Por ejemplo, en **Argentina** –con inflación anual superior al 100% en 2023–, el ecommerce siguió creciendo en volumen y en usuarios, adaptándose con opciones de financiamiento, promociones agresivas y flexibilidad en las entregas.

Esto sugiere que el canal digital es capaz de ofrecer *respaldo* al consumo en tiempos difíciles, permitiendo comparaciones de precios eficientes y llegando a lugares donde el retail físico quizás se contrae. Incluso frente a interrupciones logísticas, las empresas digitales mostraron capacidad de respuesta: inversiones en **centros de distribución locales, dark stores y flotas propias** ayudaron a sortear cuellos de botella globales. Por caso, la expansión de bodegas urbanas (“dark stores”) en ciudades latinoamericanas permitió sostener entregas rápidas cuando había escasez de transporte internacional.

La integración tecnológica con proveedores logísticos también evolucionó: muchas empresas adoptaron sistemas avanzados de gestión de última milla, IoT y **big data** para rutas óptimas, anticipación de demanda y asignación dinámica de recursos. Todo esto coloca al ecosistema en mejor posición para afrontar futuras crisis.

Una reflexión ilustrativa es la de [Jorge Defeo, referente tecnológico en Argentina](#), quien señala que integrar plataformas de ecommerce, ERPs, CRMs e **inteligencia artificial** no es sólo un desafío técnico sino organizacional:¹³⁵



“La tecnología no te salva si no tenés procesos, cultura y gente que la entienda”.



Jorge
Defeo

Esta frase cobra relevancia cuando hablamos de resiliencia: las empresas que sobrevivieron y prosperaron tras el boom fueron aquellas que habían construido *bases sólidas* (procesos eficientes, talento capacitado, mentalidad digital) sobre las cuales la tecnología pudo hacer su magia. En crisis, no se trató sólo de comprar más servidores o más camiones de reparto, sino de **coordinar equipos humanos y procesos** con la tecnología de forma ágil.

Las compañías con cultura digital madura reaccionaron más rápido a problemas como la falta de stock, las demoras aduaneras o los picos de demanda, mientras que las menos preparadas sufrieron más quiebres de servicio. Queda claro entonces que el **canal online puede ser altamente resiliente**, pero dicha resiliencia proviene de la *combinación* de buena tecnología y buena gestión humana.

En síntesis, el periodo posterior al pico pandémico nos deja un comercio electrónico **más estable, consolidado y competitivo**. Pasó el temblor inicial, pero la tierra se acomodó en un nivel más elevado. El hype dio paso a la realidad del trabajo duro: fidelizar clientes, optimizar costos, integrar canales. **El ecommerce ya no es una novedad, es la normalidad.**

Como indica el título de un artículo de *The Economist* (Biryulin, 2023), cabe preguntarse si el ecommerce “ha tocado techo” en algunos mercados maduros; pero en Iberoamérica, aún parece lejos de su techo, más bien entrando en una etapa de crecimiento sostenido y refinamiento. Lo vemos en la multiplicación de ofertas omnicanal, en la profesionalización de los equipos de ecommerce de retailers grandes y medianos, y en la **cultura del consumidor**, que incorporó al comercio digital como parte de su vida diaria.

Lecciones clave para marcas, plataformas y emprendedores

La vertiginosa experiencia del boom ecommerce dejó numerosas lecciones aprendidas para todos los actores del ecosistema: desde grandes marcas y plataformas hasta pequeños emprendimientos digitales. Los “campeones” que salieron fortalecidos de estos años tuvieron en común ciertas estrategias y actitudes que vale la pena destacar, así como hubo errores compartidos por quienes no lograron capitalizar el crecimiento. A continuación, sintetizamos las lecciones clave:

Adaptación veloz y escucha activa del consumidor:

Una de las enseñanzas centrales es la importancia de la **agilidad**. En un contexto que cambiaba semana a semana, las empresas más exitosas fueron las que supieron *pivotar rápido* sus modelos de negocio, canales y propuestas de valor según el pulso del consumidor. Por ejemplo, muchas marcas tradicionales tuvieron que

acelerar en meses proyectos de transformación digital que estimaban para años.

Quienes lo hicieron a tiempo cosecharon resultados. Un caso emblemático fue **Falabella**, el retailer chileno, que ante el auge del online, integró agresivamente su operación física con la digital, transformándose en un operador omnicanal y lanzando incluso su propio **marketplace** abierto. Falabella aprendió a escuchar al cliente: detectó que este quería variedad y conveniencia, por lo que sumó a vendedores terceros en su plataforma falabella.com para ampliar la oferta.¹³⁶

Además, implementó mejoras de experiencia, como retiro en tienda sin contacto, chatbots para atención 24/7 y reforzó su programa de fidelidad unificado. La recompensa a esa veloz adaptación fue un crecimiento del 25% en ecommerce en Latinoamérica en 2023, según reportes de la empresa.

La lección para otras organizaciones es clara: **quien conozca mejor al nuevo consumidor digital –sus hábitos, frustraciones y deseos– llevará ventaja**. En el boom, esa escucha activa se manifestó en decisiones como: extender horarios de atención por canales digitales, incorporar métodos de pago locales (ej: billeteras digitales), flexibilizar políticas de devolución y apoyar al cliente primerizo en su curva de aprendizaje. Las empresas que mostraron empatía y rapidez para *resolver los “puntos de dolor”* del usuario (por ejemplo, largas esperas o stock agotado) ganaron su lealtad.

Agilidad organizacional y cultura de experimentación:

Relacionado a lo anterior, internamente las compañías aprendieron el valor de la **agilidad organizacional**. Equipos multidisciplinarios, metodologías ágiles (Scrum, sprints cortos) y toma de decisiones basadas en datos en tiempo real marcaron la diferencia para navegar la incertidumbre.

Se derribaron muchos silos tradicionales entre áreas – e-commerce, IT, marketing, logística–, porque la situación exigía colaboración extrema y soluciones creativas *sobre la marcha*. Empresas nativas digitales como Mercado Libre o Dafiti ya tenían esta cultura startup de iteración rápida, y eso las benefició. Pero también corporaciones más tradicionales tuvieron que adoptar una *mentalidad de startup*. Una frase muy citada de este periodo es “*lo perfecto es enemigo de lo bueno*”: en lugar de esperar la solución perfecta, había que implementar mejoras constantes aunque fueran incrementales.

Germán Quiroga, Founder de Americanas.com y board member de numerosos retailers, graficó esto explicando cómo el campo de juego cambió de “*retailer vs retailer*” a una competencia contra ecosistemas enteros que innovan sin pausa (eLíderes Podcast x25, 2024):



“El campo de competencia se agrandó (...) [Ahora] se puede ganar dinero con la nube, con marketing, con plataformas para terceros, logística”.



Germán
Quiroga

Resaltó que las empresas deben articular **propuestas de valor unificadas y colaborativas** en este nuevo escenario. La enseñanza es que *no basta con una buena tienda online*; hay que desarrollar un **ecosistema ágil** alrededor: sistemas integrados, partners tecnológicos, talento capacitado y disposición a **experimentar**.

Colaboración y modelos de plataforma: El boom enseñó también el poder de los **modelos colaborativos**. Quedó claro que en el mundo digital, *ninguna empresa puede hacerlo todo sola*. Las alianzas estratégicas resultaron vitales: retailers aliados con últimas-millas locales para entregas ultrarrápidas; bancos colaborando con fintechs para ofrecer cuotas sin interés en marketplaces; plataformas ecommerce apoyando a pequeños vendedores con capacitación y logística; entre otros ejemplos.

Christian Finkelstein, quien al momento de entrevistarlo era Comercial Director-Revenue Management de Arredo.¹³⁷ y en la actualidad es Director de Estrategia de Coppel, resaltó en su testimonio la importancia de un *ecosistema colaborativo*, donde múltiples socios aportan soluciones: tecnología, pagos, marketing, logística, etc., detrás de cada transacción.



“La tecnología potencia pero no reemplaza la interacción humana y la energía de las colaboraciones duraderas”.



Christian Finkelstein

Esta visión de “*ganar-ganar*” entre actores del ecosistema digital se confirmó en hechos como la rápida proliferación de **marketplaces B2C y B2B** en la región, muchos de ellos impulsados por consorcios o integraciones entre compañías.

Un ejemplo es la alianza de **Magalu** (Magazine Luiza, Brasil) con una red de pequeños minoristas locales para integrarlos a su plataforma y extender su alcance geográfico: todos se benefician de la infraestructura común. Otro caso es el crecimiento de **VTEX** como plataforma SaaS, donde hemos impulsado la colaboración entre retailers y marcas para montar tiendas online robustas sin empezar de cero.

Para los emprendedores, el aprendizaje es aprovechar las *plataformas existentes* en lugar de reinventar la rueda: hoy pueden lanzar su producto en Amazon, Mercado Libre o Linio para testear mercado aprovechando el tráfico y confianza de esos sitios. Sin embargo, esa estrategia tiene un costo oculto: la pérdida de soberanía sobre la marca y los datos. Muchas startups nacidas 100% en marketplaces luego entendieron que debían construir **canales propios** y relaciones directas con sus clientes si querían escalar rentablemente. La clave está en usar los ecosistemas colaborativos como trampolín, pero sin descuidar la **identidad de marca** y la **propiedad de los datos** a largo plazo.

Retail media e inteligencia en datos: Una tendencia fortalecida en este período –y lección para muchos negocios– es que el ecommerce no sólo trata de vender

productos, sino también de **monetizar servicios y datos** alrededor de esa venta. Surgió con fuerza el concepto de **retail media**: las grandes plataformas minoristas aprovecharon su tráfico no sólo para vender productos sino para vender *espacios publicitarios* y datos a las marcas. Esto abre una nueva fuente de ingresos.

Ronny Groisman Sobocki, Sr. Sales Account Executive Latam de Topsort, resumió esta madurez diciendo:¹³⁸



“No tener data es grave, pero tenerla y no saber qué hacer con ella es peor”.



Ronny Groisman Sobocki

Durante años, las empresas acumularon datos de sus clientes, pero las más avanzadas en esta etapa los convirtieron en oro: implementaron modelos de recomendación, personalización, **machine learning** para ajustar precios y stocks, y efectivamente crearon **negocios de medios** dentro del retail (colocando banners patrocinados, resultados de búsqueda pagados, etc., en sus sitios). La lección aquí es que cualquier marca o retailer que tenga alcance digital debe pensar más allá de la venta inmediata: *¿cómo aprovechar la atención del usuario y la información que me brinda para generar más valor?*

Las plataformas como Amazon o Mercado Libre lo entendieron bien, pero también minoristas tradicionales

están creando sus *retail media networks*. Incluso emprendedores pequeños pueden aprender de esto: saber medir y utilizar los datos de sus clientes (con consentimiento y respetando la privacidad) es fundamental para mejorar la experiencia y la rentabilidad.

La **automatización inteligente** jugó un rol grande: chatbots, emails segmentados, ofertas personalizadas en base a inteligencia artificial; todo eso fue experimentado durante el boom, con resultados positivos en conversión. Por tanto, una recomendación para las empresas es **invertir en capacidades de análisis de datos** y en talento digital. No se trata de acumular tecnología por moda, sino de tener equipos que entiendan el negocio y también manejen herramientas de data science para detectar oportunidades.

Integración de automatizaciones y eficiencia operativa:

Finalmente, otra lección crucial es el valor de la **eficiencia operativa mediante automatización**. El explosivo incremento de volumen puso en evidencia cuellos de botella en procesos manuales o poco optimizados. Muchas compañías debieron acelerar la adopción de soluciones como: sistemas de gestión de almacenes automatizados, robots de fulfillment, herramientas de atención al cliente basadas en IA (chatbots) y flujos automáticos en marketing (por ejemplo, campañas que se ajustan solas según comportamiento).

Quedó demostrado que la **escalabilidad** del ecommerce depende de estas automatizaciones. Un retailer puede manejar 100 pedidos al día de forma artesanal, pero

no 100 mil. La pandemia forzó a escalar y, con ello, a automatizar. Por ejemplo, **Amazon** y **Mercado Libre** implementaron fuertes mejoras de machine learning en sus sistemas logísticos para optimizar rutas de entrega y gestionar inventarios en tiempo real. Empresas más pequeñas descubrieron las ventajas de servicios en la nube y herramientas SaaS asequibles para digitalizar tareas que hacían en papel. En palabras de [Ezequiel Glinsky, General Manager de Customer Success para LATAM de Microsoft](#):¹³⁹



“La transformación digital actual ya no depende únicamente de grandes áreas de IT o programadores avanzados. La inteligencia artificial, junto con low-code/no-code, abre la posibilidad de que cualquiera en la organización cree soluciones”.



Ezequiel
Glinsky

Glinsky ejemplifica que hoy un empleado puede, sin saber programar, “entrenar un agente” de IA para resolver cierto problema (como una aplicación de objetos perdidos en un aeropuerto), en vez de codificar todo desde cero. Esta democratización del desarrollo es una lección poderosa: las empresas que empoderan a sus colaboradores para innovar –aunque no sean técnicos– ganan en rapidez y creatividad. En resumen, automatizar no implica sólo comprar robots caros, sino crear una **cultura interna** donde todos piensen en cómo usar las herramientas digitales disponibles para ser más eficientes día a día.

Riesgos de retroceso o estancamiento

Si bien el panorama es en gran medida positivo, también debemos abordar con honestidad los **riesgos** que enfrenta el ecosistema digital posboom. No todo crecimiento está garantizado ni libre de obstáculos. Algunos peligros latentes podrían frenar el avance o incluso hacer retroceder ciertos logros, si no se gestionan adecuadamente. Entre los principales riesgos de **retroceso o estancamiento** destacan:

Sobreinversión sin retorno (burbuja tech pospandemia):

Durante 2020-2021, muchas empresas –especialmente startups de tecnología y comercio digital– recibieron **inversiones masivas** aprovechando el entusiasmo del momento. Hubo una especie de “*burbuja*” en valuaciones de compañías ecommerce, logística de última milla, fintech, etc., asumiendo que el crecimiento extraordinario continuaría indefinidamente.

