



Tendencias globales y su influencia

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



Marcos Pueyrredon



Tendencias globales y su influencia

GENESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *Tendencias globales y su influencia*

Número de edición: 1ª edición: junio 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

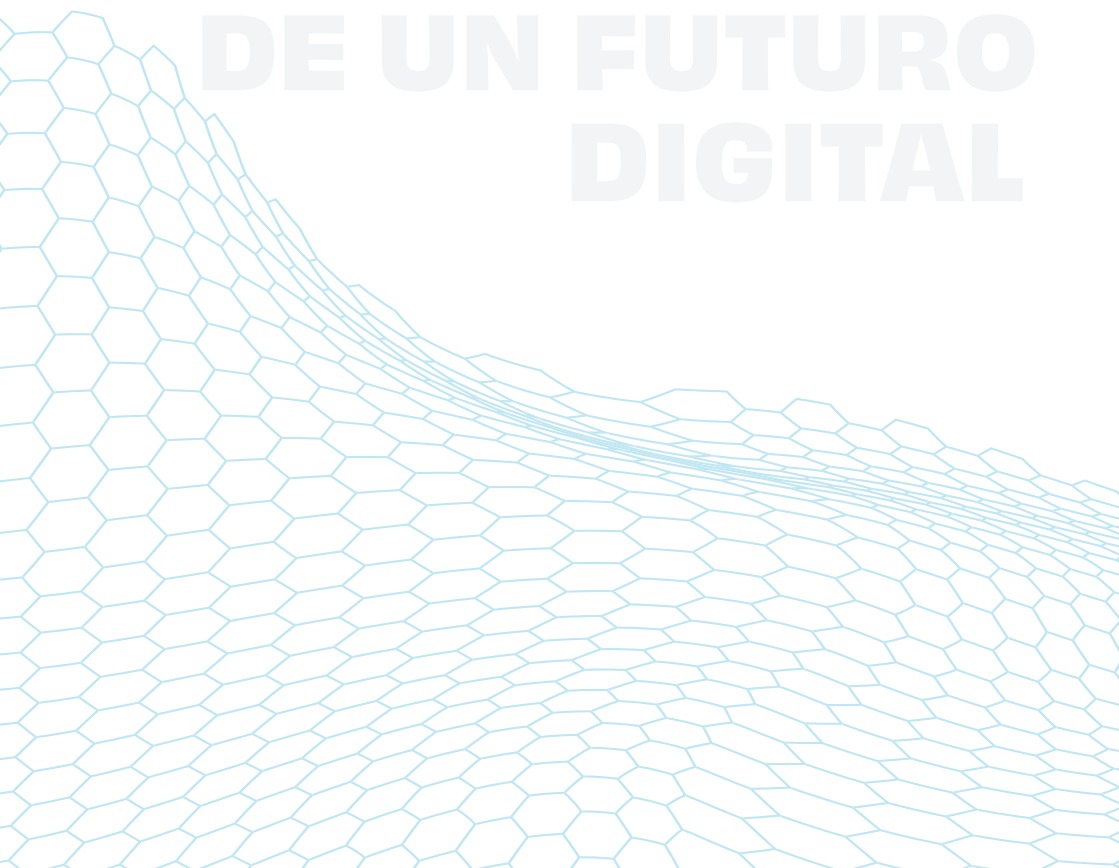
Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-0201-6
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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.



**Desentrañando cómo las tendencias
mundiales moldearon el panorama
actual del comercio unificado**

**GÉNECIS
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, jedis y master jedis 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
□ <i>Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos</i>	17
□ <i>Características destacadas de la colección de libros vivos</i>	
<i>Génesis de un futuro digital</i>	22
Introducción	27
□ <i>¿Qué es comercio unificado</i>	29
De la omnicanalidad al comercio unificado	31
□ <i>Historia y expansión global</i>	43
□ <i>Desembarco en Iberoamérica</i>	51
□ <i>Casos destacados</i>	60
■ <i>Chile – Falabella: “Omnichannel first” como estrategia corporativa</i>	61
■ <i>Colombia – Grupo Éxito: experiencia híbrida y ecosistema omnicanal</i>	65
■ <i>México – El Palacio de Hierro: lujo y canales integrados</i>	69
■ <i>Argentina – Musimundo y Frávega: pioneros en modelos unificado</i>	75
Marketplaces: la infraestructura del nuevo comercio	83
□ <i>El auge del modelo en América Latina</i>	86
□ <i>Casos destacados</i>	89
■ <i>Mercado Libre: el gigante regional</i>	89
■ <i>Falabella Marketplace: del retail tradicional a la plataforma omnicanal</i>	91
■ <i>Linio: pionero del marketplace en la región</i>	93
■ <i>Tiendanube: SaaS para tiendas online con integración a marketplaces</i>	95
□ <i>Comparativa entre marketplaces globales y regionales</i>	98
□ <i>Regulaciones emergentes en América Latina</i>	102

Pagos digitales e inclusión financiera	107
□ Transformación en Iberoamérica	113
□ Casos destacados	124
■ <i>Brasil: PIX, la revolución de los pagos instantáneos</i>	124
■ <i>Argentina: Transferencias 3.0, Mercado Pago y Ualá</i>	128
■ <i>México: CoDi y el ecosistema fintech liderado por Clip y BBVA</i>	135
■ <i>Colombia: Nequi y Daviplata como catalizadores de pagos móviles</i>	141
Logística y última milla: velocidad, trazabilidad y conveniencia	149
□ Recorrido global: de entregas en días a entregas en horas	151
□ La era del “same-day delivery”	152
□ Adopción regional: la última milla en Latinoamérica y su evolución	158
Inteligencia artificial y personalización del consumo	181
□ Origen y desarrollo de la IA comercial	185
□ Llegada y expansión en Iberoamérica	194
□ Impacto en la atención al cliente, marketing, pricing e inventario	199
□ Casos destacados	208
■ <i>Brasil: VTEX y el uso de IA en personalización</i>	208
■ <i>Chile: NotCo y los algoritmos alimentarios</i>	216
■ <i>Argentina: Aivo y los bots de atención para empresas</i>	220
■ <i>Latinoamérica: Rappi y la optimización del tiempo y la oferta con IA</i>	225

Redes sociales, live shopping y social commerce	233
□ <u>Historia global: de Facebook comunidad a Instagram vitrina y TikTok buscador</u>	235
□ <u>Influencia en el consumo digital regional: el papel de creadores, DTC, TikTok y WhatsApp</u>	248
□ <u>Casos destacados de social commerce y live shopping</u>	257
■ <u>Influencers y pymes vendiendo vía Instagram y TikTok</u>	257
■ <u>Uso de WhatsApp con botones de pago</u>	261
■ <u>Live commerce en belleza y moda</u>	266
■ <u>Marketplaces en redes sociales</u>	272
Comercio consciente, sostenible y con propósito	283
□ <u>Tendencia en Iberoamérica</u>	286
□ <u>Casos destacados</u>	288
Conclusión	293
Agradecimientos	301
Referencias	305
Podcast y entrevistas	333
Sobre las dimensiones del libro	335
Próximos Momentums	341

Prólogo

Hay libros que abren caminos y otros que los iluminan. Este es uno que hace ambas cosas, pero, además, tiene un papel especial en esta colección: es el libro bisagra.

A diferencia de los volúmenes anteriores que se enfocan en *momentums* específicos —como el nacimiento de los marketplaces, la revolución del mobile commerce o el boom de las punto-com—, este libro se detiene a observar los grandes movimientos tectónicos que atraviesan todo el ecosistema digital y nos interpelan desde una lógica global.

Hablar de tendencias globales no es solamente repasar tecnologías emergentes o patrones de consumo que se repiten en distintos mercados. Es comprender cómo esas corrientes, muchas veces originadas lejos de nuestro contexto, se traducen, se adaptan —y, a veces, se reinventan— en la región. Porque Iberoamérica no es una espectadora pasiva de la transformación digital: **es una región que aporta talento, creatividad y soluciones**

propias a un escenario cada vez más interconectado.

En estas páginas nos propusimos mirar en perspectiva. Y para hacerlo, conversamos con quienes vivieron, lideraron y proyectaron las grandes transformaciones del ecosistema. Testimonios como los de Agustín Torres, Raúl Saroka, David Rodríguez Ureña, Federico Chester o Manuel García Cuerva —entre muchos otros— no son simplemente voces expertas: son faros que nos ayudan a entender cómo cada tendencia global fue impactando las capas del comercio digital en nuestra región.

A través de sus relatos, aparece con claridad una línea del tiempo viva. Raúl Saroka, por ejemplo, nos invita a pensar la historia del ecosistema como una sucesión de capas tecnológicas que se montan unas sobre otras: primero, la computación; luego, internet; más tarde, la era mobile; y ahora, la inteligencia artificial. Agustín Torres complementa esa mirada con una visión práctica: cada revolución vino acompañada de nuevas formas de consumir, nuevas interfaces, nuevos desafíos. Y lo que está por venir —nos dice— no se parece a nada de lo anterior.

Federico Chester aporta una lectura particularmente interesante, porque combina tres dimensiones a menudo tratadas por separado: la disrupción tecnológica, las condiciones macroeconómicas que permitieron su escalada, y la evolución del comportamiento del consumidor. Para él, la migración de internet al móvil no fue una simple mejora de conectividad sino un cambio radical en la manera en que nos relacionamos con la

tecnología: “*pasa a ser una extensión del cuerpo*”.

Este libro también recupera fragmentos de conversaciones previas y proyecta ideas que venimos desarrollando desde el primer volumen de *Génesis*. Retomamos lo que planteamos en *El despegue digital*, cuando hablábamos de la democratización del acceso a internet. Profundizamos lo que anticipamos en *La revolución del mobile commerce*, al mostrar cómo el smartphone se volvió el centro de la experiencia de compra. Y, por supuesto, traemos aprendizajes de *El boom de las punto-com*, porque muchas de las tendencias actuales encuentran eco en aquella primera euforia digital.

Pero también miramos hacia adelante. La inteligencia artificial ya no es promesa: es presente. Y en este libro, exploramos sus múltiples impactos, no sólo en términos tecnológicos sino económicos, sociales y culturales. ¿Qué pasa cuando los agentes de compra no son personas sino algoritmos que interactúan entre sí? ¿Cómo cambia el concepto de experiencia de cliente cuando la interfaz deja de ser una pantalla táctil y pasa a ser una conversación por voz o una visualización aumentada?

Las respuestas, por supuesto, no son cerradas. Este no es un libro que entrega certezas, sino uno que propone preguntas inteligentes. Porque si hay algo que aprendimos en estos 25 años de evolución del digital commerce en Iberoamérica, es que la transformación no es lineal, ni predecible, ni igual para todos. Cada ola global genera olas locales. Y cada tendencia se filtra —y se filtra bien— a través de las realidades concretas de nuestras economías,

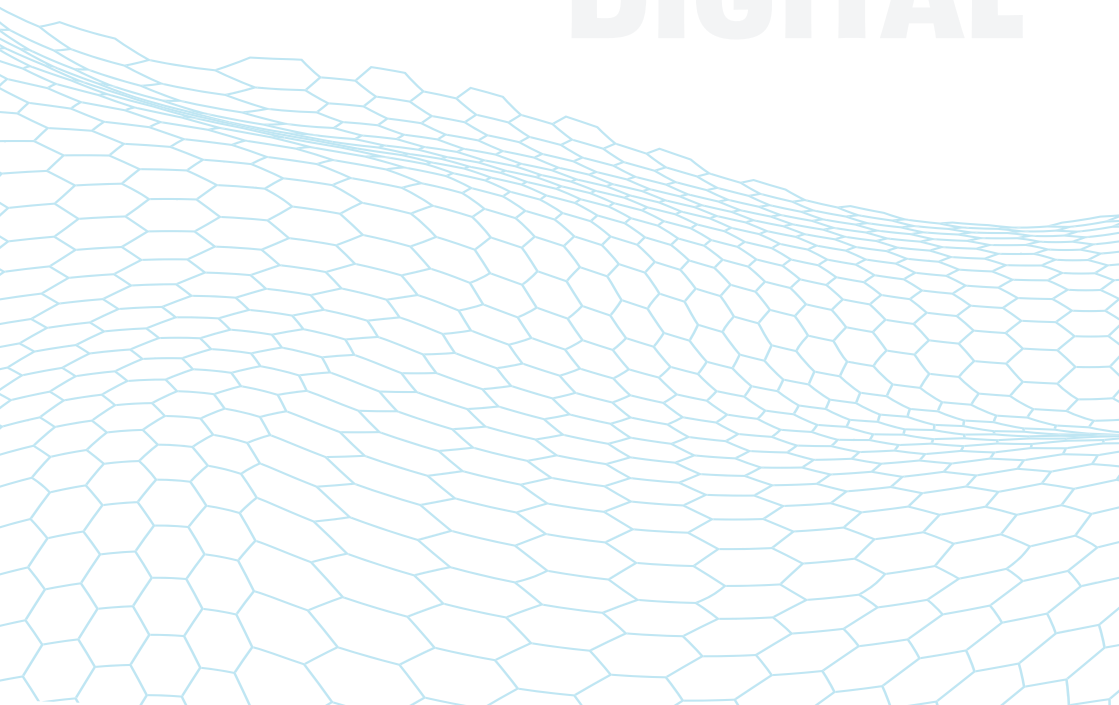
nuestras culturas y nuestros desafíos estructurales.

Este libro es, entonces, una invitación. A mirar más allá del hype, a interpretar las señales con criterio, a construir puentes entre lo que el mundo propone y lo que nuestra región necesita. Es también un reconocimiento a quienes supieron montar esas olas antes que nadie y se animaron a transformar estructuras sin manual.

Gracias por sumarte a este recorrido. Gracias por ser parte de esta *Génesis* que, como las verdaderas historias, no tiene un final escrito. Sólo capítulos por venir.

GENÉSIS

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.

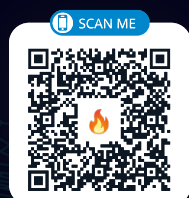
Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

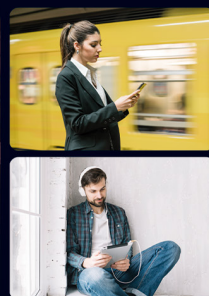
b. Acceso a más de 200 entrevistas a pioneros y referentes del *digital commerce* en Iberoamérica, disponibles en la playlist [eLíderes x25](#), del canal oficial del eCommerce Institute en YouTube o en [Spotify](#).

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 genesisfuturo.digital.

Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en
Génesis de un futuro
digital



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

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://genesisfuturo.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.

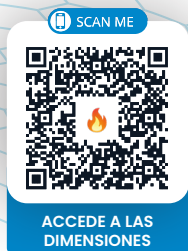
Suscríbete para enterarte antes que nadie cada vez que se publique o actualice algunos de los momentums.

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



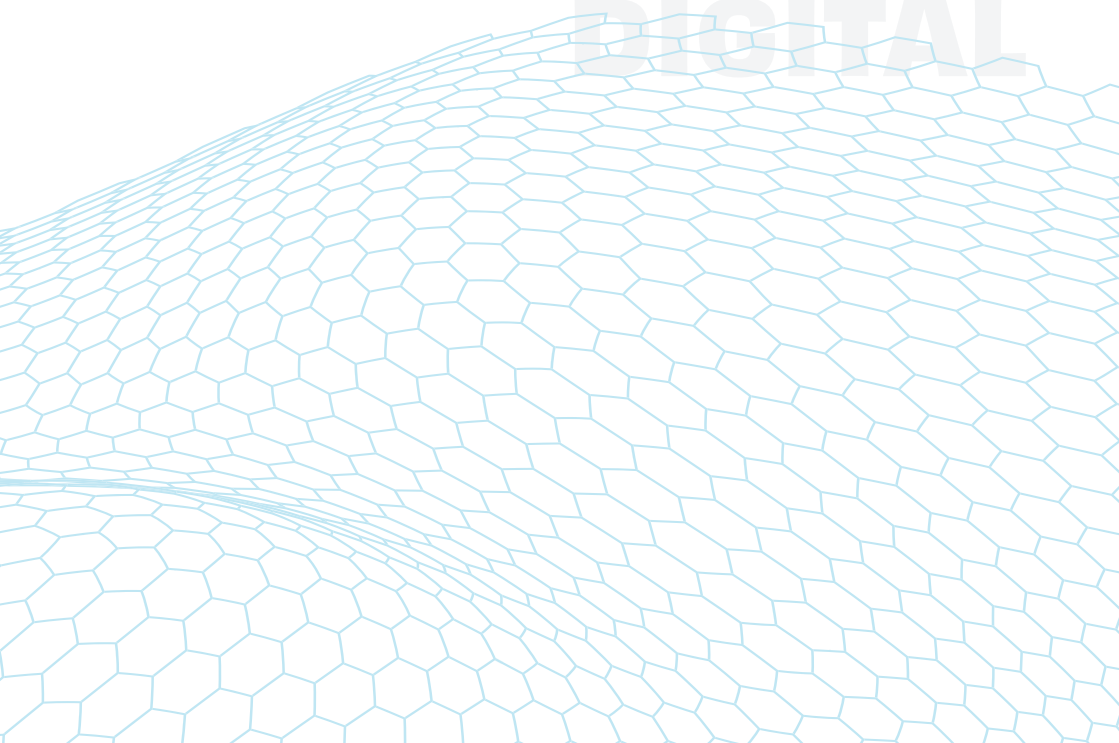
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



MOMENTUM

GÉNESIS 
**DE UN FUTURO
DIGITAL**



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Introducción

El comercio unificado como respuesta a un mundo en transformación

Vivimos una época de cambios vertiginosos en la que la transformación digital ha dejado de ser una opción para convertirse en una condición de supervivencia.

En primera persona puedo dar fe de cómo el ecosistema del comercio electrónico iberoamericano ha evolucionado en cuestión de pocos años a un ritmo que solía tomar décadas.

La pandemia de COVID-19, las innovaciones tecnológicas y las nuevas expectativas de los consumidores actuaron como catalizadores de un salto exponencial, donde las empresas y los consumidores tuvieron que adaptarse prácticamente de la noche a la mañana.

Para [David Rodríguez Ureña, Presidente de WIM Group](#)

Company¹, existe una mirada profunda sobre cómo las tendencias tecnológicas globales transformaron el ecosistema digital y el comercio electrónico en España y Latinoamérica, y destaca que muchos de los cambios ya estaban en marcha antes de que la pandemia acelerara su adopción.



“La pandemia fue un acelerador de todo lo que ya estaba pasando; adelantó 5 años lo que hubiera sucedido de otra forma”.



**David
Rodríguez Ureña**

Con esto puso en evidencia que la crisis sanitaria impulsó el crecimiento del comercio online, donde la facturación pasó de representar un 2-3% a un 20% en muchos negocios.

Recuerda además la evolución de internet y el cambio radical que significó para la región: *“Cuando terminé la carrera fue cuando Google se estaba lanzando; es cuando dices: ‘ostras, esto del internet’ y el módem de 56k que sonaba... era una locura”*. Este avance marcó el inicio de un ecosistema digital incipiente en España, donde la adopción fue gradual pero constante.

También destaca la revolución que supuso el smartphone, y especialmente el iPhone: *“El iPhone revolucionó la industria con la pantalla táctil, y eso abrió la plataforma para el mundo de las aplicaciones móviles”*. Enfatiza

cómo la tecnología ha moldeado los hábitos de consumo y transformado incluso la manera en que interactuamos con los dispositivos: *“Hoy el desktop es casi vintage; el uso real se hace en notebooks o móviles”*.

Prevé que los dispositivos futuros integrarán inteligencia artificial avanzada y realidad aumentada, algo que desde el momento en que lo entrevisté hasta hoy, empieza a verse gradualmente.

Pero si hablamos de aquello que ya es palpable en el ecosistema digital, sin lugar a dudas nos tenemos que referir a uno de los conceptos que emergió con más fuerza como respuesta a los constantes cambios. Para entender el comercio unificado, conviene partir de su definición.

¿Qué es el **comercio unificado**?

En esencia, se trata de una estrategia empresarial que **integra todos los canales de venta, datos y sistemas de back-end en una sola plataforma fluida**, con el objetivo de brindar al cliente una experiencia de compra totalmente integrada y personalizada sin importar dónde o cómo interactúe con la empresa.

Esto significa que un cliente puede comenzar su recorrido en un canal (por ejemplo, navegando productos en su smartphone), continuarlo en otro (visitando la tienda física para ver el producto) y finalizar la compra en un tercero (como una aplicación móvil o un marketplace), y encontrar

coherencia y continuidad en cada paso. Al unificar los procesos y la información, las empresas obtienen una **visión holística del comportamiento del cliente** y de la operación completa, desde el inventario hasta el cumplimiento de pedidos, lo que les permite tomar decisiones más informadas y ofrecer un servicio más eficiente.

Implementar comercio unificado **no es un simple ajuste cosmético** sino un replanteamiento profundo de la arquitectura tecnológica y de los procesos de negocio, para derribar silos internos. En mi experiencia trabajando con retailers de la región, he comprobado que esta integración requiere liderazgo, inversión y, sobre todo, una visión centrada en el cliente.

Ahora bien, ¿por qué surge con tanta fuerza el comercio unificado? Las **megatendencias globales** de la última década han creado el contexto perfecto –y la necesidad imperiosa– para que este modelo florezca, especialmente en Iberoamérica.

En primer lugar, la **digitalización masiva de los consumidores**: nunca antes habíamos tenido tantos usuarios conectados y familiarizados con la tecnología. Tan sólo en América Latina, la penetración de Internet supera el 75% de la población², y después de 2020, millones de personas adoptaron el comercio electrónico por primera vez. Los teléfonos inteligentes se han convertido en compañeros constantes de nuestros consumidores; de hecho, Latinoamérica se ha vuelto *mobile-first*, pues ese año por primera vez las compras en línea vía dispositivos móviles superaron a las realizadas desde computadoras de escritorio.



La revolución del mobile commerce.

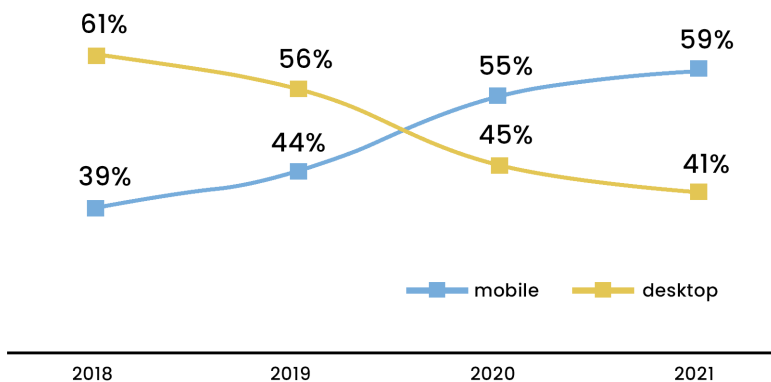
Descubriendo cómo los dispositivos móviles transformaron el comercio digital. Esta publicación ya está disponible en formato online, PDF interactivo y audiolibro.

Quiero leer este libro

Revisando lo que pasó años antes, en 2018 sólo el 39% de las compras online en la región se hacía desde móviles, pero esa proporción fue creciendo rápidamente hasta alcanzar el 59% en 2021 y superar a las compras desde PC, que cayeron al 41%.

LATIN AMERICA BECOMES MOBILE-FIRST

For the first time, mobile online purchases surpassed desktop in the region



Fuente: Cart-Power. Gráfico reproducido del artículo "Ecommerce in Latin America: Key players and growth areas", citado en la nota al pie como referencia documental del crecimiento del ecosistema regional.

Esta **preferencia por lo móvil** significa que el consumidor lleva la tienda en su bolsillo todo el día, esperando inmediatez y conveniencia en cualquier momento y lugar.

Al mismo tiempo, las **redes sociales y plataformas digitales** han habituado al público a interactuar con las marcas de múltiples formas: desde descubrir productos en Instagram, hasta comparar precios en línea, comprar en un marketplace y recoger en tienda.

No es de extrañar entonces que, según Harvard Business Review, el **73% de los consumidores prefiere utilizar múltiples canales al comprar**³. Google, por su parte, ha encontrado que los compradores omnicanal (es decir, aquellos que combinan online y offline) **tienen un valor de vida un 30% mayor** comparado con los clientes de un solo canal⁴. Estos datos refuerzan lo que he observado de primera mano: **el cliente actual no distingue canales; simplemente interactúa con la marca a través del medio que le resulte más conveniente en cada etapa, y espera una continuidad total.**

La segunda megatendencia que impulsa el comercio unificado es el **acelerón del comercio electrónico y la omnicanalidad durante la pandemia de COVID-19**. En 2020, cuando gran parte de las tiendas físicas debió cerrar o restringir su actividad, muchas empresas de Iberoamérica se volcaron al canal digital para sobrevivir.

El resultado fue un **crecimiento explosivo del ecommerce en la región**, del orden del 37% sólo en ese año ([Komonova](#)), lo que convirtió a Latinoamérica en el mercado de

comercio electrónico de mayor crecimiento en el mundo.

En este punto, [Federico Chester, Head of Latin America Business Development en Uber](#)⁵, señala que la transición de internet al mobile no fue sólo un cambio de dispositivo sino un giro cultural, conductual y estructural en el ecosistema digital. Lo describe como uno de los momentos más determinantes en la evolución del comercio y la tecnología a nivel global.



“Había un digital que era valioso, que era interesante... pero te tenías que enchufar. Para poder acceder a internet, tenías que ir a un lugar físico: oficina, casa, universidad o locutorio”.



Federico
Chester

El acceso, que antes dependía del lugar y del momento, se volvió constante. La conexión ya no era una acción voluntaria y ocasional sino un estado permanente. Para él, el verdadero punto de quiebre ocurrió cuando los dispositivos móviles dejaron de ser una herramienta complementaria: *“Esto pasa a ser una extensión del cuerpo... No es algo que el 1% de la población tiene. Mirá lo que es la profundidad de la penetración de esto”*.

A través de su experiencia en Uber, una de las empresas que redefinió la relación entre tecnología y ciudad, Chester destaca cómo la ubicuidad móvil habilitó modelos de negocio completamente nuevos, imposibles de imaginar en el mundo desktop. Desde pedir comida hasta moverse

por la ciudad, el móvil pasó a intermediar cada aspecto de la vida cotidiana.



“Hace 15 años, ni se te hubiera ocurrido subirte al auto de un extraño, ni ir a la casa de un extraño, ni pedir comida por internet. Hoy no sólo lo hacés sino que lo considerarás parte de tu rutina”.



Federico
Chester

Esta naturalización de lo móvil no sólo cambió hábitos individuales; también reconfiguró industrias enteras, desde la logística hasta el retail. Fue un antes y un después que impulsó el crecimiento de las super apps y marcó el inicio de un nuevo tipo de economía, más inmediata, más descentralizada y más personalizada.

Por testimonios como este podemos afirmar que fue un punto de inflexión ya que, al comienzo, los consumidores de todas las edades probaron comprar en línea por primera vez y les gustó la experiencia; mientras que retailers grandes y pequeños se vieron obligados a modernizarse en tiempo récord. Empresas que quizá planeaban transformar su modelo en un lapso de cinco años se encontraron haciéndolo en cinco meses o menos.

Como líder en la industria, recuerdo conversaciones en esos meses críticos con colegas y ejecutivos: la consigna fue “*acelerar o perecer*”. Y vaya si aceleramos. **Cinco años**

de avance digital ocurrieron en uno, y con ello, se asentó en la mente de directivos y consumidores la expectativa de una integración total de canales.

Un estudio de GfK en 2023 reveló que el **87% de los ejecutivos retail en LatAm esperaba que la omnicanalidad siga dominando el sector en la era post-pandemia**⁶. Esto no significa que la tienda física desaparezca sino todo lo contrario: significa que las tiendas se están reinventando para complementar el canal online, por ejemplo, mediante servicios de *click & collect*, showrooms y experiencias híbridas.

La **recuperación del tráfico en tiendas físicas combinada con el boom online** ha sido beneficiosa para muchos. Falabella, uno de los mayores retailers de Chile, reportó que la potente combinación de su crecimiento online con la vuelta de clientes a tiendas generó un aumento notable de sus ventas totales y “reforzó su propuesta omnicanal”⁷. Las empresas aprendieron que los canales no compiten entre sí sino que se potencian mutuamente, dentro de una estrategia unificada.

En tercer lugar, una megatendencia transversal es la **evolución tecnológica**: hoy disponemos de infraestructuras y herramientas que hacen posible integrar canales como nunca antes. Plataformas en la nube, sistemas de gestión empresarial (ERP), herramientas de gestión de relaciones con clientes (CRM), softwares de punto de venta (POS) omnicanal, pasarelas de pago unificadas, *big data* e incluso inteligencia artificial (IA) para personalizar ofertas en tiempo real: todo converge

para habilitar el comercio unificado a gran escala.

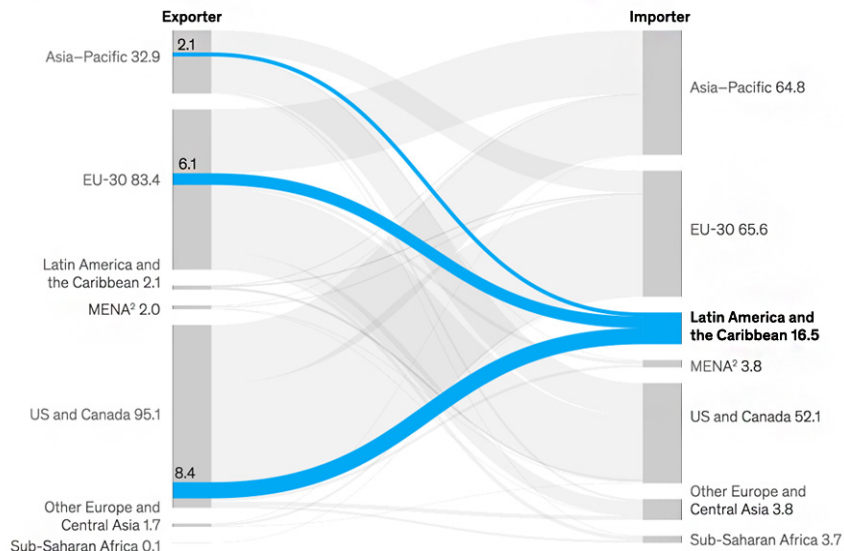
Hace 15 años hubiese sido impensable coordinar inventarios y pedidos en tiempo real entre cientos de tiendas y una web; hoy es una realidad. Como comentó [David Rodríguez Ureña](#) –experto y colega del ecosistema digital–, la tecnología por sí sola no garantiza el éxito, pero **cuando se alinea con una estrategia integral que involucra marketing, operaciones, producto y servicio al cliente, se puede lograr un comercio unificado verdaderamente exitoso.**

Esta reflexión subraya que el comercio unificado no es únicamente instalar software sino también romper barreras organizacionales y lograr que todos los departamentos trabajen con la misma información, centrados en el cliente.

Finalmente, vale trazar un **breve panorama de la transformación digital en Iberoamérica**, que sirve de telón de fondo al auge del comercio unificado. En los últimos años, nuestra región ha visto nacer “unicornios” (startups valoradas en más de US\$1.000 millones) enfocados precisamente en ecommerce y fintech; de hecho, cuatro quintas partes de los unicornios latinoamericanos están en esos rubros⁸.

Latin America imports about eight times as much intellectual property by value as it exports.

Cross-regional intangibles flows in intellectual property charges,¹ \$ billion
share of total cross-regional exports/imports, 2019 (total exports = \$218 billion)



¹Only flows with values of >\$100 million are included. Overseas territories have been excluded from the analysis.

²Middle East and North Africa.

Source: Balanced Trade in Services, 2022, OECD; McKinsey Global Institute analysis

McKinsey & Company

Fuente: McKinsey Global Institute (2023). Gráfico reproducido de "Latin America in a new era". Indica que América Latina importa aproximadamente ocho veces más propiedad intelectual de la que exporta, según el análisis de McKinsey & Company.

Esto indica un ecosistema donde la innovación en pagos digitales, logística y plataformas de venta ha florecido para atender la creciente demanda. Los consumidores latinoamericanos han adoptado con entusiasmo modalidades como las billeteras digitales, los pagos con QR, el *social commerce* (comprar directamente desde redes sociales) y las ventas *live* por streaming, entre otras.

El **estudio de NielsenIQ/GfK de 2023** que mencioné anteriormente destaca que en LatAm el formato más exitoso tras la pandemia es la omnicanalidad, y conceptos como las tiendas de experiencia y las *marketplaces* online se consolidan como partes esenciales del mix de ventas ([Gotarne & Haaga, 2023](#)). Por ejemplo, *marketplaces* regionales como Mercado Libre o Linio han crecido exponencialmente y coexisten con las tiendas propias de los retailers, e incluso se integran con ellas (muchos retailers venden a la vez en su sitio y en Mercado Libre, por lo que unifican inventarios).