En 2022-2023, sin embargo, el mercado comenzó a enfriarse: las tasas de interés subieron a nivel global, el capital de riesgo se contrajo y se hizo evidente que algunas de esas startups no podían mantener el ritmo de expansión ni alcanzar pronto la rentabilidad. Esto llevó a un **ajuste** o “*crash tech*” en ciertos segmentos. Por ejemplo, varias empresas de delivery y quick commerce en Latinoamérica redujeron operaciones o cerraron (casos de 2022) al acabarse el financiamiento fácil.

El riesgo aquí es un déjà vu de la burbuja puntocom de 2000: sobreinversión basada en expectativas irreales que desembocaron en quiebras sonadas y pérdida de confianza general en el sector. Hasta ahora, el contagio ha sido contenido y las empresas líderes sí muestran resultados sólidos, pero los inversores ahora exigen un camino claro a la **rentabilidad**. La era de “crecer a toda costa” parece haber terminado, y quienes no puedan mostrar unit economics saludables enfrentarán dificultades. Es crucial manejar las expectativas y construir modelos de negocio sostenibles, para evitar un golpe de péndulo que desacredite al e-commerce por un puñado de fracasos estruendosos.

Desbalance entre grandes plataformas y pequeños comercios: Otro riesgo es que el boom haya **acentuado la concentración** del mercado en unos pocos jugadores y aumentado la brecha entre gigantes y pymes. Por un lado, plataformas como Amazon, Mercado Libre, Alibaba (en el caso de ventas internacionales) se llevaron la mayor porción del crecimiento. Por otro, muchos pequeños comercios que se volcaron a vender online terminaron dependiendo en gran medida de esas plataformas, pagan comisiones elevadas y compiten en entornos dominados por algoritmos y grandes presupuestos de publicidad.

Esto puede derivar en un **ecosistema menos diverso**, donde el “shopping online” para la mayoría suceda en 2 o 3 marketplaces omnipresentes, con poco espacio para tiendas independientes. Si bien el marketplace abrió la puerta digital a miles de pymes (lo cual es positivo), existe el riesgo de *comoditización*: que esas pequeñas marcas pierdan identidad y margen en el proceso.

Algunos emprendedores ya se quejan de la “alta dependencia” y están buscando diversificar canales. Como mencioné antes, el costo oculto del marketplace es la pérdida de contacto con el cliente final. Si las pequeñas empresas no logran construir sus propios canales (web, social commerce, tiendas físicas de experiencia), podrían quedar atrapadas en un modelo donde crecen en ventas pero no en rentabilidad ni valor de marca.

Además, en términos competitivos, un puñado de grandes plataformas podría ejercer **prácticas predatorias** (por ejemplo, replicar productos exitosos de terceros bajo marca propia, o privilegiar sus propios servicios en detrimento de oferentes externos). Estas conductas anticompetitivas ya han sido señaladas en otras regiones y son un posible riesgo en Iberoamérica, que los reguladores deberán vigilar. Mantener un **equilibrio saludable** entre actores grandes y chicos es importante para la innovación y para la capilaridad económica.



Fatiga del consumidor ante la sobreoferta digital:

Paradójicamente, luego de años de bombardeo de ofertas, eventos de venta especial cada mes, notificaciones constantes de apps de delivery y retail, etc., podría surgir una **“fatiga digital”** en ciertos consumidores. Hay señales de saturación: bajas en tasas de apertura de emails promocionales, aumento en costos de adquisición de usuarios (CAC) porque los anuncios digitales pierden efectividad, y consumidores que reportan sentirse **“abrumados”** ante tanto estímulo en línea.

La sobreoferta y la hipercompetencia pueden llevar a una **guerra de descuentos** permanente, que erosiona márgenes y a la larga puede desgastar la confianza (por ejemplo, sensación de ofertas engañosas o inflación de precios previa a promociones).

También está el riesgo de que la **experiencia de compra se deteriore** si todo se vuelve demasiado orientado a venta: sitios recargados de publicidad (en parte por el retail media mal implementado) o apps con notificaciones push excesivas pueden irritar al usuario y empujarlo de vuelta a experiencias más simples (incluyendo tiendas físicas) o a instalar bloqueadores de anuncios.

En este sentido, es crucial no “matar la gallina de los huevos de oro”: el ecosistema debe autorregularse para no generar *cansancio* o *desconfianza*. Esto implica enfocarse en calidad de la oferta y personalización inteligente en vez de cantidad. La lealtad del cliente digital es frágil –con un clic se cambia de tienda–, por lo que saturarlo con mala experiencia es un grave error.

Las empresas deberán innovar en formas de ofrecer valor real (contenido, comunidad, servicio), más allá de simplemente ofertar productos, para mantener el engagement sin alienar al público.

Economía unitaria, devoluciones y riesgos sistémicos: del volumen a la salud del negocio

Durante la primera década del boom digital, la obsesión era crecer. Crecer en GMV, en tráfico, en usuarios registrados. Se celebraba la curva ascendente sin mirar demasiado el precio oculto que la sostenía. Esa etapa era necesaria: fue la era de la conquista, del aprendizaje colectivo. Pero el comercio digital iberoamericano ya no es un experimento; es una infraestructura crítica. Y cuando una infraestructura madura, lo que importa deja de ser la velocidad de expansión para pasar a ser la **salud del modelo**. La nueva frontera no es el volumen, sino la **rentabilidad repetible y sostenible**.

- 1. La anatomía del pedido rentable.** Cada pedido contiene la historia completa del negocio: el valor percibido, la experiencia de compra, la eficiencia logística y el costo de reconquistar al cliente. Entender la economía unitaria significa dejar de ver al ecommerce como un canal y asumirlo como un sistema financiero en tiempo real. El **margen de contribución por pedido** es la brújula: ingresos netos menos costos variables. Si el **CAC (Costo de Adquisición de Cliente)** supera el margen del primer o segundo pedido, el crecimiento se financia con

pérdida. El objetivo de toda empresa que aspira a la madurez digital debe ser claro: **CAC $\leq$ 30 % del LTV (Lifetime Value)** y un **payback menor a 90 días**. Pero el cálculo no es estático: depende del tipo de cliente, la categoría y la frecuencia de recompra.

2. Cohortes, no promedios: el fin de la ilusión estadística.

Las métricas promedio son espejos deformantes. Una cohorte revela lo que el promedio oculta: la desigualdad entre clientes rentables y deficitarios. El cliente que llega por **retail media network**, por recomendación o fidelización, tiene CAC más bajo y mayor retención que aquel que entra por descuento agresivo en un marketplace. Analizar por cohortes permite medir **elasticidad de precio, frecuencia de recompra y valor incremental del canal**. Cada cohorte debe tener un “P&L *miniatura*”: cuánto costó atraerla, cuánto deja y cuánto cuesta mantenerla viva. Los líderes digitales revisan sus cohortes semanalmente y ajustan campañas según el “retorno real”, no el aparente.

3. Cost-to-serve: la frontera invisible del margen

El **cost-to-serve (CTS)**, o costo de servir al cliente, es la variable más ignorada del boom y la más peligrosa. La rentabilidad se derrite en los detalles: segundos adicionales de atención al cliente, kilómetros extra en la última milla, embalajes innecesarios o picos de devoluciones. Cada minuto y cada metro suman. El reto no es entregar más rápido, sino entregar mejor.

En épocas de alta demanda, el CTS se multiplica: las flotas tercerizadas colapsan, las promesas de entrega se incumplen y los márgenes se evaporan. Las empresas que dominan esta frontera no buscan “optimizar” el proceso, sino **reorquestarlo**. Utilizan IA para predecir demanda y rutas, agrupar pedidos y ajustar precios según contribución marginal. Un **sistema de IA-Unificada** que conecte inventario, logística y atención permite bajar hasta un 20 % el CTS promedio y mejorar la satisfacción del cliente.

4. El impuesto de las devoluciones. Las devoluciones son el agujero negro del comercio digital. Detrás de cada paquete que regresa hay un costo logístico, una pérdida de valor del producto y una fractura en la confianza del consumidor. En moda, pueden superar el 40 %; en electrónica, rondar el 15 %. En mercados de bajo margen, cada devolución es una sentencia económica. No se trata solo de absorber el costo, sino de **redefinir la relación con el cliente**. Las herramientas de realidad aumentada (AR), las reseñas verificadas, los algoritmos de predicción de talla y compatibilidad son defensas preventivas. Cuando la devolución es inevitable, la inteligencia está en la **reutilización inteligente**: outlet digital, donación o recomercialización local. En la economía circular del e-commerce, el producto devuelto se transforma en reputación.

5. Riesgos sistémicos: el lado oscuro del boom.

Todo crecimiento masivo trae vulnerabilidades. Tres destacan: **fraude, privacidad y dependencia**. El fraude ya no es artesanal: hoy es algorítmico. Redes automatizadas prueban miles de combinaciones de tarjeta y dirección por minuto. El contraataque también debe ser algorítmico: detección temprana basada en IA, modelos de comportamiento y cooperación sectorial.

La privacidad, por su parte, se redefine en torno al consentimiento. Quien no construya un ecosistema de **first-party data** con gobernanza transparente verá dispararse su CAC y diluir su ROAS. Sin datos propios y limpios, la personalización es un espejismo.

El tercer riesgo —la dependencia de plataformas— es estructural. La concentración en pocos marketplaces genera vulnerabilidad: basta un cambio de algoritmo o una nueva comisión para desbalancear toda la ecuación. La respuesta es la **estrategia multiplataforma soberana**: presencia en marketplaces, sí, pero con un canal directo fortalecido, datos interoperables y política de acceso seguro a la información del cliente.

6. Gobernanza y salud del ecosistema: IA como columna vertebral.

El comercio electrónico dejó de ser táctica; es gobernanza digital. La **IA-Unificada** actúa como sistema nervioso: integra datos dispersos,

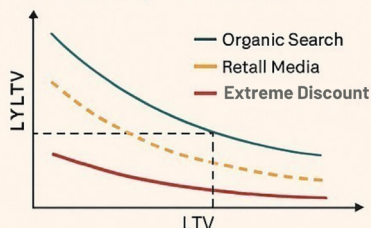
detecta anomalías, predice comportamientos y automatiza decisiones. Un **scorecard de salud digital** debe medirse semanalmente: CAC, payback, LTV 12 meses, cost-to-serve p95, tasa de devolución, % de ventas soberanas, NPS logístico y margen neto por cohorte. Las empresas más avanzadas instalan "rituales de IA": sesiones breves de revisión de KPIs con decisiones automatizadas o semiautomatizadas. Así, el management deja de reaccionar y pasa a anticipar.

7. Del boom al hábito: la madurez del comercio iberoamericano. El boom fue el despertar; la madurez será la rutina consciente. Ya no se trata de surfear la ola, sino de **mantener el equilibrio sobre la tabla**. El comercio digital iberoamericano entra en su etapa de **gobernanza aumentada**, donde la IA, la colaboración público-privada y la educación del consumidor se convierten en pilares de sostenibilidad. La verdadera ventaja no será quién venda más, sino quién logre **rentabilidad constante, confianza estable y soberanía de datos**.

Quien domine sus unit economics dominará su destino. El futuro del comercio electrónico no será medido por ventas récord, sino por negocios que sobrevivan a la velocidad del cambio y sigan generando valor, día tras día, decisión tras decisión.

Economía unitaria, devoluciones y riesgos sistémicos: del volumen a la salud del negocio

CAC/LTV por cohorte



Medir por cohorte evita promedios engañosos.

Cost-to-serve: la trastienda que define el RL

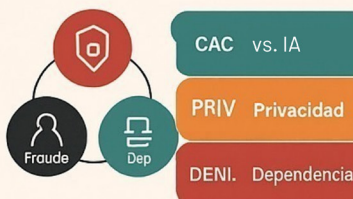
SKU	Canal	Modalidad
SKU A	Ship-from-store	✓
Envío expres	Delivery	✗
BOPIS	Click & Collect	✓

Cost-to-serve visible por SKU
× canal × modalidad

Devoluciones: el impuesto oculto



Riesgos sistémicos: fraude, privacidad y dependencia



Gobernanza con IA-Unificada

CAC	Scorecard
Payback	
LTV 12m	
Cost-to-serve p95	

Scorecard unificado con datos de demanda, catálogo y operación.

Contratos con SLA de acceso y estrategia multiplataforma con soberanía

Unificar datos de demanda, catálogo y operación; predecir demanda, optimizar rutas y verificar costos.

Meta:
devoluciones < mitad del margen bruto.

El boom fue la ola:
la gobernanza de la economía unitaria es la tabla que nos mantiene de pie.

Riesgos regulatorios, de privacidad y de concentración de datos: A medida que el comercio electrónico se vuelve más grande e influye en la vida de las personas, crecen también las **miradas regulatorias** sobre el sector. En Europa y Estados Unidos ya se discuten y aplican leyes antimonopolio dirigidas a grandes tecnológicas, regulaciones más estrictas de privacidad de datos (como GDPR, CCPA) y normas para marketplaces (por ejemplo, responsabilidad en productos falsificados, protección al consumidor online).

En Iberoamérica, es esperable que sigamos ese camino regulatorio. Un riesgo es que ciertas empresas no se adapten a tiempo y enfrenten sanciones o limitaciones que impacten su operación. Por ejemplo, nuevas leyes de protección de datos personales podrían restringir el uso de cookies o el tracking que alimenta mucho del marketing digital actual, y obligar a cambios de estrategia (ya estamos viendo el fin de las *cookies* de terceros y el desafío que implica para la personalización).

Otro aspecto es la **ciberseguridad**: con el boom, los ciberdelitos en ecommerce también aumentaron (fraudes en pagos, robo de información, etc.), lo que llevó a mayores exigencias de cumplimiento de estándares de seguridad. Las empresas que no inviertan en robustecer sus plataformas podrían sufrir brechas que dañen la confianza del usuario.

Además, la cuestión impositiva/regulatoria puede generar roces: algunos gobiernos buscan gravar más las ventas digitales o imponer obligaciones locales a

gigantes extranjeros. El riesgo es una fragmentación del mercado por regulaciones divergentes país por país, que compliquen la escalabilidad regional.

En resumen, la **concentración de datos y poder** en el ecosistema digital es un punto bajo escrutinio. Las plataformas deben actuar con responsabilidad, garantizando transparencia en el uso de datos, dando control al usuario sobre su privacidad, y comportándose de forma ética para evitar una reacción negativa que conlleve regulaciones demasiado severas (o peor, pérdida de confianza de los usuarios).