Asimismo, en **México, el 83% de los consumidores ya combina compras en línea y en tienda física** habitualmente ([Gotarne & Haaga, 2023](#)), lo cual refleja que la frontera entre lo digital y lo físico se ha desdibujado en la mente del comprador. En suma, la transformación digital en Iberoamérica se caracteriza por un consumidor empoderado y exigente, y por empresas que han debido transformarse cultural y tecnológicamente para servirlo de manera unificada.

En lo personal, encuentro inspirador cómo nuestra región, con todos sus desafíos, ha logrado **saltos cualitativos** en tan poco tiempo: pasamos de un rezago en infraestructura digital a liderar en ciertas innovaciones (por ejemplo, fuimos pioneros en iniciativas de super apps de delivery, integraciones fintech-commerce, etc.). Este libro que iniciamos ahora busca precisamente capturar esas *tendencias globales* y traducirlas a aprendizajes y estrategias para el liderazgo en el ecosistema de ecommerce iberoamericano.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





De la omnicanalidad al comercio unificado

La frase “omnicanalidad” se ha vuelto común en nuestras discusiones de negocio en la última década, pero no siempre fue así. Quisiera comenzar este capítulo llevando al lector por un breve recorrido histórico: ***¿cómo pasamos de las tiendas físicas tradicionales al ecommerce; luego, a la omnicanalidad; y, finalmente, al comercio unificado?***

Entender esa evolución global nos ayudará a apreciar por qué el comercio unificado es considerado hoy la *pieza clave* para el futuro del retail. Hablo desde la experiencia y la observación cercana de estos procesos, tanto a nivel internacional como en Iberoamérica, combinando datos y anécdotas que he recogido a lo largo de los años.

Como señaló [Agustín Torres, Presidente Spain en CloserStill Media & Co-Founder de The-Eworld⁹](#), esta transformación ha sido posible gracias a la capacidad de traer y adaptar innovaciones globales a las realidades locales. En sus propias palabras:



“Hemos invertido mucho, hemos trabajado mucho, pero somos emprendedores, persuasivos, trabajadores y, sobre todo, tenemos muy buena tecnología”.



**Agustín
Torres**

Recuerda también sus primeros encuentros con Mariano Gomide en Río de Janeiro, cuando VTEX apenas salía de Brasil con la ambición clara de internacionalizar una plataforma nacida en la región. Ese impulso, explica, fue determinante para posicionar una tecnología latinoamericana en mercados globales, lo que demostró que no sólo se pueden adoptar tendencias externas sino también generar soluciones propias con proyección mundial.

Esta combinación de esfuerzo, talento y tecnología ha permitido que el ecosistema iberoamericano avance en la integración de canales y la creación de experiencias comerciales unificadas que responden tanto a las demandas globales como a las particularidades regionales.

El camino hacia el comercio unificado no es un destino fijo sino una construcción permanente alimentada por visión estratégica, adaptación tecnológica y liderazgo local. La experiencia de líderes como Agustín es testimonio vivo de que este proceso no sólo fue posible sino que hoy es una ventaja competitiva concreta para quienes se atreven a evolucionar.

Historia y expansión global

En los albores del siglo XXI, el sector minorista empezó a vivir una transformación profunda: **De las tiendas físicas al ecommerce**. Por milenios, la única forma de comercio fue el trato directo en un mercado o tienda física.

En los años 90, con la expansión de Internet surgió el comercio electrónico, inicialmente como un **canal paralelo** donde algunas empresas comenzaron a vender sus productos en línea, independientes de sus tiendas físicas. Recuerdo que en esos primeros años, muchos lo veían como un complemento menor –un “catálogo digital” o una tienda más–, y las operaciones en línea se manejaban separadas de las tiendas tradicionales.

Este modelo separado es lo que luego se denominó *multicanal*: la empresa estaba presente en varios canales (tienda, catálogo, web), **pero cada canal operaba en silos**, casi como negocios distintos. Un cliente podía tener una experiencia muy diferente en la tienda versus en la página web, porque detrás no había conexión entre inventarios, datos o políticas. Cada canal “tiraba para su lado”.

Conforme avanzaron los 2000 quedó claro que esta separación no satisfacía al consumidor moderno. Así emergió la **omnicanalidad**. El término “omnichannel” comenzó a ganar terreno alrededor de 2010, aunque sus primeras menciones datan de años antes (ya en 2003, el retailer estadounidense Best Buy hablaba de estrategias para integrar canales bajo la idea de “assembled

commerce” enfocada en la centralidad en el cliente¹⁰).

El concepto se formalizó cuando en 2010 una influyente consultora (IDC Retail Insights) pronosticó que el éxito futuro del marketing dependería de estrategias omnicanal¹¹. ¿Y qué entendemos por omnicanalidad? Una definición que me gusta (de Frost & Sullivan) la describe como *“experiencias del cliente sin fricciones, de alta calidad, que ocurren dentro y entre todos los canales de contacto”* (botsplash.com). En otras palabras, la omnicanalidad busca que el cliente perciba la marca de forma unificada a través de todos los canales disponibles, ya sea que interactúe por SMS, redes sociales, chat web, tienda física u otros medios.

A diferencia del modelo multicanal, donde cada canal es un silo, en la omnicanalidad los canales **se comunican entre sí y están integrados**, de modo que la experiencia sea consistente. Un ejemplo sencillo: bajo un enfoque multicanal, usted podía comprar algo en la web de una tienda y, si luego tenía un problema, tal vez la tienda física no tenía manera de ver su compra para ayudarlo; en cambio, con omnicanalidad, se intenta que la tienda física pueda acceder al historial de compras en línea del cliente, o que el cliente pueda hacer una devolución en la tienda de algo que compró online.

La **diferencia entre multicanal y omnicanal** a un alto nivel es, entonces, la integración y consistencia. En la práctica, implementar omnicanalidad significó para muchos retailers una serie de avances: conectar la base de datos de clientes de la tienda con la de la web, unificar

programas de lealtad para que funcionen en todos los canales, alinear las políticas de precios y promociones, habilitar funcionalidades como comprar en línea y recoger en tienda (*lo que hoy llamamos BOPIS, buy online, pick up in store*) o BORIS (*buy online, return in store*).

En definitiva, se trató de **romper las barreras entre lo físico y lo digital**, porque –como bien se señaló en aquella época– *“el consumidor es uno solo”*, y no le interesan las divisiones internas de la empresa. Para él, la marca es única y exige que lo traten de forma coherente sin importar por dónde entre (de ahí vino mi aporte al artículo de iProup hace unos años¹²).

Puedo citar un ejemplo concreto que resonó mucho: hacia 2014, un informe del MIT describió al consumidor omnicanal como *“la fuerza central que moldeará el futuro del ecommerce y las tiendas físicas por igual”* (botsplash.com), lo que pronosticaba correctamente que quien dominara la experiencia integrada dominaría el retail. Ese mismo año, sin embargo, el **94% de los retailers admitía enfrentar grandes barreras para integrar canales** ([botsplash](http://botsplash.com)). Era –y sigue siendo en cierta medida– un desafío organizacional y tecnológico enorme.

A pesar de los obstáculos iniciales, la adopción de la omnicanalidad **tomó tracción rápidamente a mediados de la década de 2010**. Para 2015 ya teníamos datos que demostraban su valor: las marcas con estrategias omnicanal sólidas **retenían hasta el 89% de sus clientes** vs. tasas mucho más bajas en marcas no omnicanal¹³.

Por mi parte, en aquellos años participé de innumerables proyectos donde la palabra “omnicanal” pasó a ser el mantra en conferencias, reuniones de directorio y capacitaciones. **Hacia 2017-2018, la omnicanalidad estaba en su punto más alto de hype** –todos hablaban de ella–, y algunas empresas pioneras ya empezaban a cosechar resultados al conectar cada punto de contacto con el consumidor en una sola estrategia.

Sin embargo, como suele ocurrir, cuando una tendencia madura, surgen visiones nuevas sobre cómo perfeccionarla. **¿Por qué si la omnicanalidad estaba funcionando, empieza a hablarse de “comercio unificado”?** La respuesta radica en que muchas implementaciones omnicanal se quedaron a medio camino.

Me explico: omnicanalidad buscaba integrar canales, sí, pero en la práctica, muchas empresas lo lograron de forma parcial, a veces con remiendos tecnológicos (integraciones entre múltiples plataformas) y con *datos aún fragmentados*. Por ejemplo, había retailers que tenían tienda física y online, pero tal vez el historial completo del cliente no se unificaba; o el inventario de la tienda física se “reflejaba” en la web con cierta latencia, pero no en tiempo real; o los sistemas de pagos en tienda no se conectaban con los de comercio electrónico.

Es decir, **omnichannel fue un gran paso adelante pero mantenía cierta duplicidad de sistemas**: típicamente un ecommerce tenía su plataforma, las tiendas tenían su sistema ERP/POS, y se hizo un trabajo de “integración”

para sincronizar datos entre ellos, pero no era un sistema verdaderamente único. De hecho, una estrategia omnicanal suele depender de múltiples plataformas tecnológicas integradas en diversos grados. Se daba, entonces, que **las experiencias eran consistentes de cara al cliente, pero, internamente, el retailer podía seguir lidiando con bases de datos separadas** y procesos redundantes.

Esto derivaba en costos operativos mayores y, a veces, en errores o fricciones que tarde o temprano afectaban al consumidor (por ejemplo, diferencias de precios entre canales, falta de visibilidad de cierto dato en el servicio al cliente, etc.).

El **comercio unificado** surge como una evolución natural para superar esas limitaciones. Si omnicanalidad es la orquesta tocando al unísono, comercio unificado es que todos los músicos lean **desde la misma partitura**.

La distinción clave está en la *centralización completa*: un **sistema único que centraliza toda la información de clientes, stock, pedidos y transacciones de todos los canales**. En lugar de integrar plataformas distintas, se unifican las plataformas en una sola.

El comercio unificado es un enfoque **más holístico** que omnicanal, donde verdaderamente se **rompen los silos**: el cliente tiene una única cuenta válida en todos lados, un único historial de compras accesible en cualquier canal, un único programa de lealtad, etc., y la empresa tiene **una sola base de datos**, donde, en tiempo real, ve el

inventario global, las ventas totales y el comportamiento consolidado.

Pongamos un ejemplo práctico para ilustrar la diferencia. Imaginemos a un cliente de una cadena de cafeterías unificadas: entra a una sucursal y el barista puede ver en el sistema su perfil con sus compras previas (porque todo está unificado); al saber que siempre compra un latte vainilla, puede recomendarle algo acorde a sus gustos. Además, ese cliente, encantado con un café especial que probó, decide suscribirse a un plan mensual de entrega de ese café; el barista se lo activa en el momento, sin pedirle más datos, porque su dirección y pagos ya están en el sistema.

Después, si ese cliente llama por teléfono porque un envío se retrasó, cualquier empleado puede ver su información y solucionar el problema con conocimiento completo. Todo fluye como si fuera *una sola tienda*, aunque haya múltiples canales involucrados. En un esquema omnicanal menos integrado, algunas de esas cosas no serían tan fluidas: quizá el barista no tendría acceso al historial online, o el cliente tendría que hacer la suscripción en la web por separado, etc. El comercio unificado lleva la omnicanalidad al máximo nivel de integración.

Otra forma de entenderlo es a través de los **beneficios que promete el comercio unificado** frente al omnicanal tradicional: una **mejor experiencia del cliente**, verdaderamente personalizada y sin fricciones, porque cualquier interacción “recuerda” lo que ocurrió en otra (el cliente se siente reconocido en todo momento); una

mayor lealtad y valor de vida del cliente, al sentirse atendido coherentemente; **mejores decisiones de negocio basadas en datos unificados**, ya que con la información centralizada, se obtiene una visión completa de tendencias de ventas e inventario en tiempo real; y **operaciones optimizadas**, porque evita duplicidades y reduce la necesidad de conciliar datos de diferentes sistemas.

No es una teoría vacía: en la práctica, los retailers que han adoptado comercio unificado reportan mejoras significativas. Un estudio internacional indicaba que los retailers que no adopten un enfoque unificado podrían llegar a perder entre el 10% y el 30% de sus ventas, simplemente porque los clientes migrarán hacia quienes sí ofrecen esa experiencia continua¹⁴.

Esa estadística me llamó poderosamente la atención la primera vez que la leí, y desde entonces, la comparto en conferencias: “Si no integras tus canales, podrías estar dejando sobre la mesa hasta un tercio de tus ventas potenciales”. Es un llamado urgente a la acción.

Así, a finales de la década de 2010 y principios de 2020, comenzó a hablarse cada vez más de **“unified commerce”** en la industria. En muchos sentidos, es la respuesta tecnológica a la visión omnicanal.

Las grandes empresas tecnológicas proveedoras de soluciones retail (ERP, POS, plataformas ecommerce) empezaron a rediseñar sus productos bajo este paradigma, y a ofrecer suites integrales. Por ejemplo, se

ha visto una ola de fusiones y adquisiciones donde una misma compañía busca ofrecer tanto la plataforma de tienda física como la online bajo un solo sistema.

A su vez, los retailers líderes comenzaron a invertir en migrar de arquitecturas fragmentadas a plataformas unificadas. Desde mi perspectiva, el comercio unificado se puede ver como **omnicanalidad 2.0**: conserva la idea central de servir al cliente en múltiples canales, pero cambia la manera de lograrlo (pasando de “conectar sistemas distintos” a “usar un sistema central único”).

En la práctica, todavía estamos en una fase donde no todas las empresas han logrado ese estado ideal unificado –es un proceso complejo–, pero claramente esa es la dirección hacia la que apunta la evolución global del retail.

Quisiera resaltar algo importante: **el comercio unificado no invalida la omnicanalidad sino que la lleva a su máxima expresión.** Aún usamos el término omnicanalidad frecuentemente, pero en la mente de los líderes más avanzados del sector, *omnicanalidad real implica unificación completa.* Personalmente, cuando discuto estrategias con colegas, muchas veces aclaramos: “no basta con ser omnicanal de fachada; hay que ser unificado de fondo”. Y ese suele ser el punto en el que surge la discusión de cómo reorganizar sistemas y equipos. Más adelante hablaremos de casos concretos que ejemplifican este viaje de omnicanal a unificado.

Desembarco en Iberoamérica

Tras haber repasado la evolución global, centrémonos en **cómo aterrizó esta transición de omnicanalidad a comercio unificado en Iberoamérica**. Nuestra región ha tenido particularidades: en algunos aspectos fuimos *followers* (adoptando tendencias globales con cierto rezago), pero, en otros, nos vimos forzados a ser *fast-track innovators* debido a circunstancias únicas (pienso, por ejemplo, en la alta adopción de pagos en efectivo para ecommerce y cómo tuvimos que integrar eso, o la rápida masificación de WhatsApp como canal de venta).

A grandes rasgos, el **despegue de la omnicanalidad en Latinoamérica** se aceleró enormemente **después de la pandemia de 2020**. Si bien ya antes algunos pioneros incursionaron en integrar sus canales, fue en el periodo 2020-2021 cuando prácticamente *todos los grandes retailers de la región replantearon su estrategia para volverse omnicanal*.

Hubo un factor de necesidad: con las cuarentenas y restricciones, empresas históricamente enfocadas en tiendas físicas se vieron obligadas a vender online, y descubrieron que debían utilizar sus tiendas como centros de distribución; a sus vendedores como asesores virtuales, etc. Recuerdo vívidamente conversaciones en 2020 con gerentes de retail que me decían: “nuestras tiendas están cerradas al público, ¿cómo las ponemos a trabajar para el canal online?”. Fue un punto de inflexión.

Un ejemplo claro es el de los **supermercados y tiendas de mejoramiento del hogar**: en plena pandemia, muchos implementaron por primera vez la venta en línea con **recogida en tienda o en la acera**, y convirtieron estacionamientos en puntos de entrega. Lo lograron a velocidad sorprendente, integrando inventarios locales al sitio web en cuestión de semanas. Esa fue la génesis forzada de la omnicanalidad para muchos.

Sin embargo, al salir de la crisis inmediata, los líderes no dieron marcha atrás sino que **profundizaron la integración**. Hoy, en 2025, veo en Iberoamérica un entendimiento generalizado de que el **modelo unificado es la meta a alcanzar**.

Como dije anteriormente, el 87% de los ejecutivos retail latinoamericanos afirmó que seguirán apostando por la omnicanalidad como formato dominante ([Gotarne & Haaga, 2023](#)), lo cual se alinea con lo que escucho en el día a día: hay un convencimiento de que el consumidor regional también exige esa consistencia.