Enfrentar estos riesgos requerirá **madurez** por parte de la industria y diálogo con autoridades y consumidores. La historia de las burbujas tecnológicas previas demuestra que tras la euforia, siempre llega un momento de ajuste a la realidad. Como ecosistema, es importante *aprender de errores pasados* (recordando el “oscurantismo” postburbuja puntocom de 2000–2002) para no repetirlos.

La sostenibilidad del crecimiento depende de corregir desequilibrios a tiempo: ajustar inversiones a niveles sanos, fomentar la competencia leal, innovar cuidando la experiencia del usuario y autorregular las prácticas en materia de datos. Sólo así evitaremos un estancamiento o pérdida del terreno ganado.

En este sentido, la opinión de líderes experimentados es valiosa. [Jorge Defeo](#) mencionaba que (elíderes Podcast x25, 2024):



“La integración tecnológica exitosa requiere disciplina operativa, sensibilidad emocional y visión estratégica, además de tecnología”.



Jorge
Defeo

Esa disciplina y visión serán las que nos permitan navegar riesgos: tener la **precisión** de no sobreinvertir donde no hay retorno, la **sensibilidad** de entender las reacciones de usuarios y partners para no saturarlos, y la visión estratégica de largo plazo para construir un ecosistema equilibrado y confiable. Los riesgos existen, pero con consciencia y acción colectiva, pueden mitigarse para seguir avanzando sin retrocesos graves.

Dashboards DORO + Playbooks PyME: del diagnóstico a la acción operativa

El conocimiento pierde valor si no se transforma en decisión. Después del boom, el desafío no es generar más datos sino **convertirlos en sistemas de acción**. De esa necesidad nace el enfoque **DORO (demand, operations, retail media, omnichannel)**: un tablero integral que permite leer el pulso del negocio y activar respuestas en tiempo real. Su lógica es simple pero poderosa: cuatro cuadrantes interdependientes que reflejan cómo fluye el valor en el ecosistema digital.

1. Demand: entender la intención, no sólo la transacción

El primer cuadrante mide el deseo antes de la compra. Analiza tráfico, fuentes de adquisición, conversión, ticket promedio y recurrencia. Pero su diferencial es la lectura semántica de la intención: qué busca el cliente, en qué etapa del journey está, y cómo cambia su comportamiento frente a precios, tiempos de entrega o confianza. La IA-unificada se convierte en sensor predictivo: detecta microtendencias y activa automatizaciones —desde ajustes de pauta hasta cambios en la presentación del surtido—.

2. Operations: rentabilidad como ciencia de precisión

El segundo cuadrante revela la anatomía del margen. Mide **cost-to-serve**, productividad, cumplimiento logístico y satisfacción (OTIF y NPS). Permite identificar fricciones que erosionan valor —sobrecostos, devoluciones, entregas fallidas— y vincularlas con decisiones de inventario o pricing. Una pyme que domina su tablero operativo puede ajustar sus márgenes por contribución y competir con jugadores más grandes sin necesidad de volumen, sólo con precisión.

3. Retail media: monetizar atención y datos propios

El tercer cuadrante convierte la audiencia en activo financiero. Mide alcance, ROAS incremental y calidad de la data consentida. La clave no es vender banners sino aprender de cada impresión: qué contenido inspira compra, qué formatos impulsan conversión y cuánto del tráfico se reinvierte en branding. Un retail media maduro se integra al flujo de caja: cada peso invertido en awareness genera retorno en margen, no sólo en clicks.

4. Omnichannel: la sincronización como ventaja competitiva. El último cuadrante une lo físico y lo digital. Evalúa ventas cruzadas por canal, pickup rate, BOPIS y consistencia de precios y stock. Su objetivo es la experiencia sin fricción: que el cliente elija cómo y dónde interactuar sin percibir límites. La madurez omnicanal no es tener más canales sino orquestarlos con inteligencia: usar cada punto de contacto como nodo de datos que mejora la próxima decisión.

Playbooks pyme: del tablero a la práctica

El complemento natural del DORO son los **playbooks pyME-on-ramp**: guías que transforman los insights del tablero en pasos concretos. Tres niveles:

- 1. WhatsApp → marketplace:** aprender a operar en entorno colaborativo, con métricas básicas (CAC, tiempo de respuesta, tasa de recompra).
- 2. Marketplace → D2C:** fortalecer identidad de marca, construir first-party data y gestionar CRM omnicanal.
- 3. D2C → Colaboración Inteligente:** integrar retail media, logística compartida y analítica predictiva.

Cada playbook propone experimentos controlados — ajuste de surtido, test A/B de precios, campañas de retención— y mide resultados en un **ciclo de aprendizaje iterativo**. La pyme se convierte así en laboratorio, no en espectadora.

El impacto sistémico

El modelo DORO y los playbooks pyme son dos caras del mismo impulso: **democratizar la inteligencia operativa**. Donde antes había intuición ahora hay ciencia de decisión. Donde antes se medía tráfico ahora se orchestra margen. Son la traducción práctica del principio que atraviesa toda la saga Génesis: “la madurez del ecosistema no se mide por su tamaño, sino por su capacidad de aprender más rápido que el cambio”.



¿Qué viene después del boom?

Tras la etapa de hipercrecimiento y posterior estabilización, el comercio electrónico en Iberoamérica entra ahora en una **nueva fase evolutiva**. Muchos se preguntan *¿qué sigue?* ¿Cuáles serán las próximas innovaciones y prioridades en la agenda del sector de aquí en adelante? Lejos de quedarse estático, el comercio digital continúa transformándose, aunque **ya no se trata de crecer por crecer**, sino –como varios analistas coinciden– de pasar de la “hiperexpansión” al **refinamiento**. Veamos las tendencias y horizontes que asoman *post-boom*:

Enfoque en rentabilidad, eficiencia y retención: Si los últimos años fueron de sumar millones de usuarios nuevos, los próximos se centrarán en **rentabilizar y fidelizar** a esos usuarios. Muchas empresas están cambiando el norte de sus KPIs: de crecimiento bruto en GMV o usuarios hacia métricas de *unit economics* saludables (contribución marginal positiva, lifetime value del cliente, etc.). Esto implica optimizar operaciones para eliminar ineficiencias.

Veremos consolidaciones y salidas de competidores que no alcanzaron escala suficiente. También continuará la optimización logística para reducir costos de entrega, posiblemente mediante mayor automatización, rutas más inteligentes e inversiones en flotas propias o más cercanas (drones, vehículos eléctricos autónomos en el futuro). El foco en **retención** traerá programas de lealtad más sofisticados (al estilo suscripciones Prime, cashback en billeteras, beneficios omnicanal). La **experiencia de**

usuario será el campo de batalla: se invertirá en mejorar la usabilidad de sitios y apps, tiempos de carga y en postventa de calidad para evitar la pérdida de clientes.

En resumen, la fase post-boom buscará consolidar **clientes frecuentes** más que consumidores ocasionales. Los analistas hablan de “crecimiento sostenible”: un crecimiento más lento quizás, pero más seguro y rentable. En Iberoamérica, algunos mercados llegaron a una meseta después del gran salto, por lo que ahora la competición se dará por *quién brinda mejor servicio al mejor costo*, más que por simplemente quién capta más usuarios nuevos (muchos de los cuales ya están online).

Nuevas tecnologías: inteligencia artificial, automatización avanzada y Web3. Tecnológicamente, el futuro del ecommerce estará marcado por la **inteligencia artificial (IA)** en múltiples frentes. La irrupción de la **IA generativa** (como ChatGPT, DALL-E y similares) ya está empezando a influir en cómo se crean contenidos de producto, atención al cliente automatizada mediante chatbots conversacionales más naturales, e incluso en la generación de campañas de marketing personalizadas a gran escala.

La IA también potenciará la **hiperpersonalización**: tiendas online que mostrarán un escaparate distinto a cada usuario según sus gustos, tras predecir necesidades con gran precisión. Según un reporte de Statista, se espera que el mercado de IA aplicada al comercio electrónico crezca de 8.600 millones de dólares en 2025 a más de 17.000 millones en 2030 (ya hoy más de un tercio de las empresas B2B en EE.UU. ha implementado IA en alguna

parte de sus operaciones).¹⁴⁰

La automatización avanzada continuará en logística (almacenes robotizados, vehículos autónomos de reparto) y en gestión de inventarios mediante IoT y **edge computing** para responder en tiempo real a cambios en demanda.

Otra tendencia tecnológica a observar es la posible integración de conceptos de **Web3** en el comercio: esto incluye el uso de blockchain para trazabilidad de productos, **criptomonedas** o monedas digitales de banco central como métodos de pago, y experiencias de propiedad digital (NFTs) ligadas a compras físicas. Si bien el furor especulativo de las criptos bajó, la infraestructura blockchain sigue desarrollándose y puede ofrecer soluciones en e-commerce (por ejemplo, certificados de autenticidad de productos digitales de lujo, o programas de lealtad basados en tokens intercambiables).

En cuanto al **metaverso** –muy hypeado en 2021– sufrió un enfriamiento, pero no está descartado que en algunos años resurja en forma de comercio inmersivo a través de realidad aumentada/virtual. Grandes marcas siguen experimentando con tiendas virtuales 3D o probadores de realidad aumentada que combinan lo lúdico con la compra. En 2025 quizá aún esté verde, pero a 5-10 años, la convergencia de AR/VR con ecommerce (lo que podría llamarse *v-commerce*) podría ser parte de la “nueva normalidad” también. En palabras del experto [Sergio Candelo](#),¹⁴¹ aunque las nuevas tecnologías generan vértigo:



“Lo que viene es un mundo increíble y esperanzador, con un montón de posibilidades gracias a la IA”.



Sergio
Candelo

La diferencia estará en la velocidad de adopción, pero los líderes son optimistas en que estas tecnologías harán al ecommerce **más creativo, eficiente y expansivo** que nunca.

Sostenibilidad y comercio consciente: Otra tendencia post-boom es la creciente relevancia de la **sustentabilidad** en el comercio digital. Consumidores, especialmente los más jóvenes, demandan prácticas más ecológicas y socialmente responsables. Esto se refleja en varias áreas: embalajes ecológicos (reducir plásticos, empaques reciclables), logística verde (optimizar rutas para emitir menos CO2, incorporación de vehículos eléctricos en entregas) y opciones de consumo consciente (por ejemplo, marketplaces de productos reacondicionados o de segunda mano en auge).

También hay más atención a la huella de carbono de las compras online versus físicas –un debate complejo, donde estudios tratan de determinar qué modalidad es más eco-friendly bajo distintas condiciones. Muchas empresas están empezando a **medir y reportar** el impacto ambiental de sus operaciones ecommerce. Algunas ofrecen al cliente la opción de entrega “eco” (más lenta pero agrupada) o de compensación de carbono.

La sostenibilidad será un factor competitivo: las marcas con credenciales verdes podrían preferirse, e incluso puede haber regulaciones que obliguen a la logística urbana de última milla a ser de bajas emisiones en ciertas ciudades. Por otro lado, el *boom* también trajo problemas como el aumento de residuos (por ejemplo embalajes de cartón) y devoluciones que generan desperdicio. El próximo paso será abordar estos desafíos con innovación: embalajes reutilizables, mejorar las descripciones para reducir devoluciones, etc.

La **economía circular** y el comercio electrónico pueden complementarse –piénsese en plataformas de recommerce, alquiler online de bienes, reparación– y es muy posible que este segmento crezca, impulsado por consumidores más conscientes después de la pandemia. En síntesis, el futuro del ecommerce deberá alinearse con objetivos de desarrollo sostenible, no sólo por responsabilidad ética sino porque el propio mercado lo irá exigiendo.

Social commerce y comercio conversacional: Las fronteras entre redes sociales, mensajería y comercio seguirán difuminándose. El fenómeno del **social commerce** (comprar directamente a través de redes como Instagram, TikTok, Facebook) se afianzó durante el boom y promete ser un pilar del futuro. Plataformas como TikTok ya lanzaron funciones de tienda integradas; Instagram lleva tiempo con tags de producto clickeables; WhatsApp Business permite catálogos y pagos en algunos países. En Iberoamérica, donde la penetración de redes y mensajería es altísima, el comercio conversacional tiene un potencial enorme.

Muchos consumidores se sienten más cómodos interactuando por chat con un vendedor que navegando una página web fría. De hecho, en países como **Colombia o México**, ya es común iniciar la compra en línea y concretarla vía WhatsApp, coordinando detalles con el vendedor. **Ariel Leiro**, especialista del ecosistema, resaltó que la próxima etapa implica aprovechar estos canales conversacionales para brindar una experiencia más humana dentro de lo digital (por ejemplo, **chatbots inteligentes** que actúen casi como asesores de venta personalizados, atendiendo múltiples clientes a la vez con la calidez de un vendedor humano) (eLíderes Podcast x25, 2024).

También veremos el auge del **live shopping**: ventas en vivo por streaming con anfitriones influyentes, una tendencia que arrasó en China y de a poco gana terreno localmente. El desafío será adaptar esas dinámicas a los hábitos locales: generar confianza y entretenimiento a la vez. En resumen, el ecommerce del futuro cercano será cada vez más **interactivo, social e inmediato**, encontrando al cliente en los espacios donde pasa su tiempo (feed de redes, chats, videos) en lugar de esperar que venga a la tienda online tradicional.

Auge del commerce-as-a-service y soluciones plug & play para pymes: Otra tendencia que se vislumbra es la proliferación de **plataformas comercio-como-servicio**, es decir, soluciones integrales que permiten a cualquier negocio sumarse al ecommerce de forma fácil. Si bien esto ya existía, en la nueva etapa veremos ofertas aún más **plug & play**. Por ejemplo, integración de logística + pagos +

tienda en una sola suscripción, microservicios modulares para añadir capacidades de comercio a cualquier sitio o app, y herramientas de bajo código para personalizar.

Grandes jugadores están abriendo sus infraestructuras: Amazon Web Services ofrece APIs de su tecnología logística, Mercado Libre podría ofrecer su red de envíos como servicio a terceros, etc. Esto significa que incluso negocios muy pequeños o emprendimientos emergentes podrán “enchufarse” al ecosistema digital sin invertir fortunas, aprovechando la escala de los grandes.

En Latinoamérica, VTEX ha impulsado un modelo de *ecosistema colaborativo* en esa línea, y startups de fintech/logística ofrecen SDKs sencillos para habilitar cobros en línea o envíos con pocos clics. El horizonte es un **paisaje democratizado** donde el ecommerce esté al alcance de cualquiera con una buena idea, con una disminución de las barreras técnicas. Claro que esto podría aumentar la competencia (más actores aún), pero a la vez enriquecer el ecosistema con más propuestas de nicho. Al final del día, quien gana es el consumidor con más opciones. La visión de *commerce everywhere* (comercio en todas partes) se acerca: podremos comprar desde el chat, desde la TV inteligente, desde el auto conectado, etc., y habrá soluciones llave en mano para que cualquier producto/servicio sea vendible en esos canales.

En síntesis, tras el boom no viene una quietud sino una etapa de **refinamiento y nuevas oportunidades**. Como reflexiona **Santiago Pinto Escalier**, experto y entrevistado en este libro:



“La apertura de plataformas y ecosistemas generó un impacto profundo que disparó la innovación, abrió las puertas a la creatividad humana y dio lugar a empresas que hoy dominan mercados enteros sin ser dueñas de activos físicos, como Uber o Facebook lo hicieron en su rubro”.



Santiago
Pinto Escalier

Del mismo modo, en el comercio digital, las próximas grandes historias posiblemente vendrán de modelos innovadores que *rompan esquemas*; tal vez una startup latinoamericana creando la próxima superapp de comercio conversacional, o una cooperativa regional de tiendas que lanza un marketplace sostenible. El terreno está fértil. El boom fue el inicio de algo, no el final. Ahora que la infraestructura, la financiación y –sobre todo– la **mentalidad del consumidor** acompañan, el verdadero límite es la imaginación de los emprendedores y empresas para aprovecharlo.



Reflexiones de expertos del ecosistema digital

En este apartado reunimos *testimonios y reflexiones* de algunos de los líderes y pioneros del ecosistema digital iberoamericano, quienes han vivido en primera persona la evolución del comercio electrónico en estas décadas y compartieron sus visiones a futuro. Sus voces ofrecen una perspectiva rica, combinando el análisis racional con la experiencia práctica y, en muchos casos, con la *pasión* de quienes han sido protagonistas de la transformación digital en la región.

Jorge Defeo – *Associate Founder de Red Clover (Argentina)*: enfatiza la dimensión humana detrás de la transformación tecnológica. En su entrevista, destacó que implementar plataformas de ecommerce, IA o cualquier herramienta exponencial no sirve de nada sin una **cultura organizacional** acorde. “*La tecnología no te salva si no tenés procesos, cultura y gente que la entienda*”, afirma.

Su metáfora implica que la experiencia del cliente depende de que *cada parte funcione como un equipo de Fórmula 1*: con coordinación, entrenamiento y cero fricciones. Para Defeo, tras el boom, muchas empresas tuvieron que aprender esto a las malas: no bastaba con montar un sitio web, había que reingenierizar procesos internos y capacitar personas para *operar en digital con excelencia*.

Su reflexión nos llama a seguir invirtiendo en *talento y cultura* digital, pues los próximos avances (IA,

automatización profunda) requerirán todavía más adaptación humana. Defeo también agrega una nota emocional: dice que valores como **consistencia, velocidad y precisión** deben vivirse en cada engranaje de la empresa, y eso es un esfuerzo diario de la gente, no sólo de las máquinas.

Germán Quiroga – *Cofundador de Todito y ex-CEO de Walmart.com (Brasil/México)*: con su amplia experiencia regional, propone una visión estratégica sobre la evolución del ecosistema. Él describe olas o “tsunamis” del ecommerce, y en particular, un “*tercer tsunami*” reciente relacionado con convertir el comercio en algo **unificado y colaborativo**, más pragmático que la visión romántica inicial.

Explica que antes la competencia era retailer vs retailer, todos con reglas parecidas; pero hoy el campo se amplió con jugadores como Amazon compitiendo en *múltiples frentes*: cloud, datos, publicidad, logística. Entonces, advierte, quien quiera sobrevivir debe pensar en **ecosistemas** y en diversificación de ingresos.

“El dato en sí no vale nada si no se trata (...) Los datos hay que refinarlos para monetizar esa riqueza”, señala, comparando los datos con el nuevo petróleo. Esto enlaza con la tendencia de retail media: hay que extraer valor de los datos; si no, se pierden oportunidades.

La reflexión de Quiroga subraya la necesidad de una **visión holística** en las empresas de comercio electrónico: no es sólo vender un producto; es construir un modelo alrededor

del cliente donde se puedan generar ingresos por servicios añadidos, y donde la frontera entre sectores se difumina. También enfatiza la **colaboración estratégica**: integrar proveedores, compartir datos e infraestructura con aliados, etc., como clave para prosperar en la nueva normalidad. Su mirada es optimista pero exigente: el desafío ya no es físico vs digital, sino *articular una propuesta de valor unificada, rentable y colaborativa*.

Juan Martín de la Serna – Presidente de Mercado Libre Argentina: vivió de cerca tanto el origen de Mercado Libre en 1999 como su explosión en 2020. Resalta cómo la pandemia fue un parteaguas: *“en un año, ecommerce y pagos crecieron cuatro o cinco años”,* lo cual *“maduró el negocio rápido a una escala para la que hace unos años no hubiéramos estado preparados”*. Él subraya el mérito de haber sorteado obstáculos de 2020 (cuarentenas, logística colapsada) y convertirlos en palanca de crecimiento. *“El ecommerce se volvió esencial”,* dice, y eso impulsó innovaciones apresuradas pero efectivas (por ejemplo, Mercado Libre sumó 8000 pymes a su red de fulfillment en semanas, lo que les permitió seguir vendiendo).¹⁴²

Su reflexión hacia adelante es la importancia de la **logística de última milla** y la inversión constante para mejorarla: en Argentina, alcanzaron un 76% de entregas <48h (El Economista, 2021), y él considera que ese estándar debe seguir subiendo (más entregas same-day, etc.).

También ha mencionado en otras conversaciones la necesidad de **marcos regulatorios modernos**, que acompañen la economía digital sin ahogarla. De la Serna

se declara “*optimista*” sobre la economía y la tecnología, confiando en que la disrupción vivida posicionó al ecosistema para contribuir a la recuperación económica postcrisis. Su testimonio personifica la resiliencia: Mercado Libre “brilló a pesar de los obstáculos de 2020”, en sus palabras, y hoy sus planes ambiciosos incluyen seguir creciendo regionalmente en nuevas verticales (seguros, inversiones), aprovechando la base digital creada.

Ezequiel Glinsky – Gerente General de Customer Success LATAM de Microsoft: aporta una perspectiva tecnológica futurista. Él recalca que la adopción de herramientas exponenciales se está **democratizando**. Menciona que con IA y plataformas *low-code/no-code*, cualquier empleado puede convertirse en creador: “*que la forma de hacer una aplicación no sea sentarse a programar sino entrenar un agente*”.

Según Glinsky, Iberoamérica tiene la oportunidad de saltar etapas apoyándose en estas nuevas capacidades, sin depender de escuadrones de programadores tradicionales que quizás escasean. Destaca que esto acelerará la innovación, llevando la **transformación digital a todas las áreas**, no sólo a TI.

Su visión de futuro incluye empresas mucho más ágiles, resolviendo necesidades en horas en lugar de meses, gracias a la combinación de **IA accesible** y empleados empoderados. Esta reflexión es muy relevante post-boom, porque una queja frecuente de empresas durante la pandemia fue la falta de desarrolladores o de velocidad de TI para tantas iniciativas simultáneas; con low-code y

IA integrada, ese cuello podría aliviarse.

Glinsky también ve un **rol fuerte de la nube y los datos**: la competitividad vendrá de usar big data + IoT para una logística predictiva, experiencias hiperpersonalizadas, etc. (como se logró en algunos líderes durante el boom). En síntesis, nos invita a pensar en un comercio electrónico más **inteligente y abierto**, donde la innovación brota de cualquier rincón de la organización con las herramientas adecuadas.

Marcelo Galperín – *Cofundador de Mercado Libre y VirtualSeller*: Galperín, uno de los pioneros originales, aporta una perspectiva histórica. Él recuerda cómo Mercado Libre surgió en el boom puntocom y fue “*un momento bisagra*” que masificó la idea de comercio electrónico en Latinoamérica, aunque al principio faltara masa crítica. Destaca que tuvieron “*la visión clara*” de hacia dónde iba el futuro desde entonces, y que sobre esa base se construyó la infraestructura y el ecosistema actual.

Hacia el presente, Galperín señala que Mercado Libre triunfó no sólo por ser primera, sino por “*haber entendido mejor que nadie los desafíos del ecommerce en la región y respondido con soluciones innovadoras en los momentos adecuados*”. Entre esas soluciones menciona **Mercado Envíos, Mercado Pago, Mercado Crédito, Mercado Ads**, integrados antes que otros siquiera consideraran esos modelos.

Para él, la clave fue siempre anticiparse: crear lo que el mercado iba a necesitar (logística eficiente, pagos en

moneda local, financiamiento al comprador, herramientas de marketing) antes de que la competencia lo hiciera.

Galperín reflexiona que los marketplaces y la computación en la nube trajeron dos grandes cosas: *“compartir datos en tiempo real y la ubicuidad del dato y las personas en la organización”*, lo que hizo posible empresas virtuales más eficientes. Esto *“transformó la gestión profesional del comercio electrónico, optimizando preventa, venta y postventa”*, afirma.

Su mirada hacia el futuro es que el comercio unificado y basado en datos seguirá profundizándose, independientemente del canal. *“Ya no importa si compra en tienda física, ecommerce, social commerce o WhatsApp. Todo debe estar conectado”*, como bien sintetizó otro experto, Fabrizio Cascianelli. Galperín coincide con esa visión de integración total centrada en el cliente. En palabras simples, nos recuerda que **el éxito viene de juntar las piezas** –tecnología, logística, pagos, personas– en un engranaje coherente y siempre innovando.

Lorena Amarante – *Cofundadora de CACE y exDespegar:* aporta la memoria de los comienzos y cómo se superaron obstáculos culturales. Recuerda los años oscuros donde *“no había volumen ni confianza, el canal online era caro”*. Ella destaca el rol de la **educación del mercado**: iniciativas como los eventos CyberMonday, Hot Sale, campañas de marketing digital, que *“terminaron siendo fundamentales para institucionalizar el canal online y cambiar la percepción del consumidor”*, algo que en retrospectiva hubiera hecho antes de haber sabido el impacto.

Su reflexión es que nada de esto fue suerte sino trabajo de ecosistema: las cámaras, los pioneros y las empresas colaboraron para generar confianza (por ejemplo, garantizando entregas, políticas claras de devolución, campañas de difusión). Hoy, dice, **ese esfuerzo rinde frutos** con un consumidor ya acostumbrado y un canal legitimado como parte del mainstream.

Amarante también enfatiza el *mindset* detrás de los que iniciaron este camino: mucha pasión y convicción cuando pocos creían. *“Si hubiéramos sabido el impacto [de los eventos de conveniencia], lo habríamos hecho antes (...) Eran ideas locas que resultaron fundamentales”*, admite. Esto deja como enseñanza a las nuevas generaciones que hay que atreverse a probar iniciativas diferentes para romper inercias. En el futuro, Lorena sugiere mantener ese espíritu inquieto: el comercio electrónico seguirá cambiando (viene la IA, nuevas plataformas) y requerirá que los líderes de hoy tengan la misma mentalidad abierta que tuvieron los pioneros para adoptar lo nuevo.

Francisco de la Roza – Gerente General de Supermercados Peruanos: Desde el sector retail alimenticio, Francisco aporta la perspectiva de un rubro que se digitalizó a marchas forzadas. Él ha comentado que la **omnicanalidad en supermercados** fue crucial para atender la explosión de pedidos en pandemia, y que la clave del éxito fue *“entender las tendencias globales y adaptarlas al mercado local”*. Por ejemplo, inspirarse en el modelo de pick-up y entrega de Walmart EE.UU., pero adecuarlo a Lima y otras ciudades del Perú, con su geografía y comportamiento específico.

De la Roza observó que el consumidor peruano adoptó rápidamente la compra online de alimentos cuando se le garantizó confiabilidad; sin embargo, también vio que tras la pandemia, muchos clientes apreciaron volver a la tienda física por la experiencia táctil. Por eso, su foco ahora es un **modelo híbrido**: mejorar la experiencia en tienda apoyándose en digital (apps para lista de compras, escaneo de productos, promociones personalizadas), a la vez que seguir creciendo en ecommerce puro.

Su frase: *“El número de pedidos creció exponencialmente, alcanzando en meses lo proyectado para cuatro años”* es un recordatorio de cuán inesperado fue el boom incluso para altos ejecutivos (eLíderes Podcast X25, 2024). Francisco advierte que la logística última milla fue y sigue siendo el mayor desafío en supermercados –no es trivial repartir miles de pedidos de comestibles manteniendo la cadena de frío y los costos bajo control–. Por lo tanto, espera ver innovaciones en esta área (desde almacenes urbanos automatizados hasta alianzas con startups especializadas en reparto de frescos).

Su reflexión final es optimista: el sector de supermercados difícilmente vuelva atrás; la tarea es perfeccionar el servicio para hacerlo rentable y satisfactorio, integrando canales. La “nueva normalidad” para él es un cliente que tal vez hace la compra grande del mes online, pero sigue yendo a la tienda por frescos o por gusto, y la empresa debe atenderlo con excelencia en ambos casos.

Christian Finkelstein – *Experto en comercio unificado*: Con experiencia en retail argentino, reflexiona sobre

la importancia de la **cadena de suministro y entrega rápida** en la etapa posboom. Según Finkelstein, uno de los mayores diferenciadores será lograr **envíos en el mismo día (same-day)** a gran escala. Señala que durante el boom, muchos retailers alcanzaron entregas 48h, pero la próxima expectativa del cliente urbano será recibir sus pedidos *el mismo día o incluso en horas*. Para ello, dice, se requieren alianzas público-privadas (por ejemplo, lockers en el transporte público), mejoras en infraestructura y sobre todo un buen uso de datos para preposicionar inventario cerca de la demanda.