De hecho, se suele comentar que el cliente latinoamericano es “más difícil” en algunos sentidos, porque es menos fiel a las marcas y muy sensible al precio y a la conveniencia; por tanto, si no le das opciones integradas (por ejemplo, ver online y comprar en tienda, o viceversa), simplemente se irá con quien se lo ofrezca.

¿Cuál fue el **camino práctico** que emprendieron los retailers de la región para unificar sus canales? Podríamos resumirlo en varios frentes de integración que tuvieron que abordar simultáneamente.

Integración de sistemas tecnológicos (ERP, CRM, POS, e-commerce):

Las empresas tuvieron que lograr que sus distintos sistemas “hablaran el mismo idioma”. Muchas afrontaron proyectos de gran envergadura para unificar plataformas. Por ejemplo, algunas cadenas migraron a ERPs más modernos capaces de operar en tiempo real en red con todas las tiendas, conectados a su vez con la plataforma de comercio electrónico.

Otras desarrollaron *middleware*s robustos para sincronizar datos entre sistemas legados. Un elemento crítico ha sido el **OMS (order management system)**, un sistema que orquesta los pedidos sin importar de dónde vengan, asignándoles al mejor punto de fulfillment (tienda, bodega, etc.). Retailers iberoamericanos grandes implementaron OMS para poder prometer al cliente, por ejemplo, que un producto comprado en línea será entregado desde la tienda más cercana a su domicilio si allí hay stock. Integrar el **CRM** también fue vital: así, cuando un cliente contacta al call center o por WhatsApp, el agente puede ver todas sus interacciones previas sin perder contexto.

He visto casos donde fue necesario unificar **más de 10 bases de datos distintas** en una sola vista del cliente. Los clientes esperan una atención omnicanal, en tiempo real y coherente, lo cual resume bien la vara alta que nos pusieron: no importa a qué hora ni por qué canal el cliente contacte, la empresa debe responder con

conocimiento pleno de quién es y qué necesita. Lograr eso sólo es posible si *todos los sistemas están integrados y actualizados al instante*.

Reingeniería de **procesos operativos**:

El comercio unificado no sólo va de software sino de procesos. En Latinoamérica, uno de los ajustes más grandes fue en **logística y cumplimiento de pedidos**. Tradicionalmente, la logística retail estaba pensada para reabastecer tiendas, no para enviar productos a domicilios individuales.

Con la explosión del ecommerce y la unificación, las tiendas físicas pasaron a desempeñar nuevos roles: muchas se convirtieron en **mini-centros de distribución** locales. Esto implicó establecer procesos de *picking* en tienda (empleados recogiendo productos de las estanterías para pedidos online), zonas de empaquetado y despacho en la trastienda, y sistemas para coordinar entregas o recogidas.

Un dato revelador: en Frávega (retailer argentino de electrónica), el **70% de las ventas digitales ya se entrega vía pickup store**, es decir, el cliente compra online pero recoge en una sucursal ([Bravo](#)).

Esto muestra cómo se integraron procesos en pos de la conveniencia del cliente y la eficiencia: la tienda se usa como punto de entrega, lo que ahorra costos de envío y

tiempo. Pero lograrlo requirió entrenar al personal, crear nuevos KPIs (por ejemplo, medir tiempos de preparación de un pedido en tienda), y asegurarse de que el inventario en tienda esté actualizado online para no vender algo que no está disponible.

Asimismo, debieron coordinar las **devoluciones omnicanal**: que un producto comprado online pueda devolverse en cualquier tienda física sin trabas, y viceversa. Empresas de moda en la región, por ejemplo, implementaron sistemas donde al devolver en tienda un producto de la venta online, inmediatamente se reintegra ese stock al inventario local y el sistema emite la nota de crédito online automáticamente; algo impensable años atrás sin integración unificada.

Otro proceso ajustado fue el **servicio al cliente**: muchas compañías unieron sus equipos de atención de redes sociales, call center y tienda en uno solo, o al menos les dieron herramientas comunes para gestionar casos con una visión 360° del cliente. Esto fue fundamental para no “marear” al consumidor repitiendo su problema en cada canal.

Cambio cultural y organizativo:

Es quizá el aspecto más subestimado pero más importante. Pasar a un modelo unificado implicó derribar reinos de taifas dentro de las empresas. Históricamente, las tiendas físicas y el canal online competían por presupuesto y hasta por ventas. En la nueva mentalidad, se entiende que *la venta es una sola*, sin importar dónde se concrete.

Muchas organizaciones tuvieron que **fusionar equipos**: integraron los departamentos de marketing digital con marketing retail, y las áreas de tecnología para que no hubiera un “*equipo ecommerce*” separado del “*equipo de sistemas de tienda*”.

Juan Martín Romero, ejecutivo de Frávega encargado de ecommerce y transformación, describió este proceso diciendo que al principio operaron unos años con una estructura digital paralela para impulsar rápido el online, pero **después de que lo digital superó el 20% de las ventas totales, empezaron el camino de integración de estructuras** ([Bravo, 2018](#)).

Según sus palabras, empresas con décadas de procedimientos establecidos tuvieron que cambiarlos al 100%, integrando sucursales y empleados a nuevos procesos de compra sin barreras. Hubo resistencias iniciales –es natural–, pero gradualmente la cultura fue cambiando para entender que ya no hay “*mi venta*” vs “*tu venta*” según canal, sino un objetivo compartido de satisfacer al cliente omnicanal.

Es común hoy ver en los incentivos de gerentes de tienda métricas vinculadas a ventas online en su zona, o al revés, equipos digitales con objetivos relacionados con tráfico en tienda generado por campañas en línea. Unificar la mirada requiere ese alineamiento.

Personalmente, he apoyado iniciativas de capacitación intensiva al personal de tiendas para que usen herramientas digitales (por ejemplo, asesores de venta

equipados con tablets para consultar stock de otras tiendas o vender un producto que se enviará a domicilio si en esa sucursal no está). Al principio, algunos vendedores temían que eso los volviera irrelevantes, pero la realidad mostró que **se convirtieron en actores clave del modelo unificado**, potenciando las ventas en vez de perderlas. En suma, las empresas latinoamericanas entendieron que para ser unificado hay que pensar unificado: un solo equipo extendido atendiendo a un solo cliente.

Con estos frentes cubiertos –tecnología, procesos y personas–, el comercio unificado está echando raíces en Iberoamérica. Muchos grandes jugadores están invirtiendo fuertemente para conseguir esa unificación total. Un indicador claro: algunos retailers han comenzado a reportar en sus resultados financieros consolidados las ventas totales sin separar “online” de “offline”, lo que enfatiza la visión omnicanal.

Por ejemplo, **Grupo Éxito en Colombia** informó que la participación de canales electrónicos y directos ya alcanza casi el 12% de sus ventas totales¹⁵, y más importante, dejó de hablar de ecommerce como algo aparte para integrarlo en su narrativa de negocio general.

En una entrevista, **José Gabriel Loaiza, vicepresidente de Innovación y Omnicanalidad de Éxito hasta 2024**, expresó: *“Nuestros clientes compran de las dos formas; por eso integramos esos dos universos, el físico y el virtual, para que el cliente elija el punto de contacto de su preferencia”* (marketscreener.com, 2022). Esta frase encapsula la filosofía que se ha adoptado: **dar libertad**

total al cliente, respaldada por una integración interna que lo hace posible.

Hablando de integración interna, un aspecto interesante en la región es cómo se han incorporado **nuevos actores y plataformas** al ecosistema unificado, por ejemplo, **las alianzas con aplicaciones de entrega tipo Rappi, Cornershop, etc.** Varios retailers en Latinoamérica, en lugar de ver a estas apps sólo como canal externo, las han integrado a su estrategia unificada: los catálogos de sus tiendas están disponibles en Rappi y los pedidos llegan al sistema central como una venta más, atendida desde una tienda cercana. Grupo Éxito nuevamente es ilustrativo: se alió con Rappi para entregas ultrarrápidas (menos de 10 minutos) de productos de supermercado ([marketscreener](#), 2022), con lo que incorporó esa capa a su modelo omnicanal.

Así, un cliente puede pedir vía Rappi algo de Éxito y es como si comprara directamente, ya que está todo integrado (el precio, el inventario, etc., son los mismos). Este tipo de integración con terceros es parte del comercio unificado moderno: la experiencia fluida va más allá de los canales “propios” de la empresa e incorpora plataformas donde el cliente también interactúa.

Otro elemento notable en Iberoamérica es el uso de **WhatsApp como canal de comercio unificado**. En muchos países de la región, WhatsApp se convirtió en un canal de venta y servicio al cliente indispensable. Retailers innovaron integrando WhatsApp Business API a sus sistemas CRM, de modo que un cliente pueda iniciar una

compra por chat con una tienda, y ese pedido se procese en el sistema central igualmente. El **caso de Grupo Éxito** menciona incluso un servicio *Compra & recoge a través de WhatsApp*” (marketscreener.com, 2022), que facilita que el cliente escriba a la tienda, reserve un producto y pase a recogerlo, todo registrado en la plataforma unificada.

Este es un ejemplo perfecto de cómo en nuestra región combinamos *high-tech* con *high-touch*: tecnología moderna con canales conversacionales muy humanos, dentro de una estrategia única.

En resumen, el desembarco del comercio unificado en Iberoamérica ha sido un proceso de aprendizaje acelerado. **La pandemia actuó como catalizador**, pero la consolidación ha venido después, con mucha inversión y cambio organizacional. Hoy podemos decir que las grandes empresas de retail de la región están, si no 100% unificadas aún, en el camino claro hacia ello. Y algo que me llena de entusiasmo: esta tendencia ya **no es exclusiva de los “grandes jugadores”**.

Estoy viendo cada vez más **pymes y emprendedores** adoptando modelos unificados, aprovechando soluciones en la nube relativamente accesibles. Por ejemplo, pequeñas cadenas locales que usan una misma plataforma SaaS para gestionar tanto su tienda física (con un POS en tablet) como su tienda online, para lograr integración desde el día cero.

La democratización de la tecnología está permitiendo que el comercio unificado no sea sólo terreno de gigantes sino que todo el ecosistema evolucione. Como líder de un instituto de comercio electrónico, considero parte de nuestra misión difundir estas prácticas y herramientas para que todo el sector pueda elevar su competitividad bajo este nuevo paradigma.

Casos destacados

Nada ilustra mejor la transición “*de la omnicanalidad al comercio unificado*” que repasando casos concretos de empresas iberoamericanas que han liderado este cambio. En esta sección presento **cuatro casos emblemáticos** en nuestra región: Falabella en Chile, Grupo Éxito en Colombia, El Palacio de Hierro en México, y la dupla Frávega/Musimundo en Argentina.

Cada uno, con sus matices, muestra cómo se puede pasar de simplemente tener varios canales a realmente conectarlos y unificarlos en torno al cliente. He tenido la oportunidad de analizar de cerca muchos de estos casos –y, en algunos, colaborar o intercambiar con sus protagonistas– por lo que los relato también con orgullo, pues son ejemplos del talento y la visión que Iberoamérica aporta a la transformación digital global.

Chile – Falabella: “Omnichannel first” como estrategia corporativa

El grupo **Falabella** es uno de los retailers más grandes de Latinoamérica, con presencia en Chile, Perú, Colombia y otros países, donde operan tiendas por departamento, mejoramiento del hogar (Sodimac), supermercados (Tottus) y negocios financieros (Banco Falabella).

Desde hace unos años, Falabella adoptó explícitamente una estrategia de “*omnichannel first*”, es decir, poner la omnicanalidad al centro de su propuesta de valor.

¿Qué implicó esto en la práctica? En pocas palabras, **una integración total de sus unidades de negocio en una sola plataforma digital y física combinada**. El hito más notable fue el lanzamiento de **falabella.com como plataforma unificada**. Hasta hace poco, cada marca de Falabella tenía su propio sitio web (por ejemplo, sodimac.cl, falabella.cl, etc.), pero en 2021 la compañía fusionó todos esos canales en un **solo ecosistema online**: falabella.com pasó a agrupar los más de 8 millones de productos de Tiendas Falabella, v

Esto fue acompañado de una renovación de imagen (cambiaron el color corporativo en la web de verde a naranja) y, más importante, de la **fusión de los equipos detrás**. En palabras del CEO, Gastón Bottazzini, esta apuesta les permite “*estar cada vez más presentes en el día a día de los clientes con soluciones adaptadas a sus necesidades*”,

reforzando la idea de una plataforma omnipresente (americaeconomia.com, 2021).

Desde la perspectiva de comercio unificado, falabella.com es el núcleo digital central pero integrado completamente con las tiendas físicas: un cliente puede comprar en falabella.com y elegir recibir en su casa, retirar en una tienda Falabella o Sodimac, o incluso en un casillero automático en un mall, todo gestionado desde el mismo sistema. Asimismo, la unificación incluyó el **programa de lealtad CMR** (tarjeta de crédito y puntos), de modo que las compras en cualquier canal y formato suman al mismo monedero del cliente.

Los resultados de esta estrategia “omnichannel first” han sido tangibles. **Falabella ha logrado crecimientos espectaculares en sus ventas online, al tiempo que potenció sus tiendas físicas gracias a la sinergia omnicanal.** Para ilustrarlo: en el primer semestre de 2021, tras lanzar la nueva plataforma unificada, Falabella reportó un alza interanual del 38% en sus ventas online, para alcanzar US\$1.212 millones en ese canal (americaeconomia.com, 2021).

Estas ventas digitales representaron una proporción muy significativa del total del grupo. Pero lo más interesante es que el crecimiento en línea vino acompañado por la recuperación de ventas en tiendas físicas luego de la pandemia, lo que generó *“una potente combinación que impulsó fuertemente las ventas totales y reforzó la propuesta omnicanal”*, según declaraciones oficiales (americaeconomia.com, 2021).

Es decir, **el efecto integrado superó la suma de las partes**: el online llevó más gente a tiendas (por iniciativas como *click & collect*, que aumentan tráfico) y las tiendas alimentaron el online (por ejemplo, muchas se usaron como centros de despacho para llegar más rápido al cliente). Falabella también integró sus servicios financieros en esta omnicanalidad: los datos de compras se utilizan para ofertas personalizadas en todos los canales, y el cliente puede financiar compras en línea con su tarjeta Falabella al igual que en tienda, con las mismas facilidades.

Otro aspecto notable del caso Falabella es **cómo reorganizó su estructura interna** para la omnicanalidad. En 2020-2021 anunciaron la **fusión de los equipos de falabella.com (ecommerce) con Falabella Retail (tiendas físicas)**, y eliminaron duplicaciones¹⁶. Eso fue un movimiento audaz: en lugar de tener dos gerencias separadas que a veces competían, ahora hay una sola unidad omnicanal.

Asimismo, Falabella invirtió fuerte en **tecnología logística**: implementaron un sistema de administración de inventario unificado que les permite prometer entregas más rápidas y precisas.

Durante la pandemia, desplegaron un servicio de entrega en el día, apoyándose en el stock de tienda. También crearon *hubs de fulfillment* urbanos para agilizar despachos de falabella.com. Todo esto bajo la visión central dictada por su estrategia corporativa:

“omnicanalidad primero”.

El hecho de que la compañía destinó (y sigue destinando) cientos de millones de dólares en inversiones en tecnología, apertura de tiendas integradas y mejoras de su plataforma habla de su convicción. De hecho, Falabella anunció un plan de inversión de US\$ 650 millones para 2025, donde una parte importante es para **profundizar la experiencia omnicanal y mejorar sus capacidades digitales**¹⁷.

Sin duda, en Chile y la región, Falabella se mira como un **caso de éxito** en esta transformación: logró más que duplicar ganancias en 2021 apoyada en su negocio online creciente, y mantiene esa senda al punto de que sus resultados al iniciar 2025 mostraban internet creciendo ~17% en el primer trimestre, lo que indica una tendencia de recuperación sólida apoyada en omnicanalidad¹⁸.

Para aterrizar un poco la experiencia omnicanal unificada que Falabella ofrece hoy: un cliente en Chile puede usar la **app móvil de falabella.com** para navegar productos de cualquier tienda del grupo; agregar al carrito tal vez un televisor de Sodimac, unos zapatos de Falabella y unos víveres de Tottus, pagar todo junto con su tarjeta CMR en cuotas, y escoger recibir algunos ítems por delivery y otros recogerlos en la tienda Falabella del mall más cercano.

Si tiene algún inconveniente, el mismo call center (o chat) le atiende para todo. Y al llegar a la tienda a recoger, incluso puede aprovechar y comprar algo más presencialmente, porque Falabella integró también kioscos y tablets en tienda para que los clientes vean el catálogo extendido

online desde ahí si no encuentran algo en el estante.