Christian también cree que la **economía colaborativa** jugará un rol: ver más esquemas de reparto tipo Uber (crowdsourcing de entregas) o redes de tiendas de barrio funcionando como puntos de entrega. Su visión es que la **uberización** del ecommerce podría reducir costos y tiempos, pero hay que mantener estándar de calidad.

Finkelstein enfatiza mucho la **experiencia de cliente**: opina que la batalla ya no es por quién tiene la mejor web sino por *quién entrega una experiencia integral superior*, considerando desde la navegación hasta la entrega y el servicio postventa. Para él, empresas que históricamente descuidaron el servicio al cliente tuvieron que ponerse las pilas al ver que en redes sociales una queja viral puede causar gran daño. Entonces, predica volver a los fundamentos: *“tratar al cliente como quisiéramos que nos traten a nosotros”*, apoyándose en las herramientas digitales pero con filosofía customer-centric. Sus palabras nos recuerdan que tecnología sin empatía no fideliza.

Ariel Leiro – *Especialista en comercio digital (Argentina):*

Ariel reflexiona sobre la transformación cultural de las organizaciones. Señala que muchas compañías que sobrevivieron al boom lo hicieron porque lograron que *toda* la organización “se pusiera la camiseta digital” en 2020. En sus propias palabras, *“el 19 de marzo de 2020, nos reunimos y dijimos: esto va a cambiar drásticamente, todos nos vamos a tener que transformar en online”*, frase que atribuye a la reacción de muchos equipos de retail al inicio de la cuarentena.

Leiro destaca ese momento como un **punto de inflexión mental**: no hubo tiempo para dudas ni gradualismos, la única alternativa era abrazar lo digital completamente. Cree que esa mentalidad de urgencia debe sostenerse ahora, aunque la urgencia inmediata pasó, porque el mundo sigue cambiando rápido. También enfatiza la importancia de **formación continua**: muchas empresas se dieron cuenta de que tenían déficit de habilidades digitales en sus filas y salieron a capacitar aceleradamente o contratar talento. Hacia adelante, Ariel sugiere implementar programas permanentes de upskilling en temas de comercio electrónico, datos, marketing digital, etc., para no quedarse atrás.

Otra reflexión suya es sobre la **cooperación en la industria**: él, que ha participado en cámaras sectoriales, comenta que el ecosistema argentino (y regional) demostró fortaleza al compartir buenas prácticas y datos durante la pandemia para que todos pudieran mejorar (por ejemplo, reportes de CACE sobre evolución de ventas semanales, que ayudaron a dimensionar la demanda).

Insta a continuar con ese espíritu colaborativo: la *competencia sana* combinada con *colaboración* cuando se trata de desarrollar el mercado. Esto es especialmente valioso para incluir a pymes y emprendedores que recién comienzan.

Estas reflexiones cruzadas de expertos nos dibujan un panorama rico: reconocen cuánto se avanzó (*“somos afortunados de vivir este recorrido de 25 años y seguir vigentes”*, dijo uno), pero también cuánto falta por construir y afinar. Hay un consenso en que el **boom consolidó un nuevo paradigma** del cual no se vuelve atrás –lo digital integrándose con todo–, pero que ahora el desafío es **perfeccionar ese paradigma**: hacerlo más humano, más rentable, más seguro, más inmediato.

Cada uno, desde su óptica (tecnológica, de negocios, histórica), converge en la idea de que esto es un proceso vivo. Como dijo **Verónica Pinazo** en su entrevista, *“la transformación digital no tiene punto final, es un camino que se construye día a día, con avances, retrocesos, aprendizajes y nuevas preguntas”*. Las voces de estos líderes nos inspiran a seguir con actitud de aprendizaje continuo y adaptación permanente.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusiones finales

Al hacer un **balance general** de lo ocurrido en los últimos 25 años –y en especial del momento cúspide del boom reciente–, podemos apreciar cuánto se ha avanzado en el camino del comercio electrónico en Iberoamérica. De ser un fenómeno incipiente, casi experimental a fines de los 90, el comercio digital pasó a ser **columna vertebral del consumo y los negocios** en la región en 2025.

¿Cuánto se avanzó en 25 años? Muchísimo. En términos numéricos, pasamos de unos pocos miles de usuarios conectados y desconfiados de comprar algo en línea, a **más de 300 millones de compradores digitales en América Latina** (estimados a 2025) y un mercado de cientos de miles de millones de dólares en ventas anuales. Pero más allá de los números, el cambio fue **cultural y estructural**. El *consumidor* se transformó: hoy es más informado, autónomo y exigente, esperando inmediatez y personalización.

La *industria* se transformó: surgieron nuevas categorías de empresas (marketplaces, fintechs, integradores logísticos, startups de última milla, etc.) y las tradicionales se reinventaron integrando tecnología por todas partes. El

ecosistema en su conjunto se robusteció: existen cámaras de comercio electrónico en casi todos los países, eventos masivos que impulsan el sector cada año, carreras universitarias enfocadas en negocios digitales, y un flujo constante de innovación desde incubadoras y polos tecnológicos regionales.

El ecosistema digital genera un impacto positivo en la economía de nuestros países y hace que Iberoamérica sea referente global en digital commerce. Esto puede sonar ambicioso, pero cada vez es más cierto: la región ha dado casos de éxito admirados globalmente (Mercado Libre, VTEX, Rappi, entre otros) y es terreno fértil para nuevas ideas.

¿Qué transformaciones perduraron post boom y cuáles retrocedieron? Claramente, perduraron la **ampliación de la base de usuarios** y su cambio de hábitos: eso es un activo irreversible. Pervivió la **infraestructura** desplegada (centros logísticos, redes de distribución, pasarelas de pago mejoradas), que ahora seguirá usándose con mayor eficiencia. Se consolidaron también ciertos *players* hegemónicos como referentes.

En contrapartida, algunas iniciativas efímeras del boom sí retrocedieron: por ejemplo, empresas de quick commerce de supermercado que surgieron con mucha publicidad en 2020 pero no encontraron modelo rentable cerraron o fueron adquiridas en 2022, mientras queda sólo un par.

Hubo también ajustes en el comportamiento: usuarios que en la pandemia hacían **todo** online han vuelto a

un balance omnicanal (ej.: teletrabajo al 100% bajó, la gente volvió algo a oficinas y, por ende, a tiendas físicas en trayectos). Sin embargo, incluso esos retrocesos parciales no regresaron la situación al punto de origen sino a un punto intermedio más avanzado que el de 2019. En resumen, la mayor parte de las *transformaciones duraderas* es la que involucra adopción tecnológica y cultural (que no se desaprende); mientras que los *repliegues* se dieron en algunas compañías individuales o comportamientos coyunturales extremos.

Aprendizajes clave del camino: A lo largo de este libro destacamos varios. En resumen: la importancia de la **resiliencia y adaptación** (las crisis pueden traer oportunidades a quienes actúan rápido), el valor de poner siempre al **cliente en el centro** (tecnología por sí sola no basta, es un medio para satisfacer al cliente), la necesidad de **colaboración sectorial** (el ecosistema avanza más cuando sus miembros cooperan en estándares, educación del mercado, etc.) y la virtud de la **innovación constante** (lo único permanente es el cambio, y en digital, esto se amplifica).

También aprendimos que no hay atajos mágicos: construir **confianza** lleva tiempo y esfuerzos coordinados –lograr que millones de personas confíen en pagar online y recibir su producto fue resultado de años de mejorar procesos de pago seguro, logística y atención–. Perdido el miedo, ahora mantener la confianza requerirá ética y responsabilidad continuas.

Otro aprendizaje es sobre la **inclusión**: el ecommerce abrió puertas a poblaciones antes desatendidas (por geografía, por discapacidad, por falta de tiempo). Debemos asegurar que siga siendo una fuerza democratizadora y no excluyente. Por eso, los próximos pasos incluyen hacer el comercio digital accesible para adultos mayores menos tecnológicos, para personas con discapacidades (sitios accesibles), para poblaciones rurales (llevar conectividad y logística a todos lados). El boom mostró el potencial democratizador; el posboom debe concretarlo para todos.

¿Qué falta por construir? En términos de desafíos: falta lograr una **mayor integración regional** en comercio electrónico –todavía tenemos mercados bastante fragmentados por país, aduanas complejas, poca logística transfronteriza fluida dentro de Iberoamérica–. Un sueño sería un mercado digital latinoamericano más unificado, que permita a un emprendedor en Perú vender fácilmente a clientes en Colombia o España, por ejemplo.

Falta también continuar mejorando la **última milla** en términos de costo y alcance (¿podremos algún día entregar eficientemente en zonas rurales remotas? ¿Abaratar envíos al punto de que compitan con ir a la tienda en la esquina?).

Otro frente es la **educación digital masiva**: si bien los usuarios se adaptaron, la fuerza laboral necesita seguir formándose. Las universidades y gobiernos deben apoyar la creación de talento para las nuevas demandas (desde científicos de datos hasta analistas de ecommerce,

pasando por técnicos en logística 4.0). Asimismo, está la agenda de **sustentabilidad** antes mencionada: queda trabajo por hacer para que el crecimiento del ecommerce no esté reñido con los objetivos ambientales.

Finalmente, hay un aspecto de **innovación local**: mucho de lo implementado en la región vino importado de modelos de EE.UU., Europa o Asia. Iberoamérica aún está en deuda de generar más innovaciones propias adaptadas a sus realidades (por ejemplo, soluciones fintech para poblaciones no bancarizadas, métodos de entrega para barrios de difícil acceso, etc.). Potencial hay de sobra, como demuestran las *startups* que ya surgieron; falta escalar esas soluciones y que permeen más ampliamente.

Proyección a 5-10 años: Mirando hacia la próxima década, se vislumbra un comercio electrónico más **inteligente, omnipresente y conectado**. La inteligencia artificial pasará de ser una novedad a ser el *motor invisible* de casi todos los procesos comerciales (desde buscadores de productos inteligentes, pasando por pricing dinámico, hasta cadenas de suministro autónomas). El ecommerce estará en todas partes y ya ni lo llamaremos así: será simplemente *comercio*, porque la distinción online/offline carecerá de sentido.

Como mencionamos, conceptos como *social commerce* o *conversational commerce* se harán cotidianos: la gente comprará mientras charla en video con amigos, o le pedirá al asistente de voz del hogar que recomiende y encargue productos. El **metaverso** quizás tenga un segundo aire: dentro de 10 años es posible que experiencias inmersivas

de compra (usar un probador virtual para medir ropa con avatar, etc.) sean comunes, soportadas por hardware AR/VR más liviano y redes 6G.

A nivel de infraestructura, podríamos ver la madurez de los **drones y vehículos autónomos** repartiendo en ciudades, liberando congestión y reduciendo tiempos. La **blockchain** podría asegurar cadenas de suministro más transparentes (sabrás con un clic todo el recorrido y autenticidad de lo que compras). Y muy importante, la **inclusión financiera digital** habrá avanzado: en 5-10 años quizás casi toda la población tenga acceso a pagos digitales (sea vía smartphone o soluciones innovadoras), lo que terminará de eliminar la fricción de pagos en la experiencia de compra.

En lo macro, es de esperar que el comercio electrónico continúe ganando participación en el comercio total. Emarketer proyecta que para 2025 representará casi 1/3 de las ventas minoristas en las economías líderes. En Latam tal vez no lleguemos a tanto en 5 años, pero superar el 20% de penetración es plausible en varios países si las tendencias siguen. Eso implicaría un ecosistema muy robusto que generaría también mucho empleo e inversión.

En conclusión, **el boom no fue pasajero: fue un acelerador que nos empujó a una “nueva normalidad”** del comercio. Lo que sí cambió para siempre es la *percepción*: el comercio electrónico dejó de ser el “futuro” para convertirse en el **presente continuo**. Ahora lo digital y lo físico se complementan en cada experiencia de consumo. Todos –consumidores, empresas, gobiernos– debemos asumir esa realidad y trabajar para sacarle el mejor provecho.

Quiero cerrar con una imagen optimista inspirada en las palabras de **Becca Coggins (McKinsey)**: Los comportamientos adoptados en la crisis se han solidificado en cambios permanentes (Coggins *et al.*, 2025). Esto nos deja mejor preparados para la incertidumbre futura.

Así como los pioneros de hace 25 años imaginaron lo que nadie más veía y construyeron empresas que hoy son pilares, los líderes actuales tienen la oportunidad de construir sobre esos cimientos un comercio digital más inclusivo, innovador y próspero. El viaje continúa e **Iberoamérica está en movimiento**; sus empresas, emprendedores, gobiernos y ciudadanos siguen aprendiendo y adaptándose. Es hora de que todo ese potencial confluya en un proyecto común: un *ecosistema digital iberoamericano* que sea motor de desarrollo, equidad y bienestar.

Como autor y testigo de esta historia, comparto la convicción de muchos entrevistados: *la transformación digital no tiene fin*; la construimos juntos, hoy, desde acá. Con esa mentalidad abierta y colaborativa, mirando los próximos 5 a 10 años, podemos esperar no sólo consolidar lo logrado sino **superar límites** que hoy ni imaginamos.

Si algo nos enseñó este boom es que, en el mundo digital, las fronteras de lo posible se corren a una velocidad extraordinaria cuando confluyen la necesidad, la innovación y la voluntad de las personas. Iberoamérica ya no es una espectadora en ese proceso; es protagonista y tiene todavía muchas páginas por escribir en la apasionante saga del comercio electrónico global.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

El *boom del comercio electrónico* no fue un fenómeno espontáneo. Fue el resultado de miles de decisiones, esfuerzos y visiones compartidas que, en medio de la incertidumbre global de 2020, reescribieron las reglas del consumo, la logística, los medios de pago y la relación entre marcas y personas. Detrás de cada cifra récord y cada tendencia acelerada, hubo personas que creyeron, que se adaptaron, que innovaron sin manuales previos.

A ellos quiero dedicarles este libro. A **los líderes que en el momento más desafiante de la historia reciente decidieron acelerar en lugar de frenar**, convertir la crisis en oportunidad y demostrar que Iberoamérica podía estar a la altura del salto digital global.

Gracias a cada entrevistada y entrevistado que se tomó el tiempo de revivir conmigo esos años frenéticos, aportando sus miradas y sus aprendizajes. Este libro está tejido con sus voces. Cada testimonio, cada anécdota y cada reflexión ayudaron a reconstruir el mapa de una década que cambió para siempre la forma de comprar, vender y vivir en digital. A través de ellos se comprende mejor cómo **el comercio electrónico pasó de representar un 4% de las ventas minoristas de la región a convertirse**

en un canal estratégico que hoy supera el 20%, y en algunos mercados, el 30% del retail total.

Mi gratitud también a **las cámaras, asociaciones y equipos que sostuvieron este crecimiento**, y las instituciones aliadas del *eCommerce Institute*, que durante años construyeron la confianza necesaria para que el ecosistema floreciera.

A mi *dre@m te@m*, por acompañarme en cada etapa de este proyecto monumental y por transformar cada conversación en un capítulo de historia viva. A todo el equipo del *eContent LAB* y del *eCommerce Institute*, que sostienen la arquitectura de esta colección que crece junto con la industria.

Este libro no es un punto final, es un registro en tiempo real de una transformación colectiva. Es un homenaje a quienes, durante el *boom del comercio electrónico*, demostraron que **la resiliencia, la innovación y la colaboración son las verdaderas infraestructuras de nuestro futuro digital.**

Gracias por ser parte de este *momentum* y por seguir escribiendo, cada día, las próximas páginas de esta *Génesis de un futuro digital*.

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 vivo 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.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Referencias

1. Bravo Tejeda, Franco (2020, 30 de marzo). *Ecommerce Latinoamérica 2019: Radiografía de un mercado en crecimiento*. EcommerceNews Perú. <https://www.ecommercenews.pe/trends-y-estudios/2020/ecommerce-latinoamerica.html>
2. Attademo-Hirt, Florencia & Opperti, Fabrizio (2024, 22 de mayo). *La ola del comercio electrónico en el Cono Sur*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de BID Blogs – Más Allá de las Fronteras: <https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/la-ola-del-comercio-electronico-en-el-cono-sur/>
3. Pueyrredon, M. (s. f.). *El despegue digital: Los inicios del comercio electrónico en Iberoamérica*. En *Génesis de un Futuro Digital* (primer volumen). Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de *Génesis de un Futuro Digital*: <https://genesisfuturo.digital/el-despegue-digital-los-inicios-del-comercio-electronico-en-iberoamerica/>

4. eCommerce Institute (2024, 19 de agosto). *eLíderes Podcast x25 – Patricia Jebesen y la importancia de la colaboración en la industria digital* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=z5GJYlr83ZQ>
5. eCommerce Institute (2024, 23 de abril). *eLíderes Podcast x25: Germán Quiroga y el eTsunami que revolucionó el comercio electrónico* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=molc3a-J_bc
6. Adlatina (2012, 14 de agosto). Quiroga: “Internet es una ola en la que se puede surfear, pero puede convertirse en un tsunami”. Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de <https://www.adlatina.com/internet/quiroga-%E2%80%99Cinternet-es-una-ola-en-la-que-se-puede-surfear-pero-puede-convertirse-en-un>
7. Cramer-Flood, E. (2021, 13 de enero). *Global Ecommerce Update 2021* [Informe]. Insider Intelligence (eMarketer). Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>
8. Martínez, C. (n.d.). *Los datos y cifras clave del eCommerce en Latinoamérica 2021*. BlackSip. Recuperado el 3 de septiembre de 2025, de <https://content.blacksip.com/datos-y-cifras-clave-del-ecommerce-en-latinoamerica>
9. Infobae (2022, 27 de mayo). *La empresa que quintuplicó ventas en la pandemia gracias al e-commerce* <https://www.infobae.com/inhouse/2022/05/27/la-empresa-que-quintuplico-ventas-en-la-pandemia-gracias-al-e-commerce/>

10. EBANX (2020, 15 de diciembre). *E-commerce en Latinoamérica alcanza los USD 200 mil millones y es el segundo de mayor crecimiento en 2020, según estudio de EBANX* [Comunicado de prensa]. <https://business.ebanx.com/en/press-room/press-releases/esp-e-commerce-en-latinoamerica-alcanza-los-usd-200-mil-millones-y-es-el-segundo-de-mayor-crecimiento-en-2020-segun-estudio-de-ebanx>
11. Guimarães, Leonardo (2021, 18 de marzo). *Magazine Luiza, B2W ou Via Varejo: quem teve o melhor 2020?* CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/magazine-luiza-b2w-ou-via-varejo-quem-teve-o-melhor-2020/>
12. DataMind (2022, 30 de junio). *Which are the fastest growing e-commerce countries in Latin America?* <https://godatamind.com/en/blog/cuales-son-los-paises-con-mayor-crecimiento-de-comercio-electronico-en-latinoamerica/>
13. Vázquez, Víctor (2021, 02 de febrero). *Comercio electrónico creció 81% en 2020: AMVO*. México Industry <https://mexicoindustry.com/noticia/comercio-electronico-crecio-81-en-2020-amvo>
14. CGTN Español (2022, 17 de mayo). *Perú encabeza la lista de crecimiento y desarrollo del comercio electrónico en América Latina* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/hR9E6rsIsWY?si=MI13leM5ShqyYxuN>

15. Droesch, Blake (2021, 21 de septiembre). *US Digital Grocery Forecast 2021*. eMarketer <https://www.emarketer.com/content/us-digital-grocery-forecast-2021>
16. Lis-Gutiérrez, Jenny (2023, febrero). *Algunas cifras y hechos sobre el comercio electrónico (2021-2022)*. Incodi. <https://incodice.org/algunas-cifras-y-hechos-sobre-el-comercio-electronico-2021-2022/>
17. Statista (2024, 31 de enero). *El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina* <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
18. Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) & Kantar (2021, 15 de marzo). *El comercio electrónico creció un 68% y superó los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021* <https://pruebas.cace.org.ar/wp-content/uploads/2022/06/20220215-PR-Estudio-Anual-2021-1.pdf>
19. Ramírez, María José (2022, 08 de febrero). *El crecimiento del eCommerce en México alcanzó el 27% durante 2021 (AMVO)*. Marketing4eCommerce México. <https://marketing4ecommerce.mx/crecimiento-del-e-commerce-en-mexico-amvo/>
20. Queiroz, Vitória (2023, 11 de mayo). *E-commerce cresce 20 % em 2022 e movimentou R\$ 187,1 bi*. Poder360. <https://www.poder360.com.br/economia/e-commerce-movimentou-r-450-bilhoes-em-3-anos>

21. Watty, F. (2025, 23 de junio). *Retail e-commerce sales in Latin America from 2019 to 2025* [Gráfico]. Statista. <https://www.statista.com/statistics/445860/retail-e-commerce-sales-latam/>
22. InfoMoney (2023, 07 de marzo). *E-commerce tem alta de 24% no número de consumidores e fatura R\$ 262 bi em 2022, recorde do setor*. <https://www.infomoney.com.br/consumo/e-commerce-tem-alta-24-no-numero-de-consumidores-e-fatura-r-262-bi-em-2022-recorde-do-setor/>
23. Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC). (2024, 04 de septiembre). *E-commerce no Brasil cresce 4% e alcança R\$ 196 bi em 2023*. Governo do Brasil. <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/e-commerce-no-brasil-cresce-4-e-alcanca-r-196-bi-em-2023>
24. Expansión México (2022, 01 de febrero). *Las Dark Stores avanzan en América Latina con una fórmula nacida en oriente* <https://expansion.mx/tecnologia/2022/02/01/las-dark-stores-avanzan-en-america-latina>
25. Retailers Magazine (2024, 02 de febrero). *El boom del ecommerce en Latam seguirá explotando*. <https://retailers.mx/el-boom-del-ecommerce-en-latam-seguira-explotando>

26. Baig, A.; Hall, B.; Jenkins, P.; Lamarre, E. & McCarthy, B. (2020, 14 de mayo). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-covid-19-recovery-will-be-digital-a-plan-for-the-first-90-days>
27. Vásquez, A. (2023). *Ecommerce en números: ¿Cuánto han crecido las ventas en línea pospandemia?* Mercado Negro. <https://www.mercadonegro.pe/retail-especial/ecommerce-en-numeros-cuanto-han-crecido-las-ventas-en-linea-pospandemia/>
28. Mall & Retail (n.d.). *5 razones del crecimiento del Grupo Éxito en 2020*. <https://www.mallyretail.com/actualidad/1026>
29. eCommerce Institute (2024, 19 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Andrés Gil y el rol de Riplay en la transformación digital de Chile*. [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=5sGWuinHPfg>
30. KOM (n.d.). *El boom del comercio electrónico: El número de empresas ecommerce crece 400% en solo 1 año*. <https://kom.pe/el-boom-del-comercio-electronico-el-numero-de-empresas-e-commerce-crece-400-en-solo-1-ano/>
31. KPMG (2024, octubre). *Tendencias en consumo y retail para América del Sur - 5ta Edición*. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2024/10/bc-tendencias-en-consumo-y-retail-esp.pdf>

32. Caruso, A. (2020, 09 de septiembre). *Cómo Arredo utiliza el social selling para desarrollar su ecommerce*. VTEX. <https://vtex.com/es-pe/blog/como-arredo-utiliza-el-social-selling-para-desarrollar-su-ecommerce>
33. Liverpool (2021). *Informe anual 2020. La pieza clave: Nuestra gente*. El Puerto de Liverpool. <https://www.elpuertodeliverpool.mx/docs/informes-anuales/ia2020/nuestra-gente.html>
34. eCommerce Institute (2024, 05 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Christopher Jones y la revolución del pickup y el Dark Store* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=yVLMK-ttdIo>
35. Pizarro, C. (2020, 10 de octubre). *Dark store: el boom en retailers, supermercados y restaurantes que se aceleró con la pandemia*. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/dark-store-el-boom-en-retailers-supermercados-y-restaurantes-que-se-acelero-con-la-pandemia/4DCDMOP745FPZICOPAMNUJCTQ/>
36. Grupo Éxito (n.d.). *Grupo Éxito. Presentación corporativa IT21* (slide 34: Lanzamiento de Viva Online). <https://www.grupoexito.com.co/es/Grupo-Exito-Presentacion-Corporativa-IT21.pdf>
37. Meza Rodríguez, E. (2021, 01 de octubre). *38,000 pymes mexicanas se sumaron a Mercado Libre durante la pandemia*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/38000-pymes-mexicanas-se-sumaron-a-Mercado-Libre-durante-la-pandemia--20210930-0160.html>

38. Mercado Libre (n.d.). *Codo a codo frente a una pandemia global*. Blog de Sustentabilidad Mercado Libre <https://sustentabilidadmercadolibre.com/blog/codo-a-codo-frente-a-una-pandemia-global>
39. Observatorio Ceplan (2020, abril). *Aumento del comercio electrónico*. <https://observatorio.ceplan.gob.pe/ficha/t68>
40. García Briceño, B. (2025, 31 de enero). *Yape alcanzó los 20 millones de usuarios en Perú y Bolivia*. eCommerce News Perú. <https://www.ecommercenews.pe/pagos-online/2025/yape-alcanzo-los-20-millones-de-usuarios-en-peru.html>
41. Sakate, M. (2024, 22 de octubre). *iFood alcanzó los 100 millones de pedidos en un mes y su CEO cree que es solo el principio*. Bloomberg Línea. <https://www.bloomberglinea.com/negocios/ifood-alcanzo-los-100-millones-de-pedidos-en-un-mes-y-su-ceo-cree-que-es-solo-el-principio/>
42. eCommerce Institute (n.d.). *Yo me profesionalizo en casa*. <https://ecommerce.institute/yomeprofesionalizoencasa/>
43. Márquez Ruiz, E. (2023, 18 de enero). *Cencosud invierte en omnicanalidad y ecosistema digital*. eCommerce News Perú. <https://www.ecommercenews.pe/ecosistema-ecommerce/2023/cencosud-invierte-en-omnicanalidad-y-ecosistema-digital.html>

44. eCommerce Institute (2024, 20 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Gustavo Sambucetti y cómo los retailers tradicionales adoptaron el ecommerce*. [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=t6l6Ka3bpM0>
45. eCommerce Institute (2024, 20 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Alberto Calvo y el viaje de las primeras compras online a la era del big data* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=aDN_3iNO9zE
46. 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>
47. eCommerce Institute (2024, 02 de julio). *eLíderes Podcast x25 - Pierre-Claude Blaise, el arquitecto de marcas del ecosistema digital mexicano* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=NKQH2MnqDWA>
48. Becerra, D. (2020, 04 de agosto). *Pierre-Claude Blaise de AMVO: eCommerce, un canal natural hoy*. Retailers <https://retailers.mx/pierre-claude-blaise-de-amvo-ecommerce-un-canal-natural-hoy/>
49. 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=PLv8TZl6oS0wHTL53a8PTBWgxaD-0caObPy&index=16>

50. Delgado, A. (2023, 29 de noviembre). *Tendencias recientes entre compradores online en Latinoamérica*. Americas Market Intelligence. <https://americasmi.com/insights/tendencias-comercio-electronico-compradores-en-linea-america-latina/>
51. eCommerce Institute (2024, 03 de julio). *eLíderes Podcast x25 - Alejandro Colin, la importancia de la tecnología en la transformación digital* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=4VoeEhiela8>
52. Wunderman Thompson (2023). *The Future Shopper Report 2023*. <https://mmaglobal.com/files/casestudies/the-future-shopper-report-2023.pdf>
53. eCommerce Institute (2024, 27 de agosto). *eLíderes Podcastx25 - Vanesa Gambirazio, el mobile y los medios de pago en la evolución del ecosistema* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=3BD7Kby3HA>
54. 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>
55. AFP (2023, 30 de septiembre). *Comercio electrónico, el gran ganador de la pandemia en América Latina*. Grupo Megavisión. <https://megavision.com.sv/web/comercio-electronico-el-gran-ganador-de-la-pandemia-en-america-latina/>