Esta última parte es relevante: Falabella impulsó el concepto de **“catálogo extendido”** (o endless aisle), de modo que el piso de venta físico se complementa con la oferta infinita en línea. Este tipo de experiencia es exactamente lo que persigue el comercio unificado. No es perfecto aún; por supuesto, hay retos (por ejemplo, la logística de supermercado Tottus integrada presentó desafíos por la naturaleza distinta de esos productos), pero la ruta está marcada.

En síntesis, Falabella convirtió la omnicanalidad en su ventaja competitiva central y está transitando a una plataforma unificada que conecta todas sus marcas. Su caso nos enseña que no se trata sólo de implementar tecnología, sino de una estrategia corporativa sostenida por el más alto nivel –en su caso, impulsada desde el directorio y la gerencia general–, orientada a **poner al cliente al centro y derribar las barreras internas** para servir mejor.

Colombia – Grupo Éxito: **experiencia híbrida y ecosistema omnicanal**

En Colombia, un referente obligatorio es **Grupo Éxito**, el

mayor retail del país, que opera hipermercados Éxito y supermercados Carulla, entre otras marcas, además de tener presencia en Uruguay y una reciente escisión de operaciones en Argentina.

La historia de Éxito en omnicanalidad es interesante porque combina innovación propia con alianzas estratégicas. **Antes de la pandemia, Éxito ya incursionaba en integración:** habían lanzado sus sitios web ([exito.com](https://www.exito.com), [carulla.com](https://www.carulla.com)) y desarrollado sus aplicaciones móviles, además de servicios como *Éxito Drive* (recoge tu mercado sin bajarte del coche).

No obstante, **la gran aceleración vino a partir de 2020**, cuando Éxito reforzó masivamente su propuesta omnicanal para responder al cambio en hábitos de sus clientes. Para 2022, el Grupo Éxito declaraba abiertamente que la omnicanalidad era su estrategia central para integrar lo mejor del mundo físico y virtual.

¿Qué pasos concretos dieron? Primero, integraron todos sus **canales digitales:** las webs, las apps y hasta servicios de venta telefónica en una operación coordinada. Por ejemplo, un cliente puede hacer mercado en la app de Éxito, agregar también productos de Carulla (su marca de supermercados gourmet) en la misma cesta, pagar una sola vez y escoger entrega a domicilio o pickup. Los datos de cliente unificados permiten que si es miembro de su programa de fidelidad *Puntos Éxito*, acumule y redima puntos sin importar el canal o la marca donde compre.

Segundo, innovaron en la **experiencia en tienda apoyada**

en tecnología: desarrollaron el concepto de **“Éxito Atendido”**, que es básicamente tiendas sin filas donde gracias a tecnología (como lectores de código de barras portátiles o cajas de autopago), el cliente puede tener una experiencia más ágil (marketscreener.com). Esto refleja la tendencia de mezclar lo físico y digital incluso dentro de la tienda: usar herramientas digitales para mejorar la experiencia presencial.

También implementaron **“compra & recoge via WhatsApp”**, iniciativa que mencioné antes: el cliente envía un mensaje de WhatsApp con su lista o su pedido, interactúa con un asesor virtual o humano, y coordina recoger sus productos en una tienda Éxito o Carulla cercana. Este canal resultó muy popular para clientes que no querían navegar el sitio o la app, y demostró la flexibilidad omnicanal de la empresa (integraron WhatsApp al flujo de pedidos oficial).

Una pieza clave en la omnicanalidad de Éxito fue la **alianza con Rappi**. Reconociendo la penetración de las apps de delivery en Colombia, Grupo Éxito se asoció con Rappi para ofrecer entregas en tiempo récord. Lo interesante es que no fue sólo listar productos en Rappi sino integrarse: los repartidores de Rappi toman productos directamente de las tiendas Éxito/Carulla y la orden se descuenta del inventario en tiempo real.

En la práctica, **Éxito logró entregas en menos de 10 minutos** para ciertos segmentos de productos, apalancando la infraestructura de dark stores de Rappi o estanterías dedicadas en las tiendas (marketscreener.com,

2022). Esto convirtió a Rappi en otro canal omnicanal más: un cliente podría haber comprado su despensa mensual por exito.com y al día siguiente pedir vía Rappi unos ítems urgentes, y todo suma a su historial unificado de compras con el grupo. Es una integración digna de destacar a nivel global incluso.

En cuanto a **resultados**, Grupo Éxito ha visto crecer sostenidamente sus canales digitales hasta representar, como mencioné, cerca del 12% de las ventas en 2022. Puede parecer un porcentaje menor comparado con retailers de moda, pero en alimentos (industria de márgenes más bajos y compras frecuentes) es significativo.

Además, lograron algo crucial: **rentabilizar la omnicanalidad**. A diferencia de los primeros años donde hacer delivery de supermercado era casi una inversión de fidelización, hoy Éxito consigue que el ticket promedio omnicanal sea mayor y que la eficiencia logística mejore mediante iniciativas como recoger en tienda (evitan costos de envío) y mayores volúmenes que dan economías de escala.

Cabe señalar que **Éxito creó una sociedad de logística propia en 2023** para fortalecer su modelo omnicanal con redes logísticas más estructuradas y eficientes¹⁹, lo que indica cómo la cadena de suministro se ha adaptado a esta realidad.

La empresa también hizo cosas muy interesantes en términos de **formato de tienda** bajo la premisa de la omnicanalidad: por ejemplo, adaptaron tiendas para ser más experienciales (como Carulla SmartMarket, con alta

digitalización) y abrieron tiendas de conveniencia *última milla* en barrios, que a su vez funcionan como puntos de despacho para pedidos online en la zona. Así, combinan la expansión física con la capacidad digital, siempre pensando en acercar el producto al cliente de la forma más conveniente.

Un hito adicional: durante los picos de pandemia y después, **Grupo Éxito diversificó sus canales digitales** añadiendo venta vía *marketplace*. Abrieron su plataforma para que terceros vendedores ofrezcan productos en exito.com, con lo que ampliaron el surtido más allá de lo que sus almacenes tradicionales cargaban. Esto, claro está, también integrando la experiencia (un cliente compra de un vendedor externo en exito.com, y puede igual recoger en una tienda Éxito si así se coordina, etc.). Nuevamente vemos la tendencia a la unificación: marketplace, tienda propia, app, aliados, todo confluye.

Por último, destaco del caso colombiano el rol de las **tiendas físicas como activos estratégicos**: lejos de cerrar tiendas por la migración digital, Éxito las aprovechó más. Esa multifunción de la tienda es pilar del comercio unificado, y Grupo Éxito la ha ejecutado con creces.

México – El Palacio de Hierro:

Lujo y canales integrados

Pasamos a México, donde **El Palacio de Hierro** se destaca como caso de transformación omnicanal dentro del

segmento de tiendas departamentales de lujo.

“El Palacio”, como se le conoce, es una cadena emblemática con más de 15 tiendas físicas en las principales ciudades, enfocada en alta moda, perfumes, joyería y artículos premium. Tradicionalmente, el retail de lujo fue bastante rezagado en ecommerce (porque se confiaba mucho en la experiencia personal, el servicio en tienda, etc.), pero Palacio de Hierro rompió ese paradigma en México adoptando una robusta estrategia omnicanal en la última década. Tal es así que ellos mismos atribuyen **el crecimiento de su negocio a la omnicanalidad como pieza clave.**

Una de las primeras señales de esta apuesta fue que **Palacio inauguró en 2019 su primer “punto de venta omnicanal”**, una nueva tienda en Veracruz (Boca del Río) diseñada desde cero con un formato híbrido²⁰.

¿Qué significa esto? Que la tienda física se concibió incorporando componentes digitales en la experiencia. Por ejemplo, incluía pantallas interactivas donde los clientes podían ver catálogos extendidos, kioscos para comprar y recibir en casa productos que tal vez no estuvieran en existencia en esa sucursal, y probablemente integración con la app móvil para experiencias dentro de la tienda.

Fue una movida visionaria: en lugar de abrir una tienda tradicional, Palacio la concibió como **un showroom apoyado por tecnología**, con lo que se anticiparon a la convergencia físico-digital. Esto fue antes de la pandemia, lo que muestra que ya tenían en el ADN la

noción omnicanal.

Luego, con la pandemia y pospandemia, Palacio de Hierro aceleró a fondo su transformación digital. Sus ejecutivos mencionan **crecimientos de triple dígito en ecommerce** en años recientes²¹. A fines de 2022, la compañía demostró cómo el canal digital puede crecer a tasas superiores al 100%, no sólo como parte de una evolución comercial, sino como motor de nuevas unidades de negocio, como el **“personal shopping”**: una propuesta de valor que combina atención personalizada con eficiencia digital.

En los primeros nueve meses de ese año, este enfoque permitió lograr un crecimiento del 35% en ventas frente al período anterior. ¿La clave? Poner al consumidor en el centro. Que el cliente decida qué comprar, cómo y dónde: esa es la esencia de una estrategia omnicanal bien ejecutada. No se trata sólo de vender más, sino de dar libertad y experiencia en todos los puntos de contacto.

El dato más potente: el canal ecommerce se convirtió en la tercera tienda más rentable del negocio. Si se lo analizara como una sucursal física, sólo dos puntos de venta la superarían en facturación. Esto es especialmente significativo en un segmento como el del lujo, históricamente ligado a lo presencial. La conclusión es contundente: lograron trasladar la experiencia premium al entorno digital sin perder su esencia. Eso es transformar, no digitalizar.

¿Qué ha hecho Palacio de Hierro específicamente en omnicanalidad?

Primero, **unificó el inventario de sus canales.** Implementaron un sistema de “catálogo extendido”²², donde amplían la oferta disponible en tienda mediante su canal en línea. Un cliente en tienda, mediante un iPad o con ayuda de un vendedor, puede pedir un color o talla que no esté físicamente ahí pero sí en almacén central, y se le envía a casa. También, su tienda en línea ofrece productos que quizá no están exhibidos en ciertas sucursales por espacio. Esta integración inventario-tiendas aumentó ventas sin incrementar metros cuadrados.

Segundo, **mejoraron la logística omnicanal:** Palacio invirtió en su infraestructura de fulfillment para entregar más rápido los pedidos en línea, y, a la vez, soportar el incremento de *click & collect*.

Dato: para 2024, Palacio reportó que sus **ventas en línea aumentaron un 36% en el primer semestre respecto al año previo**, mientras que las ventas en tiendas físicas crecieron un 8.3% (america-retail.com, 2024). Es un crecimiento sano en ambos frentes, señal de omnicanalidad bien ejecutada. Además, destacaron que las tiendas físicas siguen siendo vitales, aportando experiencias que los clientes valoran. Esto concuerda con la idea de que el lujo todavía necesita ese componente vivencial, pero el online acerca la marca a más público y facilita el proceso.

Otra iniciativa fue la **remodelación de tiendas emblemáticas con la incorporación de tecnología.** Mencionan las tiendas de Polanco y Satélite (CDMX), que fueron renovadas con enfoque omnicanal, y una nueva en

Mítikah (un centro comercial construido recientemente) que superó expectativas ([Rocha](#), 2022).

Estas tiendas tienen, por ejemplo, servicio de *personal shoppers* que usan apps para manejar los pedidos del cliente, probadores inteligentes donde puedes solicitar otra talla desde una pantalla, y *check out* móviles para evitar filas. Todo esto integrado a su sistema central de clientes para reconocer al visitante (si este se identifica con su membresía).

Palacio también integró fuertemente su **canal de ventas telefónicas y por WhatsApp** durante la pandemia. Muchos de sus asesores de moda atendían a clientes VIP por chat, enviaban catálogos, armaban “maletas” de ropa para probar en casa, etc. Luego, ese canal evolucionó y se formalizó como la unidad de *Personal Shopping online*, que continúa operando. Cada venta que se cierra así se registra en el sistema como venta de ecommerce atribuida al asesor, lo cual es un buen ejemplo de modelo unificado incentivando a los empleados omnicanalmente.

Desde el punto de vista financiero, la estrategia ha rendido frutos: Palacio de Hierro tuvo en 2024 un aumento del 13.3% en utilidad neta en la primera mitad del año ([america-retail.com](#), 2024), atribuido en parte al éxito de su canal digital. Y lo bonito es ver cómo lo comunican: en su reporte resaltan “*el enfoque omnicanal, combinando compras en línea y en tienda, ha sido factor clave del crecimiento*”.

También mencionan que **ampliaron su catálogo en línea mientras aumentaban la disponibilidad de productos en tiendas físicas**, para atender las preferencias cambiantes de consumidores que compran en ambos canales (america-retail.com, 2024).

Este punto es vital: su **catálogo extendido** online permitió ofrecer más variedad sin saturar tiendas, y paralelamente aseguraron mejor surtido en tienda para quienes van. O sea, atendieron a ambos públicos a la vez, sin descuidar ninguno, lo que generó satisfacción general. La omnicanalidad bien ejecutada no penaliza un canal en favor de otro, sino que eleva ambos.

En términos de **lecciones del caso Palacio de Hierro**, subrayo:

- ❑ La omnicanalidad también aplica para el segmento de lujo, y puede potenciar las ventas y la lealtad incluso allí. Los clientes de lujo aprecian comprar desde su casa o su móvil cuando no pueden ir a la tienda, siempre que la experiencia siga siendo premium. Palacio logró eso manteniendo su atención al detalle en todos los canales.
- ❑ La inversión en omnicanalidad es rentable: triplicar ventas ecommerce y convertirlo en tu “tienda #3” es prueba de ello.

- La importancia de la visión estratégica y financiera: que el CFO destaque omnicanalidad como motor de crecimiento e incluso emita deuda para financiar la expansión omnicanal muestra un compromiso desde arriba.

De nuevo, vemos liderazgo: la familia y directivos dueños de Palacio entendieron hacia dónde va el retail y actuaron a tiempo.

Argentina – Musimundo y Frávega: Pioneros en modelos unificados

En Argentina, el sector de electrodomésticos y electrónica para el hogar ofrece un caso de estudio interesante con **Musimundo y Frávega**, dos retailers históricos que tuvieron que reinventarse con la ola digital.

Estas empresas fueron *pioneras locales* en lanzar comercio electrónico en su rubro ya desde los 2000, pero enfrentaron enormes desafíos económicos (crisis recurrentes del país) que impactaron el consumo y forzaron cierres de sucursales. En medio de esas dificultades, **la apuesta por la omnicanalidad/unificación resultó ser una tabla de salvación y un factor diferenciador.**

Musimundo originalmente era una cadena enfocada en venta de música y electrónica, que luego derivó a electrodomésticos. Llegó a tener presencia en muchas provincias vía franquicias. En 2018–2019 atravesó una crisis

que la llevó a cerrar varias sucursales. Esto sucedió justo en la antesala del boom ecommerce pandémico.

La marca fue adquirida y reestructurada (actualmente funciona con otra empresa denominada “Grupo Megatone”, que usa la marca Musimundo), pero algo importante es que quienes la relanzaron lo hicieron con una mentalidad *digital-first*. En efecto, se menciona que la “exMusimundo” buscaba disputar mercado a líderes con sus 200 sucursales, transformándose en “**OnCity**” u otro concepto más enfocado en lo digital²³.

Aunque ha sido un camino sinuoso, Musimundo sí fue de los primeros en Argentina en implementar novedades como *venta online con retiro en franquicias*, ya por 2015-2016. Sus franquiciados inicialmente temían que la venta online les compitiera, pero luego entendieron que les generaba tráfico adicional.

Hoy, Musimundo opera su ecommerce central y apalanca su red de locales en ciudades pequeñas para llegar con entrega rápida donde quizás otros no lo hacen. No tenemos cifras públicas recientes, pero el hecho de que la marca subsistió sugiere que integrar canales fue parte de la estrategia para mantenerse relevante ante gigantes como Mercado Libre.

Por otro lado, **Frávega**, fundada en 1910, es un caso emblemático de transformación. Esta empresa familiar supo ver temprano la importancia de lo digital: lanzó su sitio ecommerce hace más de 20 años y fue evolucionando. En 2018, en plena crisis económica argentina, Frávega

también cerró algunas tiendas físicas no rentables ([Bravo, 2018](#)), pero en vez de replegarse, **aceleró su inversión en tecnología omnicanal**.

Juan M. Romero, quien lidera ecommerce y áreas comerciales en Frávega, contó que la operación tradicional y online tuvieron que converger: *“Si pensáramos en comercio electrónico solamente, sin la otra operación en mente, estaríamos dejando de lado una pata importante”*, afirmó ([Bravo, 2018](#)).

Esto refleja su convicción de que la magia está en la integración. Romero explica que integrar todas las sucursales y empleados a los nuevos procesos de compra ha sido un desafío enorme que llevó años delinear.

Dividieron el plan en etapas: inicialmente operaron con un “equipo digital” separado para impulsar ecommerce (marketing digital, IT, business intelligence y ventas online estaban en un equipo aparte), mientras el porcentaje de ventas digitales era pequeño.

Pero **cuando lo digital superó el 20% de las ventas**, dieron el paso de **integrar las estructuras tradicionales y digitales** en una sola. Este proceso implicó tres pilares, según Romero ([Bravo, 2018](#)):

1. Adaptar la tecnología de punto de venta, procesos y logística (por ejemplo, actualizar software en tiendas, centralizar base de datos).

2. Reestructurar la logística: antes todo producto iba del centro distribuidor a la tienda y ahí lo compraba el cliente, ahora manejan envíos directos y pickups. De hecho, el 70% de las ventas online se entrega en tienda, como ya citamos.
3. El pilar cultural: vencer resistencias y alinear al personal de sucursales a la nueva dinámica, entrenándolos y cambiando la cultura organizacional hacia lo digital.

Los resultados en Frávega se han visto en su resiliencia. A diferencia de otra cadena competidora (Garbarino), que lamentablemente entró en graves problemas, Frávega logró sostenerse e incluso crecer en participación de mercado, en buena medida gracias a su fortaleza omnicanal.

Hoy es común en Argentina que alguien compre un televisor en fravega.com y lo retire en una tienda del interior, o que vaya a una sucursal, no encuentre el modelo que quería en stock, y el vendedor se lo encargue para envío a domicilio desde el depósito central. Esas operaciones ya son transparentes.

Frávega también lanzó su **marketplace** en 2018, donde sumó categorías y sellers externos, y un servicio de **entrega express en menos de 4 horas** en CABA (Buenos Aires), iniciativas que amplían su propuesta omnicanal.

Gustavo Sambucetti –que en ese momento era director de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico– destacó que una estrategia inteligente en un retail argentino es

apostar a la omnicanalidad, porque *“despierta confianza y permite fidelizar; el cliente recibe respuestas por varias vías y enlaza el mundo virtual con el físico para una comunicación más personalizada”* ([Bravo](#), 2018). Frávega claramente siguió esa receta.

Tanto Frávega como Musimundo fueron **de las primeras empresas en Argentina en tener sitios transaccionales** e incluso en participar de eventos online (Frávega cofundó “ElectroFest” -hoy conocido como “Electro Fan”-, un evento de descuentos omnicanal en cadenas de electrodomésticos).

Cometieron errores tempranos, aprendieron y hoy sirven de referencia para retailers medianos que los miran para replicar modelos. Su experiencia nos deja varias enseñanzas: la importancia de **persistir e invertir en tecnología aún en entornos económicos difíciles**, la visión para **anticipar el cambio de hábito del consumidor** y adaptarse (Frávega vio venir el “efecto Amazon” local y se preparó para no sucumbir), y la necesidad de **evolucionar la organización internamente** (no se puede ser omnicanal hacia fuera si por dentro sigues dividido).

Un hecho destacable es que Frávega logró que más del **20% de sus ingresos provenga de canales digitales** antes de la pandemia incluso, algo que en su rubro fue adelantado. Y en el confinamiento, esa base digital previa le permitió absorber el shock y atender la demanda sin partir de cero, a diferencia de otros que tuvieron que montar ecommerce apurados. Los *pioneros* tienen ese beneficio: cuando llega la tormenta, ya han construido

buenos cimientos.

En conclusión, los casos de Argentina demuestran que, incluso bajo circunstancias adversas, apostar por integrar canales y ser visionario en lo digital puede marcar la diferencia entre liderar o quedarse atrás. Empresas centenarias como Frávega se reinventaron para no volverse irrelevantes ante gigantes digitales; y lo hicieron aprovechando su activo histórico (tiendas y conocimiento del cliente argentino) sumándole las herramientas del nuevo mundo (plataformas, datos, entrega rápida).

Es inspirador ver cómo una empresa puede transitar *“del Fortran a la inteligencia artificial, sin perder lo humano”*, parafraseando el título de un podcast con Raúl Saroka (uno de nuestros pioneros digitales)²⁴. Este equilibrio entre **tecnología de punta y trato humano personalizado** es algo que tanto Frávega y Musimundo, como los casos de Chile, Colombia y México, buscan en sus modelos unificados.

Para cerrar este capítulo, rescato una frase visionaria de un análisis argentino del año 2000 que figura en el libro *La Huella digital*²⁵. *“En el futuro, las compañías de ecommerce van a vender lo que estamos en condiciones de entregar”*.

En aquel entonces se refería a que no tendría sentido ofrecer online más de lo que la logística puede cumplir. Hoy, en la era del comercio unificado, esa frase cobra pleno sentido: **la promesa al cliente está totalmente atada a la ejecución operacional en tiempo real.**

Ya no se vende algo cuyo stock no se conozca al instante o que no se pueda despachar según lo prometido; el cliente no lo toleraría. Las empresas líderes han alineado su *frontend* (lo que venden) con su *backend* (lo que entregan) de manera inseparable. Y esa, queridos lectores, es la esencia del comercio unificado: **unificar promesas y capacidades, unificar canales e inventarios, unificar la experiencia del cliente con la realidad operativa de la empresa.**

Los casos presentados lo ejemplifican de forma magistral, y nos preparan para profundizar en los próximos capítulos otras tendencias globales que junto al comercio unificado están moldeando el futuro digital de nuestra región.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Marketplaces: la infraestructura del nuevo comercio

Evolución histórica

El concepto de **marketplace** en comercio electrónico ha evolucionado desde simples sitios de venta hasta ecosistemas complejos que integran múltiples servicios. A fines de los años 90 y principios de los 2000, plataformas como eBay y Amazon sentaron las bases de este modelo al permitir la participación de vendedores terceros en sus sitios.

Amazon, en particular, actuó como catalizador global al transformar su tienda en línea en un marketplace abierto a millones de vendedores externos. Esto amplió enormemente la oferta de productos y marcó el inicio de la era del **“everything store”**, en la que prácticamente cualquier artículo podría encontrarse en línea a través de un solo portal. De hecho, hoy los vendedores externos representan la mayor parte de las ventas en Amazon (más del 60% de las unidades vendidas), gracias a esta estrategia²⁶.

Los marketplaces modernos operan como **ecosistemas integrales** de comercio. El operador de la plataforma (por ejemplo, Amazon, Alibaba, Mercado Libre) no sólo proporciona el sitio web donde convergen oferta y demanda, sino que también **gestiona pagos seguros** y ofrece servicios de soporte como **logística y publicidad**. Por ejemplo, programas de logística tipo *Fulfilled by Amazon* (FBA) o *Mercado Envíos* se encargan del almacenamiento y entrega de productos, y facilitan a los vendedores la distribución de sus mercancías. Asimismo, casi todos los marketplaces han implementado **sistemas de reputación** donde los compradores pueden calificar a los vendedores y dejar reseñas.

Esta característica de puntuaciones y comentarios ha sido crucial para generar **confianza** en las transacciones en línea, ya que los usuarios pueden evaluar la reputación de cada vendedor antes de comprar. En suma, el marketplace contemporáneo funciona como un **ecosistema multifacético** que reúne en una sola infraestructura la oferta de productos, los pagos digitales, los envíos rápidos y la reputación en base a la experiencia de otros clientes.

Otro aspecto de la evolución histórica es la **expansión a múltiples verticales**. Inicialmente, muchos marketplaces comenzaron enfocados en categorías específicas (por ejemplo, Amazon inició con libros; eBay, con subastas de objetos de colección). Sin embargo, rápidamente se diversificaron hacia un modelo **horizontal** que abarca infinidad de categorías de producto.

Hoy, un consumidor puede adquirir desde electrónica hasta alimentos frescos en un mismo marketplace global. Paralelamente, surgieron marketplaces **verticales** especializados en nichos particulares: casos exitosos como *Etsy* (plataforma de comercio electrónico especializada en productos hechos a mano, vintage y artículos creativos únicos, vendida por emprendedores y pequeños negocios) o *Rover* (plataforma en línea que conecta a dueños de mascotas con cuidadores, paseadores y servicios de alojamiento para animales) demuestran que también hay espacio para plataformas enfocadas en sectores específicos.

Además, el modelo marketplace se extendió más allá de bienes físicos hacia servicios; por ejemplo, Uber en transporte o Airbnb en alojamiento funcionan esencialmente como marketplaces de servicios.

En resumen, la última década vio a los marketplaces convertirse en la **infraestructura central del nuevo comercio**, integrando toda la cadena de valor (de la producción al consumidor final) bajo un mismo techo digital.

Si bien los invito en este libro a revisar los hitos desatacados, recuerden que contamos con un *momentum* que desarrolla en profundidad la temática reuniendo las voces de quienes vieron nacer y llevan adelante los músculos que lo sostienen:



La era de los marketplaces

Explorando el impacto de los marketplaces en la economía digital.

[Quiero leer este libro](#)

El auge del modelo en América Latina

El comercio electrónico latinoamericano vivió un boom post-2020, con millones de nuevos consumidores recibiendo sus primeras compras en línea en la puerta de sus casas. En América Latina, los marketplaces han tenido un **crecimiento acelerado desde ese año**, en gran medida impulsado por la pandemia de COVID-19.

Las cuarentenas y restricciones obligaron a consumidores y negocios a volcarse al canal digital, lo que desató un **auge sin precedentes del ecommerce** en la región. Tan solo en 2020 se estima que 13 millones de latinoamericanos realizaron **su primera compra en línea**; de esta forma, las ventas minoristas por ecommerce crecieron un **36,7%**, hasta unos \$85 mil millones de dólares²⁷. Este salto colocó a América Latina como el mercado de comercio electrónico de más rápido crecimiento en el mundo ese año.

Países como **Argentina (un 79% de crecimiento anual), Brasil (35%) y México (27%)** lideraron este boom, a pesar de que la región partía de niveles de penetración digital relativamente bajos. El contexto de confinamiento forzó a superar barreras tradicionales, como la baja bancarización, desconfianza en pagos en línea y problemas logísticos, acelerando la adopción digital de manera drástica.

Para 2021 y años siguientes, aunque el ritmo se estabilizó, la base de usuarios online se mantuvo en ascenso: proyecciones indicaban un 31% de incremento en compradores en línea para 2024, superando los 350 millones de usuarios en la región²⁸.

Este **auge digital** también se reflejó en la rápida **digitalización de pequeñas y medianas empresas (pymes)** y emprendedores latinoamericanos. La pandemia actuó como catalizador de una “digitalización forzosa” de miles de negocios que antes dependían exclusivamente de canales físicos²⁹. Por ejemplo, en los primeros meses de cuarentena en 2020, sólo en Argentina más de **4.100 nuevas pymes se sumaron** como vendedoras al marketplace de Mercado Libre. Muchas de ellas eran emprendimientos totalmente nuevos, nacidos al calor de la crisis, o negocios tradicionales que tuvieron que migrar rápidamente a la venta online para sobrevivir.

El resultado fue notable: a partir de marzo de 2020, las órdenes de compra hacia pymes en Mercado Libre crecieron un **65%**, y un 21% de esos pedidos provino de las pymes recién incorporadas ([Casas](#), 2020). En términos

regionales, el fundador de Mercado Libre reveló que durante 2020, **170 mil pymes comenzaron a vender en su plataforma**, para alcanzar un total de **500 mil pymes operando en el marketplace en plena pandemia**³⁰. Esto significa que cientos de miles de negocios locales pudieron **mantener sus ventas e incluso crecer** gracias al alcance del canal marketplace, donde pudieron vender más allá de sus ciudades e incluso fronteras.

Adicionalmente, muchas pymes aprovecharon las soluciones integradas de estas plataformas, como **Mercado Pago**, para empezar a cobrar electrónicamente (sólo en Argentina, 34.000 pymes se sumaron a Mercado Pago en esos meses iniciales). En síntesis, la crisis sanitaria aceleró la **transformación digital de las pymes** en América Latina, incorporándolas masivamente al ecosistema de marketplaces y cambiando para siempre la forma en que llegan a sus clientes.

Vale destacar que este crecimiento vino acompañado de mejoras en la infraestructura y servicios de los marketplaces en la región. La competencia por conquistar a los nuevos compradores llevó a inversiones fuertes en **logística de última milla**, mejores tiempos de entrega y ampliación de catálogos. Por ejemplo, Mercado Libre reportó que a fines de 2024, casi la mitad (49%) de sus envíos en la región llegaba al comprador el *mismo día o al día siguiente*, gracias al fortalecimiento de su red logística³¹. Del lado de los consumidores, se generó un cambio cultural: usuarios que antes desconfiaban ahora valoran la **comodidad, la entrega rápida, la variedad y facilidades de pago** que ofrecen los marketplaces.

Todo esto consolidó al marketplace como la **columna vertebral del nuevo comercio** en Latinoamérica, lo que habilitó tanto a grandes marcas como a emprendedores locales a participar del boom del ecommerce.

Casos destacados

En el ecosistema latinoamericano, varios marketplaces han tomado posiciones de liderazgo, ya sea a nivel regional o en mercados locales. A continuación, se destacan algunos casos emblemáticos.

Mercado Libre: **el gigante regional**

Mercado Libre (MELI) se ha posicionado como el marketplace dominante en casi toda América Latina. Fundada en Argentina en 1999, hoy opera en 18 países y es la empresa de comercio electrónico más grande de la región.

Como lo menciono en el libro vivo [*La era de los marketplaces*](#)³², su ecosistema incluye no sólo el marketplace de productos, sino también servicios financieros (*Mercado Pago*), logística propia (*Mercado Envíos*), publicidad digital (*Mercado Ads*) e incluso crédito al consumo y a vendedores.

Esta estrategia de plataforma integral le ha permitido alcanzar cifras récord: en 2024, Mercado Libre superó los

100 millones de compradores únicos en su marketplace y generó un volumen bruto de mercancías (GMV) de **US\$51.500 millones** ([news.mercadolibre](https://news.mercadolibre.com), 2025), con lo que se reafirmó como *el marketplace más grande de la región*.

En mercados clave, su penetración es abrumadora; por ejemplo, en México, Mercado Libre lidera el e-commerce con un **94% de penetración entre los compradores digitales**. Su crecimiento se vio impulsado por la pandemia –en 2020 casi **duplicó su base de usuarios** y aumentó ventas un 85% en dólares, según reportes financieros ([Rodríguez, 2021](#))–, y desde entonces no ha frenado.

Una de las grandes fortalezas de Mercado Libre ha sido invertir agresivamente en **logística y tecnología** para mejorar la experiencia de usuario. La empresa ha construido centros de almacenamiento y clasificación de primer nivel en varios países, con lo que ha reducido los tiempos de entrega. Incluso, es sabido que en México se han expandido, pasando de 30.000 m² a 200.000 m² de capacidad de almacenamiento en 2020 para hacer frente al auge de la demanda.

Gracias a este músculo logístico, en toda la región casi la mitad de los envíos de Mercado Libre ya se entrega en 24 horas o menos, un estándar de servicio que compite de tú a tú con Amazon.

Además, Mercado Libre ha sabido **democratizar el comercio electrónico** involucrando a cientos de miles de vendedores, incluidos pequeños emprendedores. Durante 2020, unos *500.000 vendedores* (en su mayoría

pymes) operaron en la plataforma y mantuvieron activa la economía en plena cuarentena ([Rodríguez, 2021](#)).

Este efecto de inclusión financiera y comercial es parte de la misión de la compañía, que incluso ofrece créditos a pymes vendedoras para que puedan crecer (en 2021 reportaron más de 5 millones de personas y comercios accediendo a créditos a través de su ecosistema financiero).

Con presencia líder en Argentina, Brasil, México, Chile, Colombia y más, Mercado Libre es, en palabras de muchos, “*el Amazon de Latinoamérica*”. No obstante, a diferencia de Amazon, su enfoque regional le ha permitido adaptarse mejor a las particularidades locales (métodos de pago en efectivo, logística en ciudades congestionadas, etc.) y mantener a raya a competidores globales en su territorio. No por nada, en 2023 Mercado Libre concentró alrededor del **21% del mercado de ecommerce latinoamericano**, y en su país más fuerte, Brasil, supera el 30% de cuota de mercado ([García Pizarro, 2023](#)).