56. Intersect Latam PR (n.d.). 2025: *El futuro del consumo en redes sociales en América Latina*. <https://latamintersectpr.com/es/declive-de-la-confianza-como-los-consumidores-de-america-latina-estan-dejando-de-confiar-en-los-influenciadores-y-optando-por-resenas-genuinas-de-usuarios/>
57. Machado, D. & Olaya, G. (2020, 11 de mayo). *Las experiencias del consumidor han cambiado, ¿y ahora?* Kantar. <https://upg-cd-we.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Coronavirus/Las-experiencias-del-consumidor-han-cambiado-y-ahora>
58. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). (2025, 17 de marzo). *Informe de cierre del comportamiento del comercio electrónico en Colombia durante 2024*. <https://ccce.org.co/noticias/informe-de-cierre-del-comportamiento-del-comercio-electronico-en-colombia-durante-2024/>
59. El Mercurio (2021, 04 de diciembre). *8 de cada 10 adultos mayores realizan compras online, siendo la tarjeta de débito su principal medio de pago*. Universidad del Desarrollo (UDD). <https://gobierno.udd.cl/noticias/2021/12/8-de-cada-10-adultos-mayores-realizan-compras-online-siendo-la-tarjeta-de-debito-su-principal-medio-de-pago/>
60. eLíderes Podcast x25 (2025, 19 de febrero). *Entrevista a George Lever - La importancia de los datos macro* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=Zl_ayox7bH8

61. Becerra, J. (2025, 07 de mayo). *Firma AMVO y Profeco convenio para proteger a compradores en línea*. La Jornada <https://www.jornada.com.mx/noticia/2025/05/07/economia/firma-amvo-y-profeco-convenio-para-protger-a-compradores-en-linea>
62. First Insight (n.d). *Gen Z shoppers demand sustainable retail*. <https://www.firstinsight.com/white-papers-posts/gen-z-shoppers-demand-sustainability>
63. Kirkland, C. (2025, 06 de febrero). *TikTok Shop to launch in Mexico this month, sellers open businesses in region*. MediaPost. <https://www.mediapost.com/publications/article/403223/tiktok-shop-to-launch-in-mexico-this-month-seller.html>
64. Zhao, B. (2025, 08 de septiembre). *TikTok Shop Brazil GMV grew close to US\$50m in August*. The Low Down. <https://thelowdown.momentum.asia/tiktok-shop-brazil-gmv-grew-close-to-us50m-in-august/>
65. Backlinko (2025, 02 de septiembre). *TikTok statistics you need to know* <https://backlinko.com/tiktok-users>
66. eCommerce Institute (2024, 27 de agosto). *eLíderes Podcastx25 – Andrés Marrero, la evolución del marketing digital y la importancia de los datos* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=uzE2eyhSH5A>
67. eLíderes Podcast x25 (2024, 04 de noviembre). *Mario Colla y los cambios, aciertos y desaciertos que impulsan los negocios del digital commerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=9TGMIIIIE7U8>

68. eCommerce Institute (2024, 20 de mayo). *eLíderesx25 Podcast - Gloria Canales y su experiencia en las mejores escuderías del ecosistema digital* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=o-1JUWHqdOzs&list=PLv8TZ16oS0wHTL53a8PTBWgxaD-0caObPy&index=15>
69. Statista (2025, 17 de junio). *E-commerce in Latin America - statistics & facts* <https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/#topicOverview>
70. Meza Rodríguez, E. (2025, 12 de marzo). *Comercio electrónico en México creció 20% en 2024, alcanzó un valor de 789,000 millones de pesos*. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/comercio-electronico-mexico-crecio-20-2024-alcanzo-valor-789-000-millones-pesos-20250312-750213.html>
71. eCommerce Institute (2024, 16 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Leonardo Álvarez y la nueva ola del marketing performático* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=UFFd67x8CR0>
72. 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
73. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de abril). *Entrevista a Gustavo García Brusilovsky - Expandir al mercado europeo para terminar en Amazon* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=By7ZKHyNNi0>

74. eCommerce Institute (2024, 24 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Gabriel González y la importancia de la logística en el éxito del e-commerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=TydDlfru-lo>
75. Spring (2024, 06 de diciembre). *E-commerce en América Latina: Un mercado en rápida expansión* <https://www.spring-gds.com/es/blog/E-commerce-en-America-Latina/>
76. NocNoc (2024, 12 de enero). *Cross-border e-commerce: Key insights for 2024* <https://nocnocstore.com/en/cross-border-e-commerce-key-insights-for-2024>
77. eCommerce Institute (2024, 05 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Ricardo Garrido, la pospandemia y consolidación del mercado* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=JLDkQBA27jg>
78. Saringer, G. (2023, 14 de diciembre). *Amazon investe em pontos de entrega para encomendas chegarem mais rápido*. UOL <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2023/12/14/amazon-investe-para-aumentar-velocidade-de-entregas.htm>
79. eLíderes Podcast x25 (2024, 05 de noviembre). *Bruno Rego Salomé y la revolución digital: de la banca al e-commerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=BUiQaeWQ3Ng>

80. eLíderes Podcast x25 (2025, 06 de febrero). Entrevista a Rodrigo Guajardo - *Ripley: la historia del primer marketplace de Chile* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=9mno8c65eY0>
81. eCommerce Institute (2024, 26 de julio). *eLíderes Podcastx25 - Mario Contreras y el impacto del mobile y de la era de la web 3.0* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=IIN-xO7c9g8>
82. GWI (2022). *Social: GWI Report 2022*. <https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/304927/Social%20-%20GWI%20Report%20-%202022-2.pdf>
83. eLíderes Podcast x25 (2024, 31 de diciembre). Entrevista a Camilo Reina - *De la nada al todo: El acceso masivo a los smartphones* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=9ltfeXEjGjs>
84. Grand View Research (2024, abril). *Latin America Live Commerce Market (2025 - 2033)* <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/latin-america-live-commerce-market-report>
85. Vilardaga, R.; Stoute, C.; Rubenstein, D.; Akingbule, O. & Gray, M. (2024, 06 de noviembre). *A narrative review of the digital equity gap of apps for cigarette smoking cessation for persons living in the Hispanosphere* <https://link.springer.com/article/10.1007/s40429-024-00607-6>

86. eLíderes Podcast x25 (2024, 16 de diciembre). Entrevista a Ariel Leiro - *El supermercado digital y su adaptación en Argentina* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=g4GDLokfeUw>
87. Sava, Estera (2024, 30 de septiembre). *Brazil: 2024 analysis of payments and ecommerce trends*. The Paypers <https://thepaypers.com/expert-opinion/brazil-2024-analysis-of-payments-and-ecommerce-trends--1270312>
88. Infobae (2024, 13 de febrero). *E-commerce en América Latina facturó USD 117.000 millones en 2023 y proyectan que ese monto se duplicará en 5 años*. <https://www.infobae.com/economia/2024/02/13/e-commerce-america-latina-facturo-usd-117000-millones-en-2023-y-proyectan-que-ese-monto-se-duplicara-en-5-anos/>
89. eLíderes Podcast x25 (2025, 12 de marzo). Entrevista a Ernesto Mendizábal - *La historia de la absorción de DeRemate.com por MercadoLibre.com* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=oGYpq3w_-Fw
90. eLíderes Podcast x25 (2025, 07 de marzo). Entrevista a Lucas Landesman - *Primeras implementaciones en los inicios del ecommerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=J2K6vQJOTRg>
91. The Logistics World (2025, 31 de julio). *La moda consolida su reinado en el ecommerce mexicano* <https://thelogisticsworld.com/logistica-comercio-electronico/moda-consolida-reinado-ecommerce-mexico-hot-fashion-2025/>

92. eLíderes Podcast x25 (2025, 10 de marzo). Entrevista a Hernán Litvac - *Inteligencia artificial, la real hiperpersonalización* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=yBAb95LDYLO>
93. eLíderes Podcast x25 (2025, 23 de enero). Entrevista a Flavio Días - *Los inicios de la tecnología y el ecommerce en Brasil* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=MKtzx8HwVcQ>
94. eLíderes Podcast x25 (2025, 04 de febrero). Entrevista a Carlos Anino - *Industria del software: Favorecer el desarrollo de las tecnologías en los países de origen* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=SreviN7jU6k>
95. eLíderes Podcast x25 (2025, 26 de junio). Entrevista a Gabriela Villalobos - *¿Qué momentos de la historia potenciaron el despegue del ecommerce?* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=xl2j2KWoxoY>
96. eLíderes Podcast x25 (2025, 10 de febrero). Entrevista a Víctor Vargas - *Comercio colaborativo: El nacimiento de los marketplaces* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=28KMTTPJGIY>
97. Botana, M. (2025, 30 de enero). *3 key drivers that transformed the Latam FMCG market in 2024*. Kantar <https://www.kantar.com/inspiration/fmcg/3-key-drivers-that-transformed-the-latam-fmcg-market-in-2024>

98. Americas Market Intelligence (AMI) (2024, 04 de septiembre). *Los productos que más se venden en América Latina 2024-2025* <https://americasmi.com/insights/productos-mas-vendidos-latinoamerica/>
99. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de enero). Entrevista a Enrique Cabrera - *Las transiciones de lenguajes para llegar a la web 3* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=SIRDRVPMQ3Y>
100. Informes de Expertos (2024). *Mercado latinoamericano de farmacia en línea* <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-latinoamericano-de-farmacia-en-linea>
101. eLíderes Podcast x25 (2025, 12 de febrero). Entrevista a Eddy Fernández - *La cultura data driven: un cambio clave* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=tZIXcylo4hk>
102. Islas, V. (2023, 30 de agosto). *Ecommerce en Latinoamérica (Latam): lo que necesitas saber*. ClearSale <https://es.clear.sale/blog/ecommerce-en-latinoamerica-lo-que-necesitas-saber>
103. Ipsos (2017, 22 de marzo). *Ipsos/Google advertising attention research - Video ads and viewer attention* <https://www.ipsos.com/en/ipsosgoogle-advertising-attention-research-video-ads-and-viewer-attention>

104. eLíderes Podcast x25 (2025, 17 de julio). Entrevista a Valeria Bazzi – *Las historias de impacto detrás de la gran plataforma de Mercado Libre* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=9NumIgo16oA>
105. Payments and Commerce Market Intelligence (2024, 07 de febrero). *Métodos de pago en América Latina: desglose regional y de sus 6 principales mercados* <https://paymentscmi.com/insights/metodos-de-pago-en-america-latina-brasil-mexico-colombia-argentina-chile-peru>
106. eLíderes Podcast x25 (2025, 30 de enero). Entrevista a Leonardo Elías – *Comienzo y evolución de la Cámara Brasileira de Economía Digital* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=mc53XapbW08>
107. Bot, R. (2025, 03 de julio). *Neobancos superan 1.000 millones de clientes en América Latina*. Instantáneas <https://www.instantaneas.tic.bo/2025/07/03/economia/neobancos-1000-millones-clientes-america-latina/>
108. eLíderes Podcast x25 (2025, 31 de enero). Entrevista a Pablo Canano – *Análisis de datos: punto de partida para el universo ecommerce* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=UpYGezqgbTk>
109. eLíderes Podcast x25 (2025, 07 de agosto). Entrevista a Dieter Spangenberg – *Medios de pago y prevención de fraude: inicios e implementación* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=Z_1y6s33GuI

110. eLíderes Podcast x25 (2025, 24 de junio). Entrevista a Federico Chester - *La penetración del mobile, una extensión de nuestro cuerpo* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=_aWsgOtFQDo
111. OBS Business School (n.d.). *El turismo en Latinoamérica: un motor económico y social*. AeroErmo <https://www.aeroermo.com/home/el-turismo-en-latinoamerica-un-motor-economico-y-social>
112. Mulville, G.; Basso, R. & Brogeras, D. (2023, 11 de diciembre). *Vacaciones 2.0: La tecnología moldea el futuro del turismo en América Latina y el Caribe*. BID Invest <https://idbinvest.org/es/blog/economia-digital/vacaciones-20-la-tecnologia-moldea-el-futuro-del-turismo-en-america-latina-y>
113. GSMA Intelligence (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>
114. Jemp, S. (2023, 14 de febrero). *Digital 2023: Uruguay* <https://datareportal.com/reports/digital-2023-uruguay>
115. Villanueva, D. (2024, 15 de febrero). *Siete de cada 10 latinos es usuario de internet, pero hay brechas: Cepal*. La Jornada <https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/02/15/economia/siete-de-cada-10-latinos-es-usuario-de-internet-pero-hay-brechas-cepal-3404>

116. González, A. (2024, 4 de julio). *Altán Redes supera obligación de cobertura; cerrará 2024 con 96.4%*. DPL News <https://dplnews.com/altan-redes-supera-obligacion-de-cobertura/>
117. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2002, 08 de mayo). *Brecha digital podría ampliarse en América Latina* <https://www.cepal.org/es/comunicados/brecha-digital-podria-ampliarse-america-latina>
118. Emeritus (2023, 26 de julio). *Comportamiento del consumidor en línea latinoamericano en línea*. <https://latam.emeritus.org/blogs/comportamiento-del-consumidor-en-linea-latinoamericano/>
119. Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe (2024). *Conectividad, inclusión y transformación digital para un mayor progreso* <https://www.caf.com/media/4672990/impactocaf-conectividad-y-transformacion-digital-informe-completo.pdf>
120. eLíderes Podcast x25 (2025, 28 de julio). Entrevista a Melissa Manrique - *Las cuponerías: inicio de del comercio colaborativo* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=9_tNsvtNmL8
121. García Briceño, B. (2024, 01 de octubre). *Omnicanalidad: Avances y oportunidades para potenciar las ventas*. Ecommerce News <https://www.ecommercenews.pe/comercio-electronico/2024/omnicanalidad-avances-y-oportunidades-para-potenciar-las-ventas.html/>

122. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de agosto). Entrevista a Tobías Noni Bernardis – *La transformación de la logística* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=QyI5T197Ddc>
123. Aduana News (2025, 04 de marzo). *CEPAL lidera el debate sobre IA para la innovación y la inclusión digital en América Latina* <https://aduananews.com/cepal-impulsa-la-ia-para-la-innovacion-y-la-inclusion-digital-en-america-latina/>
124. Pueyrredon, M. (s.f.). *Digital Commerce Capsule* [Newsletter en LinkedIn]. LinkedIn <https://www.linkedin.com/newsletters/6908402697289269248/>
125. De Souza, I. (2024, 16 de mayo). *Reporte 2024: ¿Cómo van los e-commerce en Latam?* Truora Blog <https://blog.truora.com/es/e-commerce-en-latam>
126. Biryulin, S. (2023, abril 18). *Has e-commerce peaked?* Illumination. Medium. <https://medium.com/illumination/has-e-commerce-peaked-a7599b745b8>
127. Cramer-Flood, E. (2023, 21 de febrero). *Global Retail Ecommerce Forecast 2023* <https://content.naf.emarketer.com/global-retail-ecommerce-forecast-2023>
128. Gamboa, G. (2024). *Estudio revela un aumento del 70% en las compras en línea en Perú en los últimos tres años*. Mercado Negro <https://www.mercadonegro.pe/actualidad/estudio-revela-un-aumento-del-70-en-las-compras-en-linea-en-peru-en-los-ultimos-tres-anos/>