Falabella Marketplace: del retail tradicional a la plataforma omnicanal

La chilena **Falabella** es un ejemplo de retailer tradicional que evolucionó hacia el modelo marketplace para competir en la era digital. Históricamente conocida por sus grandes tiendas por departamento en Chile, Perú y Colombia, Falabella invirtió fuertemente en su transformación omnicanal.

Lanzó **Falabella.com** como marketplace unificado en 2021, donde integró los inventarios de sus distintas unidades de negocio y se abrió a vendedores terceros. En poco tiempo, Falabella.com logró un desempeño notable: a inicios de 2023 reportaba ser el **sitio de comercio con mayor tráfico en Chile y Perú**, con más de **17.000 vendedores activos** ofreciendo unos **8 millones de productos** en la plataforma³³. Esto demuestra cómo un jugador local puede escalar su catálogo mediante el formato marketplace, con base en su marca reconocida y base de clientes.

Falabella expandió su marketplace a **Colombia en 2023**, y completó así presencia en sus tres mercados principales ([latercera.com](#), 2023). En paralelo, la empresa había adquirido en 2018 la startup **Linio** (uno de los primeros marketplaces puramente online de la región) por US\$138 millones³⁴.

Durante un tiempo, Falabella mantuvo a Linio funcionando en ciertos países (México, Colombia, Perú), en paralelo a su propio sitio. Sin embargo, en una movida estratégica, Falabella decidió **concentrar su apuesta digital en Falabella.com**: en 2024 anunció el cierre de Linio en México para enfocarse en el crecimiento de sus otras unidades, como el hogar y la tarjeta de crédito Falabella-Soriana³⁵. Actualmente, Falabella.com opera como marketplace principal, mientras que la marca Linio permanece activa en algunos países bajo la órbita de Falabella (por ejemplo, *linio.falabella.com* en Colombia).

El **caso Falabella** ilustra cómo un retailer incumbente

puede reconvertirse en un actor de ecommerce mediante la adopción del modelo de marketplace. La empresa aprovechó su infraestructura para potenciar la logística: al 2022 ya contaba con una red robusta de centros de distribución (1,9 millones de m² en bodegas) y sistemas de entrega que lograron despachar **37 millones de órdenes** ese año; además, entregó el 60% de los pedidos en Chile en menos de 48 horas (latercera.com, 2023).

Asimismo, Falabella integró servicios financieros (CMR Falabella, ahora incluso en formato digital) y programas de lealtad en su plataforma, en la búsqueda de ofrecer una propuesta **omnicanal** completa. En términos de catálogo, si bien compite con gigantes como Mercado Libre o Amazon, ha capitalizado su fortaleza en categorías como hogar, moda y productos de sus tiendas por departamento, a la vez que suma la oferta de vendedores externos.

Con estas iniciativas, la empresa está transitando el camino de ser no sólo una cadena de retail sino un **ecosistema digital regional**, con la combinación de tiendas físicas, marketplace online y servicios complementarios.

Linio:

Pionero del marketplace en la región

Linio fue uno de los primeros marketplaces de América Latina, fundado en 2012 en México, durante la oleada inicial de startups de comercio electrónico. En sus comienzos, Linio buscó replicar el modelo de Amazon o Mercado Libre

en mercados emergentes, y rápidamente se expandió a ocho países, incluyendo México, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Venezuela. En su momento de mayor auge, Linio ofrecía **más de 4 millones de productos** y se posicionaba como un marketplace de referencia³⁶. Su propuesta se basaba en vender una amplia variedad de categorías (electrónica, moda, hogar, etc.) con entregas a domicilio, apuntando a captar a la creciente clase media que incursionaba en el online en la región.

A pesar de su crecimiento inicial, competir contra actores más grandes fue desafiante. Finalmente, en 2018, como ya mencioné, Linio fue **adquirida por Falabella** (Chile) por US\$138 millones³⁷. Esta adquisición buscaba fortalecer la estrategia ecommerce de Falabella, con una plataforma ya establecida y base de sellers. Tras la compra, Falabella integró progresivamente la tecnología y operación de Linio en sus propios sitios. Linio continuó operando bajo su marca especialmente en México, Colombia y Perú, hasta que Falabella decidió consolidar su plataforma unificada. En 2024, Falabella anunció el **cierre de Linio en México**, para enfocar sus inversiones digitales en su marca principal (Falabella.com) y otros negocios estratégicos. Con esto, la **presencia de Linio quedó reducida** a Chile, Perú y Colombia, donde se ha estado fusionando con la operación de Falabella.com.

El legado de Linio es significativo por haber sido **un precursor local del modelo marketplace**. Demostró que había apetito por plataformas locales de ecommerce, más allá de Mercado Libre. También fue una de las primeras en introducir la modalidad de marketplace **cross-border**

en la región, permitiendo comprar productos importados (muchas veces enviados desde EE.UU. o Asia) a través de su portal, algo que luego adoptaron otros.

Si bien su marca ha quedado absorbida por un grupo mayor, la experiencia Linio evidenció tanto las oportunidades como los desafíos de construir un marketplace regional desde cero: se requieren inversiones fuertes en marketing, logística y catálogo para competir con los gigantes. En última instancia, su adquisición por Falabella refleja la tendencia de **consolidación en la industria**: los retailers tradicionales compran o lanzan marketplaces para no perder terreno, integrando startups a sus ecosistemas.

Tiendanube:

SaaS para tiendas online con integración a marketplaces

Tiendanube (conocida como *Nuvemshop* en Brasil) representa un caso diferente dentro del ecosistema: no es un marketplace en sí mismo, sino una plataforma **SaaS de ecommerce** que permite a emprendedores y microemprendimientos crear su propia tienda en línea fácilmente. Fundada en Argentina en 2011 por un grupo de jóvenes ingenieros, Tiendanube creció hasta convertirse en la **solución de comercio electrónico líder en Latinoamérica** para tiendas autogestionadas para pequeñas empresas y emprendimientos.

En septiembre de 2021 alcanzó la categoría de

unicornio tras una ronda de inversión serie E de 500 millones de dólares, que la valoró en **US\$3.100 millones**³⁸. Para entonces, la plataforma ya contaba con **90.000 tiendas online clientes** (la mitad radicada en Argentina y el resto, en Brasil, México y otros países), y seguía expandiéndose rápidamente. Hoy en día ese número es aún mayor, superando las 160.000 marcas activas, según comunicaciones de la empresa.

El modelo de Tiendanube es ofrecer a las pymes y emprendedores todas las herramientas para vender online bajo su propia marca: diseño de tienda, gestión de inventario, pasarelas de pago integradas (Mercado Pago, PayPal, etc.), calculadoras de envío y más. Sin embargo, un atributo clave es que incluye **integraciones con marketplaces** y otros canales de venta. Es decir, un negocio puede manejar su tienda independiente con Tiendanube y, *al mismo tiempo*, conectar su inventario para vender en Mercado Libre, Amazon u otras plataformas populares.

Esta característica de **omnicanalidad** permite a los vendedores aprovechar la visibilidad de los grandes marketplaces, sin dejar de construir su propia tienda y marca. De esta forma, Tiendanube actúa como un facilitador del ecosistema: alimenta los marketplaces con más vendedores y productos (ya que sus clientes pueden publicar allí su catálogo con un clic), a la vez que empodera a los comerciantes para diversificar sus canales de venta.

El crecimiento de Tiendanube coincide con la tendencia de **democratización del comercio digital** en la región.

Muchos negocios pequeños que quizá no tenían los recursos para montar una tienda en línea desde cero encontraron en esta plataforma una solución accesible (modelo de suscripción mensual) para digitalizarse.

La pandemia también aceleró su adopción: miles de tiendas físicas cerradas se volcaron a Tiendanube para subsistir en 2020. La empresa, originada en Buenos Aires, ya tiene fuerte presencia en **Argentina, Brasil y México**, y ha anunciado planes de expansión a Colombia, Chile y Perú ([Lafuente](#), 2021).

Con el impulso de grandes inversores internacionales, Tiendanube se enfoca en seguir desarrollando su ecosistema de aplicaciones e integraciones; los fundadores la describen más como un “*sistema operativo*” del comercio digital que como una simple herramienta. En resumen, Tiendanube es un actor destacado por **complementar el modelo marketplace**: en lugar de competir directamente, se posiciona como la plataforma que alimenta y se conecta con todos los canales de venta en línea disponibles, incluyendo los marketplaces regionales.



Comparativa entre marketplaces globales y regionales

El fenómeno marketplace tiene referentes gigantes a nivel global (Amazon, Alibaba, Rakuten, entre otros), pero en cada región han emergido campeones locales que dominan sus mercados. **Amazon** y **Alibaba** son indiscutiblemente los dos colosos mundiales: el primero liderando en Norteamérica y Europa, y el segundo arrasando en Asia.

De hecho, en 2022 las ventas por comercio electrónico de Alibaba en China fueron casi el doble de las de Amazon a nivel mundial –US\$1.229 billones vs US\$657 mil millones respectivamente ([García Pizarro, 2023](#)). Esto habla de la tremenda escala del mercado chino y del alcance de Alibaba en su país, donde prácticamente la mitad de las ventas minoristas totales ya es online.

Por su parte, los marketplaces latinoamericanos como Mercado Libre operan en un mercado más pequeño en tamaño global, por lo que sus cifras absolutas de GMV son menores (unos US\$35 mil millones en 2022 para Mercado Libre).

Sin embargo, al comparar **participación de mercado en sus regiones**, cada uno es líder en su terreno: Alibaba controla alrededor del **42,7%** del ecommerce en China; Amazon, cerca del **38%** del mercado estadounidense; y

Mercado Libre, cerca del **21%** del comercio electrónico latinoamericano ([García Pizarro, 2023](#)). En Brasil, que es el mayor mercado de MELI, su cuota supera el 30%, lo que refleja un dominio significativo aunque repartido con otros actores locales.

Un elemento diferenciador entre los gigantes globales y los regionales son sus **estrategias y ecosistemas diversificados**. Alibaba, por ejemplo, opera múltiples marketplaces especializados: *Taobao* (C2C), *Tmall* (B2C), *Alibaba.com* (B2B), además de servicios financieros (Alipay) y logísticos integrados. Amazon, aunque nació en EE.UU., ha tenido que internacionalizarse mercado por mercado y adapta su oferta localmente, además de expandirse a servicios en la nube (AWS), streaming, etc., con lo que ha construido un ecosistema amplio.

En Japón, un caso notable es **Rakuten**, que es el marketplace dominante local con un enfoque muy diversificado (retail, banca, viajes, etc.). Es **utilizado por alrededor del 80% de la población japonesa**³⁹, lo que lo hace un rival formidable que incluso supera a Amazon en su país de origen en términos de preferencia. La presencia de Rakuten muestra cómo un actor regional puede mantener a raya a un gigante global mediante la adaptación cultural y una oferta de valor integrada (por ejemplo, Rakuten tiene programas de puntos de fidelidad muy populares en Japón, servicios financieros propios y alianzas locales).

Para los consumidores, las diferencias clave entre marketplaces globales y regionales a menudo se reducen

a **variedad, precio y servicio**. Los globales como Amazon tienden a ofrecer una selección inmensa con envíos internacionales, pero en Latam, por ejemplo, enfrentan desafíos logísticos y de métodos de pago que los locales como Mercado Libre manejan mejor (ofreciendo pago en efectivo en puntos físicos, entregas más rápidas gracias a centros locales, etc.).

Asimismo, los marketplaces regionales suelen conocer mejor las preferencias de su público (p. ej., Mercado Libre entiende la estacionalidad y cultura de compra latinoamericana, Falabella aprovecha su conocimiento del retail local andino, etc.). No obstante, la **brecha de escala** es importante: las ventas online de América Latina representaron todavía menos del 3% del total mundial en 2022 ([García Pizarro, 2023](#)), muy por detrás de Asia-Pacífico o Norteamérica. Esto implica que los jugadores regionales tienen mucho espacio para crecer, a medida que más personas se sumen al comercio electrónico.

En términos de **competencia**, estamos viendo una convergencia interesante: empresas globales tratando de entrar a mercados emergentes, y viceversa. Amazon lleva desde 2015 operando directamente en Brasil y México, y aunque su cuota aún es modesta (alrededor del 4% en Latam, según estimaciones de 2020), ha duplicado su participación en los últimos años.

Alibaba, a través de AliExpress, también busca captar a usuarios latinoamericanos ofreciendo envíos internacionales (ha ganado popularidad en sitios como Brasil). Al mismo tiempo, Mercado Libre compite con éxito

en su región y se ha convertido en referente fuera (su modelo es estudiado por empresas en otras partes del mundo). Compañías asiáticas como **Shopee** (de Singapur) han incursionado en Brasil y México recientemente, en un intento de replicar su fórmula de éxito con ofertas agresivas ([oxfordbusinessgroup](#), 2021).

Todo esto redundando en beneficios para el consumidor y en un panorama competitivo donde **global vs. local** no siempre tiene un ganador claro: el servicio localizado y la rapidez pueden pesar más que la marca global, pero estos últimos cuentan con bolsillos profundos y tecnología de punta.

En síntesis, los marketplaces globales (Amazon, Alibaba, eBay, Rakuten, etc.) dominan por volumen absoluto y avances tecnológicos, mientras que los **marketplaces regionales** conocen el terreno y se adaptan mejor a las necesidades locales.

Ambos mundos empiezan a solaparse: no es casualidad que Amazon, Mercado Libre, Rakuten e incluso Shopee compartan estrategias como lanzar sus propias soluciones de pago digitales o incursionar en **retail media** (publicidad dentro de la plataforma) para diversificar ingresos. La **infraestructura del nuevo comercio** es, por tanto, una mezcla de gigantes globales y líderes locales, cada uno empujando al otro a innovar y mejorar, en beneficio del usuario final.

Regulaciones emergentes en América Latina

El vertiginoso crecimiento de los marketplaces también ha atraído la atención de legisladores y reguladores en América Latina. Si bien durante muchos años el comercio electrónico floreció con marcos normativos mínimos, recientemente los gobiernos han comenzado a desarrollar **marcos legales específicos** para estas plataformas, buscando abordar desafíos en materia fiscal, de competencia y de protección al consumidor.

Un ejemplo claro es México, que en 2020 implementó nuevas leyes fiscales para **plataformas digitales**: desde junio de ese año se exige que los marketplaces retengan impuestos a sus vendedores y apliquen el IVA del 16% a todas las transacciones⁴⁰. Esto significa que si antes algunas ventas en línea no estaban gravadas, ahora cualquier operación en marketplaces como Mercado Libre o Amazon en México lleva IVA, tal como sucede con comercios tradicionales.

Además, los vendedores independientes deben pagar impuestos sobre sus ingresos en línea, con retenciones escalonadas según sus ventas, lo que formaliza y regula la economía digital. Medidas similares de tributación a plataformas se han discutido o adoptado en otros países de la región, con el fin de asegurar que el boom del ecommerce también contribuya adecuadamente a las arcas públicas.

En el frente de **protección al consumidor**, agencias gubernamentales están poniendo la lupa sobre las prácticas de los marketplaces. Por ejemplo, la Profeco (Procuraduría Federal del Consumidor) en México estableció en 2023 una **mesa de trabajo permanente con Mercado Libre** para mejorar la información y transparencia hacia los usuarios.

Iniciativas así buscan que los marketplaces garanticen que los productos ofrecidos cumplan con normas de calidad y seguridad, que la publicidad no sea engañosa y que existan mecanismos ágiles para reclamos o devoluciones. Varios países están actualizando sus leyes de defensa del consumidor para incluir responsabilidades claras a las plataformas en caso de fraude, productos defectuosos o prácticas abusivas de vendedores terceros.

Esto plantea preguntas interesantes sobre hasta dónde llega la responsabilidad del marketplace como intermediario, un tema que está en debate y evolución (por ejemplo, si deben responder solidariamente ante un cliente cuando un vendedor externo incumple, etc.).

Otro ámbito relevante es la **competencia y antimonopolio**. A medida que un puñado de marketplaces concentra gran parte del comercio digital, es probable que los entes reguladores analicen posibles conductas anticompetitivas. En otras regiones del mundo (EE.UU., Europa) ya hubo cuestionamientos sobre si Amazon favorece sus propios productos en detrimento de los de terceros, o cómo Alibaba maneja la exclusividad con ciertos vendedores.

En Latinoamérica hasta ahora no se han visto acciones antimonopolio sonadas en este sector, pero el crecimiento de Mercado Libre, por ejemplo, seguramente estará en el radar de las autoridades de competencia en Brasil, México o Argentina, para asegurar que el ecosistema siga siendo abierto a nuevos entrantes. Asimismo, la **privacidad y manejo de datos** en los marketplaces comienza a ser objeto de regulación, en línea con leyes de protección de datos personales (como la Ley GPDP en Brasil). Los marketplaces manejan grandes volúmenes de datos de comportamiento de compra, y las autoridades quieren garantizar que se usen de forma ética y segura.