129. Gramling, K.; Orschell, J. & Chernoff, J. (2021, 11 de mayo). *How e-commerce fits into retail's post-pandemic future*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/05/how-e-commerce-fits-into-retails-post-pandemic-future>
130. eLíderes Podcast x25 (2024, 18 de octubre). *Marcelo Galperín y los desafíos de la conectividad en los años 90* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=30DptHabbba>
131. eLíderes Podcast x25 (2024, 04 de octubre). *Juan Martín de la Serna y la visión detrás del crecimiento de Mercado Libre y su impacto en Latam* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=dzxWRFk6iks>
132. eCommerce Institute (2024, 07 de junio). *eLíderes x25 Podcast - Francisco De La Roza y el desarrollo de un ecosistema digital completo* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=5w-9X76Vxpl>
133. Mercado Negro (2020). *¿Dónde radica el éxito de un ecommerce?* <https://www.mercadonegro.pe/cursos-y-eventos/donde-radica-el-exito-de-un-e-commerce>
134. Coggins, B.; Adams, C.; Alldredge, K.; Hopcus, A. & Bucklin, L. (2025, 09 de junio). *State of the Consumer 2025: When disruption becomes permanent*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer>

135. eLíderes Podcast x25 (2024, 08 de octubre). *Jorge Defeo y la evolución del comercio unificado en Argentina* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=6cPIV2KBiAg>
136. Forbes Chile (2024, 23 de abril). *Los focos de la estrategia de Falabella: profundizar la experiencia omnicanal y mejorar sus márgenes* <https://forbes.cl/negocios/2024-04-23/los-focos-de-la-estrategia-de-falabella-profundizar-la-experiencia-omnicanal-y-mejorar-sus-margenes>
137. eCommerce Institute (2024, 17 de mayo). *eLíderesx25 Podcast - Christian Finkelstein, cómo fomentar la adopción cerrando la brecha de confianza* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=IESQN-HEHNlk&list=PLv8TZI6oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caOb-Py&index=13>
138. eLíderes Podcast x25 (2025, 03 de julio). *Entrevista a Ronny Groisman Sobocki - El desarrollo del retail media a partir de los datos* [Video]. YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=5HEcPWRk56E>
139. eLíderes Podcast x25 (2025, 09 de junio). *Entrevista a Ezequiel Glinisky - ¿Cómo cambia la inteligencia artificial la forma de jugar?* [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=YTVwq_aN20Y

140. Jain, P. (2025, 22 de abril). *Estadísticas de comercio electrónico: tendencias e información para su negocio*. Bluehost Blog <https://www.bluehost.com/es-es/blog/70-estadisticas-y-tendencias-de-comercio-electronico-para-2024/>
141. 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>
142. El Economista (2021, 20 de marzo). *De la Serna confiesa sus ambiciosos planes con Mercado Libre* <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/De-la-Serna-confiesa-sus-ambiciosos-planes-con-Mercado-Libre-20210320-0013.html>

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.



**Patricia
Jebesen**



**Germán
Quiroga**



**Andrés
Gil**



**Christopher
Jones**



**Gustavo
Sambucetti**



**Alberto
Calvo**



**Fernanda
Onzari**



**Pierre-Claude
Blaise**



**Cristian
Serrano**



**Alejandro
Colín**



**Vanesa
Gambirazio**



**Lorena
Amarante**



**George
Lever**



**Andrés
Marrero**

GENERACIÓN
FUTURO
DIGITAL





**Mario
Colla**



**Gloria
Canales**



**Leonardo
Álvarez**



**Santiago Pinto
Escalier**



**Gustavo García
Brusilovsky**



**Gabriel
González**



**Ricardo
Garrido**



**Bruno Rego
Salomé**



**Rodrigo
Guajardo**

GENÉRIS
ESTRUCTURO
DIGITAL





**Mario
Contreras**



**Camilo
Reina**



**Ariel
Leiro**



**Gonzalo
Begazo**



**Ernesto
Mendizábal**



**Lucas
Landesman**



**Hernán
Litvac**



**Flavio
Días**



**Carlos
Anino**



**Gabriela
Villalobos**



**Víctor
Vargas**



**Enrique
Cabrera**



**Eddy
Fernández**



**Valeria
Bazzi**



**Leonardo
Elías**



**Pablo
Canano**



**Dieter
Spangenberg**



**Federico
Chester**

GENÉRIS
FUTURO
DIGITAL





**Melissa
Manrique**



**Tobías Noni
Bernardis**



**Marcelo
Galperín**



**Juan Martín
de la Serna**



**Francisco
de la Roza**



**Jorge
Defeo**



**Christian
Finkelstein**



**Ronny Groisman
Sobocki**



**Ezequiel
Glinsky**

GENERACIÓN
FUTURO
DIGITAL

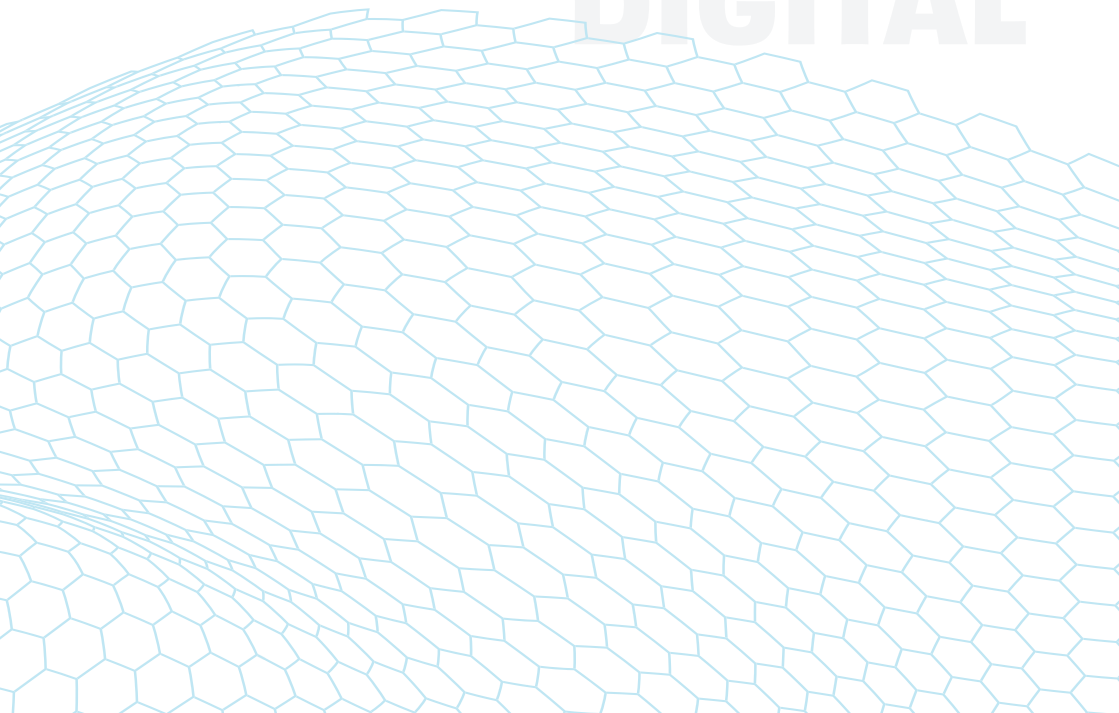




**Sergio
Candelo**

GÉNESIS

DE UN FUTURO 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 boom del comercio electrónico



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



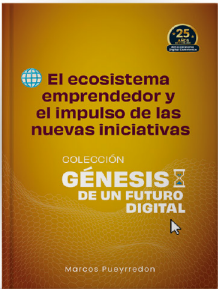
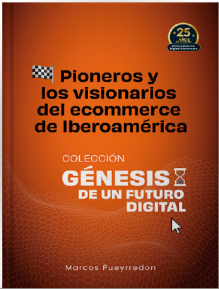
Próximos Momentums

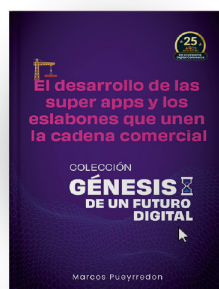
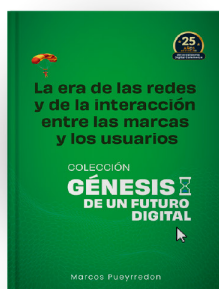
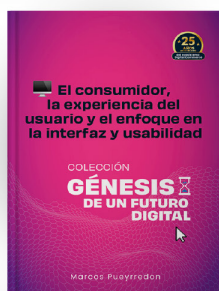
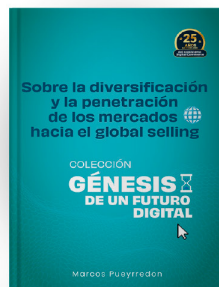
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra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

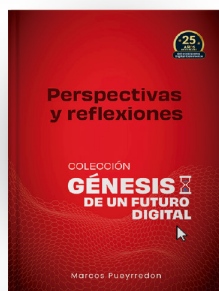
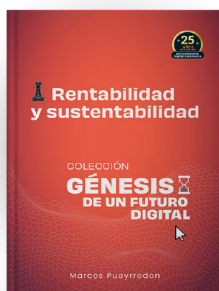
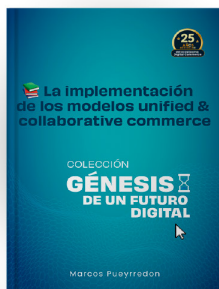
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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



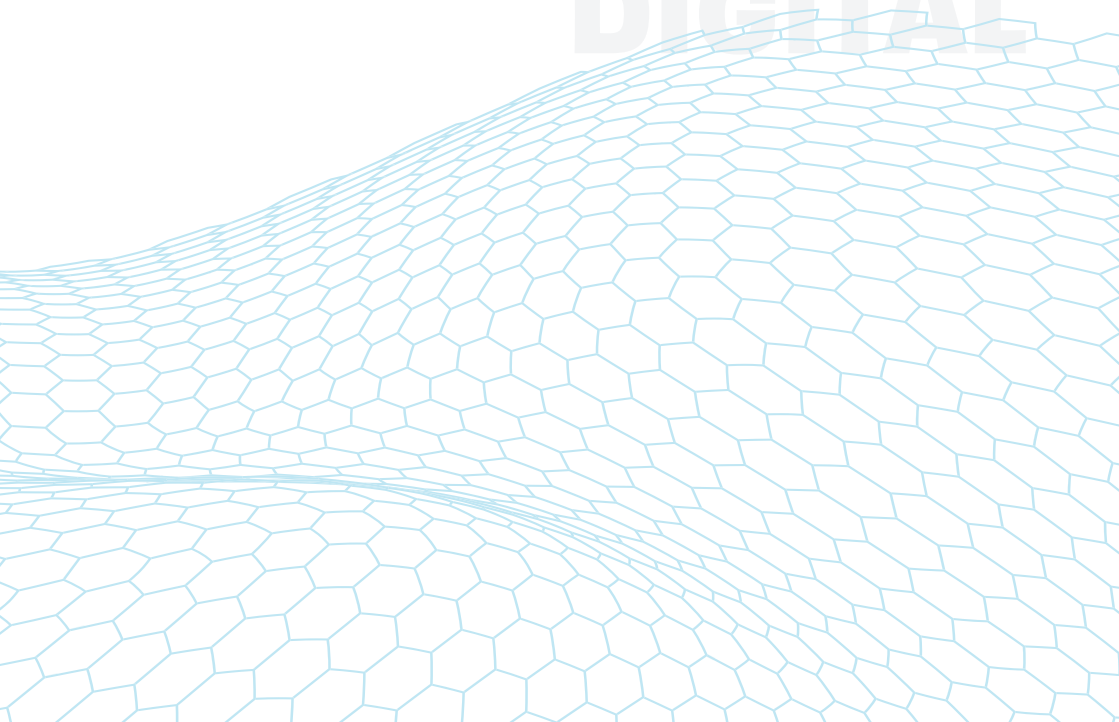
Comienza ahora

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 boom del comercio electrónico

Hubo un tiempo en que comprar por Internet parecía un acto de fe. Las conexiones eran lentas; la logística, precaria; y los pagos digitales, un desafío. Sin embargo, en apenas una década, esa promesa incierta se transformó en un fenómeno que redefinió la economía, el consumo y la cultura digital de toda Iberoamérica.

El boom del comercio electrónico recorre los años en que el ecommerce dejó de ser experimento para convertirse en motor económico. A través de cifras, hitos y testimonios de los protagonistas —emprendedores, ejecutivos, innovadores y líderes de cámaras empresarias—, este libro vivo documenta cómo surgieron las condiciones que impulsaron su expansión: la mejora en la conectividad, la aparición de plataformas más robustas, la profesionalización logística, la confianza en los pagos digitales y la consolidación de eventos masivos como el CyberMonday o el Hot Sale.

En continuidad con *El despegue digital*, este volumen de la colección *Génesis de un Futuro Digital* narra la maduración del ecosistema: cuando el comercio electrónico pasó de la promesa al hábito y de la innovación aislada a la colaboración regional.

Como cada título de la colección, integra una experiencia inmersiva e interactiva: entrevistas audiovisuales, recursos multimedia y enlaces dinámicos que permiten navegar el conocimiento de forma aumentada junto a *Delphy AI*, la agente de inteligencia artificial que acompaña la lectura.

Más que un registro histórico, *El boom del comercio electrónico* es una invitación a revivir la década en que la confianza digital encendió la economía de Iberoamérica. Un homenaje a quienes creyeron cuando nadie lo hacía, y una guía para quienes siguen construyendo el futuro del comercio en una región que aprendió a convertir la adversidad en oportunidad.