En conclusión, la regulación de los marketplaces en América Latina está **en fase emergente**, con enfoques aún fragmentados según cada país. Se están dando los primeros pasos en impuestos, derechos del consumidor y libre competencia, buscando equilibrar la innovación con la protección de usuarios y la equidad fiscal.

Dado que estos temas son complejos y están en pleno desarrollo, los abordaremos con mayor **profundidad en Los déjã vu de las regulaciones y de los desafíos legales** (capítulo/libro dedicado enteramente a las lecciones y retos jurídicos que enfrenta la economía digital). Por ahora, baste decir que el marco legal tenderá a robustecerse: los marketplaces deberán adaptarse a nuevas reglas del juego que intentarán equiparar el terreno con el comercio tradicional y asegurar un entorno en línea confiable, competitivo y justo para todos los actores.

Las empresas que operan marketplaces en la región están

atentas —y muchas veces colaborando activamente— en la construcción de estas normativas, conscientes de que una regulación inteligente puede incluso aumentar la confianza en el canal digital y favorecer un crecimiento sostenible a largo plazo.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Pagos digitales e inclusión financiera

Historia y revolución tecnológica

En las últimas décadas, los medios de pago han experimentado una transformación vertiginosa. Hemos pasado de un mundo dominado por el **efectivo** a la era del “**plástico**” (tarjetas de crédito y débito) y, más recientemente, a los **pagos móviles** y digitales.

Cada etapa de esta evolución tecnológica ha ampliado el acceso a servicios financieros y cambiado la forma en que realizamos transacciones cotidianas. Para ponerlo en perspectiva, la primera tarjeta de crédito moderna nació en 1950 (la Diners Club en Estados Unidos), lo que marcó el inicio de la transición del papel moneda a los pagos electrónicos. A lo largo de los años 60 y 70, las tarjetas bancarias se popularizaron globalmente, apoyadas por infraestructuras como las redes Visa y Mastercard. Ya hacia finales del siglo XX, pagar con tarjeta se había vuelto común incluso en países en desarrollo, y ello sentó la base para una economía menos dependiente del efectivo.

El **salto a la digitalización** se aceleró con el auge de internet y los primeros pagos en línea. En 1994 se realizó la primera compra online con tarjeta (un CD de música vendido a través de un sitio web), un acontecimiento simbólico que dio inicio al comercio electrónico. Poco después, en 1998, nació PayPal como pionero en pagos por internet entre individuos, y eliminó fricciones para enviar dinero por correo electrónico.

Este servicio marcó un hito importante: para 2021, PayPal reportaba más de 426 millones de cuentas activas en todo el mundo, lo que reflejaba la masificación de los pagos digitales peer-to-peer (P2P) a nivel global. La posibilidad de transferir dinero de persona a persona de forma electrónica –ya sea para dividir una cuenta de restaurante o enviar remesas familiares– fue un catalizador temprano de la inclusión financiera digital.

A mediados de los 2000, **la revolución móvil** irrumpió con fuerza. La llegada del smartphone (especialmente tras el lanzamiento del iPhone en 2007) puso “*un banco en el bolsillo*” de cada usuario. Por un lado, impulsó el desarrollo de aplicaciones de **banca móvil** que permitían consultar saldos, pagar facturas o hacer transferencias desde cualquier lugar. Por otro, habilitó **nuevos métodos de pago móviles**. Un ejemplo temprano fue **M-PESA en Kenia (2007)**, que permitía enviar dinero mediante SMS/USSD sin necesidad de cuenta bancaria: en poco tiempo se convirtió en el sistema financiero por excelencia en ese país, llegando a procesar un volumen anual de transacciones equivalente a ~55% del PIB de Kenia en 2023⁴¹.

M-PESA demostró que la tecnología móvil podía “saltar etapas” (lo que algunos analistas llaman *leapfrogging*) en mercados emergentes, llevando servicios financieros a poblaciones enteras que nunca habían tenido acceso a la banca tradicional. Hoy, más de 51 millones de personas en África usan M-PESA y servicios similares, y **180 millones de transacciones diarias** pasan por esta plataforma en 2025, cifras que subrayan el impacto transformador de los pagos móviles en la inclusión financiera.

Al mismo tiempo, en economías desarrolladas comenzó el despliegue de tecnologías **NFC (near field communication)** para pagos **contactless**. Los primeros experimentos de pagos sin contacto ocurrieron en Hong Kong en 1997 (tarjeta Octopus para el metro), y a partir de 2007, se popularizaron en lugares como Turquía y Japón⁴². Pero el gran salto ocurrió en la década de 2010, cuando tanto las tarjetas bancarias con chip *contactless* como las billeteras móviles (Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay, etc.) permitieron pagar simplemente acercando el plástico o el teléfono a la terminal, sin introducir PIN ni firma para montos pequeños.

En la actualidad, esta forma de pago sin contacto es habitual en todo el mundo: por ejemplo, en 2020 se realizaron 4.600 millones de pagos con tarjeta sin contacto sólo en Francia, comparado con apenas 1,2 millones en 2013 ([bnpparibas](#), 2025). La tecnología NFC aportó **velocidad y conveniencia**, factores cruciales para que más personas adoptaran medios electrónicos en vez de efectivo.

Otra pieza clave en esta revolución ha sido la adopción

masiva de **códigos QR** como medio de pago. El código QR (quick response) fue inventado en 1994 en Japón, pero su aplicación en pagos despegaría décadas más tarde.

Empresas chinas como **Alipay y WeChat Pay** popularizaron el pago con QR a partir de 2014, ofreciendo a comercios y consumidores una solución simple y de bajo costo (sólo se necesita un smartphone con cámara, sin POS costosos). El resultado fue que China saltó prácticamente a una sociedad *casi sin efectivo* en menos de 10 años.

Hacia 2018, los pagos móviles (principalmente vía QR) representaban el **83% de todas las transacciones en China**⁴³. Para 2023, una encuesta nacional indicaba que un **92,7% de los chinos había utilizado pagos con código QR**⁴⁴, desde puestos de mercado callejero hasta grandes cadenas minoristas. Este modelo asiático demostró que el QR podía inclinar la balanza contra el cash incluso en economías con baja bancarización inicial, al ser una tecnología *inclusiva* (cualquiera con un teléfono básico puede escanear o mostrar un código) y *ubícua*. La pandemia de COVID-19 aceleró aún más su aceptación global por razones sanitarias: millones de comercios en todo el mundo adoptaron códigos QR para pagos “sin contacto” durante 2020-21.

En paralelo, emergió el concepto de **“open banking” y APIs bancarias abiertas**. Tradicionalmente, las instituciones financieras operaban sistemas cerrados; pero regulaciones como la PSD2 en Europa (2018) impulsaron la apertura de interfaces de programación (APIs) para que terceros – fintech, startups o incluso grandes tecnológicas– pudieran

construir servicios sobre la banca.

¿Qué implicaciones tuvo esto? Por un lado, facilitó la aparición de **agregadores de cuentas** y nuevas soluciones de pago integradas. Por otro, permitió que *fintechs* ofrecieran pagos digitales *sin ser bancos*, al conectarse a las cuentas bancarias de los usuarios de forma segura. Esta tendencia se extendió globalmente: en muchos países de Iberoamérica, los bancos e incluso los entes reguladores comenzaron a desarrollar APIs estandarizadas en los últimos años, entendiendo que la interoperabilidad y colaboración potenciarían el ecosistema de pagos digitales.

Un ejemplo cercano es **Brasil**, que inició formalmente su esquema de open banking en 2021, permitiendo a las *fintechs* acceder (con consentimiento) a datos bancarios de clientes para ofrecer pagos y otros servicios más personalizados. En suma, las APIs abiertas están derribando muros y fomentando la **innovación colaborativa**: la banca ya no es el único proveedor de pagos; ahora cualquier app de terceros puede integrar funciones para transferir dinero, cobrar, otorgar créditos al consumo instantáneamente, etc., ampliando la oferta de servicios financieros disponibles para la población.

Finalmente, dentro de esta *caja de herramientas* de avances tecnológicos, cabe destacar la proliferación de **pagos peer-to-peer (P2P)** mediante aplicaciones móviles y redes sociales. Ya mencionamos a PayPal como precursor en los 2000, pero en la década de 2010 surgieron decenas de aplicaciones enfocadas en pagos entre personas, integradas muchas veces con experiencias sociales.

Por ejemplo, en Estados Unidos despegaron Venmo (con un estilo de red social para compartir pagos entre amigos) y Zelle (consorcio bancario para transferencias inmediatas vía celular); en Europa destaca Bizum, un servicio interbancario lanzado en 2016 en España, que alcanzó 20 millones de usuarios en 2022 (casi la mitad de la población) al facilitar pagos instantáneos con solo conocer el número de móvil del destinatario⁴⁵.

En América Latina, como veremos más adelante, prácticamente todas las billeteras digitales y aplicaciones bancarias modernas ofrecen la función de “*enviar dinero a un contacto*” de forma instantánea y gratuita, lo que popularizó el reemplazo del efectivo en transacciones informales cotidianas (desde compartir gastos con familiares hasta pagar al plomero o a un freelance).

La **integración de pagos en aplicaciones de mensajería** es otra tendencia reciente: WhatsApp, la plataforma de chat más usada en la región, ha comenzado a incorporar pagos P2P en países como Brasil (apoyándose en la infraestructura de Visa/Mastercard y en sistemas como Pix), para que enviar dinero sea tan sencillo como mandar una foto⁴⁶. Esta convergencia entre comunicación y transacción demuestra cómo los pagos digitales se están *embebiendo* en la vida diaria de las personas de la manera más natural posible, al eliminar barreras de usabilidad.

Resumiendo, la revolución tecnológica de los medios de pago ha sido un proceso continuo de **desmaterialización** (del papel moneda a representaciones digitales de valor) y **descentralización** (de unas pocas instituciones

financieras hacia un ecosistema amplio de actores fintech y tecnológicos).

Los avances clave –tarjetas, pagos en línea, móviles, QR, NFC, APIs, P2P– han actuado como capas superpuestas que amplían el alcance y la comodidad de los pagos electrónicos. Cada innovación ha contribuido a disminuir la fricción en transacciones y a **democratizar el acceso**: hoy es posible que una persona sin cuenta bancaria tradicional pueda sin embargo realizar pagos digitales usando un celular, o que un microemprendedor cobre con QR sin necesidad de costosos equipos ni trámites.

En otras palabras, la tecnología ha ido cerrando la brecha entre los incluidos y excluidos financieramente y preparando el terreno para una era en la cual el efectivo ya no es el rey. A continuación, analizaremos cómo estas tendencias globales han impactado específicamente en Iberoamérica, una región con desafíos particulares pero también casos exitosos de transformación digital en pagos.

Transformación en Iberoamérica

La adopción de pagos digitales en Iberoamérica (Latinoamérica y la península ibérica) ha cobrado un impulso notable en los últimos años, *impulsada en buena medida por la necesidad*.

Históricamente, nuestra región se ha caracterizado por **altas tasas de informalidad económica y baja bancarización**. Alrededor de **un 45% de los latinoamericanos no poseía**

una cuenta bancaria hacia 2020, según datos del Banco Mundial⁴⁷. En países como México, Nicaragua o El Salvador, apenas 30–35% de los adultos tenía cuenta en 2017, mientras que en potencias regionales como Brasil, Chile o Colombia, la bancarización rondaba el 70%⁴⁸.

Esta situación, combinada con la prevalencia del efectivo en transacciones cotidianas, significaba que una gran porción de la población quedaba al margen de los servicios financieros formales. Sin embargo, en la última década estamos presenciando un cambio acelerado: **América Latina está atravesando un rápido proceso de bancarización digital.**

Entre 2017 y 2021 la proporción de adultos con cuenta bancaria subió del rango 30–50% al **72% en promedio regional**⁴⁹, un salto impresionante atribuido en parte a la proliferación de nuevas soluciones fintech y al efecto catalizador de la pandemia de COVID-19.



Los ingresos por pagos han tenido un fuerte crecimiento en Latinoamérica.

Ingresos globales por pagos por región, en billones de USD

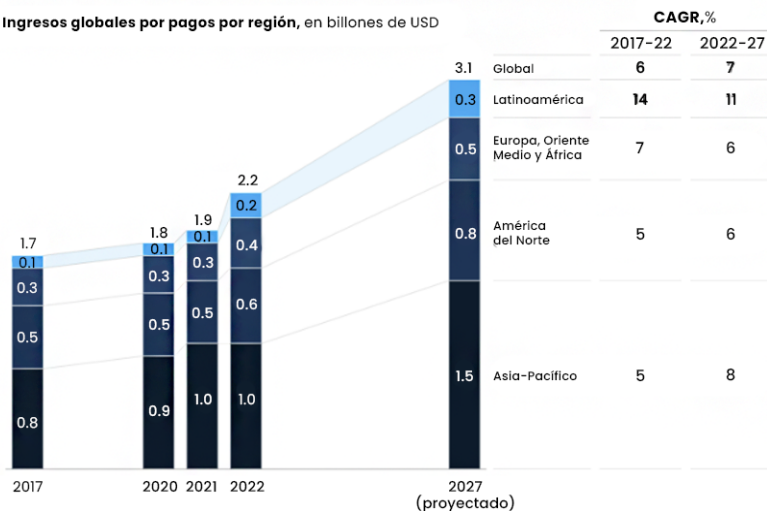


Gráfico: Evolución de los medios de pago en América Latina: del efectivo a las soluciones digitales, en un entorno cada vez más móvil e integrado. Fuente: McKinsey & Company, La rápida evolución de los medios de pagos en Latinoamérica.

¿Por qué la pandemia fue relevante? En 2020–2021, las cuarentenas y distanciamiento obligaron a cerrar sucursales bancarias y tiendas físicas, lo que empujó a millones de personas a probar la banca en línea, las compras por internet y los pagos digitales por primera vez. Muchos gobiernos de la región aprovecharon ese momento para **distribuir ayudas sociales a través de cuentas o billeteras digitales** en lugar de efectivo, lo que forzó a segmentos tradicionalmente no bancarizados a ingresar al sistema.

Por ejemplo, Brasil abrió en 2020 más de 30 millones de cuentas digitales gratuitas en Caixa Econômica Federal para depositar el Auxílio Emergencial (subsidio por la pandemia), lo que sumó a millones de nuevos usuarios al sistema financiero formal en cuestión de meses.

De hecho, en Brasil, la proporción de beneficiarios de programas sociales con cuenta bancaria pasó del 35% en 2016 a cerca del 90% en 2022 ([International Finance](#), 2025), en gran medida gracias a estas iniciativas de pagos digitales gubernamentales. La pandemia, en síntesis, rompió la inercia del efectivo y *educó a la fuerza* a muchos en el uso de canales electrónicos; y una vez pasada la emergencia, esos nuevos hábitos han perdurado en buena medida.

Otro factor crucial ha sido la **altísima penetración de la telefonía móvil y el internet** en la región. Para 2023, Latinoamérica contaba con unos 450 millones de usuarios de internet móvil, y en países como Argentina, Chile o Uruguay, más del 80% de la población es usuaria activa de smartphones⁵⁰. En México, por ejemplo, existen más líneas móviles que habitantes (136 millones de líneas para ~126 millones de personas), y el 88% de esas líneas tiene conexión a internet ([bbva.com](#), 2024).

Este entorno tecnológico ha permitido que las soluciones fintech florezcan sobre una base amplia de potenciales usuarios conectados. *No hace falta sucursal bancaria en cada pueblo si cada persona lleva una sucursal en su bolsillo*. Así, en prácticamente todo rincón de Iberoamérica, incluso en zonas rurales, hoy es posible encontrar pequeños comercios aceptando pagos móviles o personas enviando dinero por apps, aprovechando la extensa cobertura móvil.

Con esa base tecnológica, la región ha visto un **auge de las billeteras digitales y fintech de pagos** sin precedentes. Según la Cámara Argentina Fintech, tan solo en Argentina había más de 330 empresas fintech operando a fines

de 2022 (de las cuales, 132 estaban enfocadas en pagos digitales: billeteras, pasarelas, remesas, etc.)⁵¹.

En Brasil, México, Colombia y otros países, el número de startups fintech también se disparó en los últimos 5 años, apoyadas por flujos de inversión y por regulaciones más modernas. Estas billeteras digitales –ofrecidas tanto por startups independientes como por gigantes de comercio electrónico o bancos tradicionales– se convirtieron en la **puerta de entrada al sistema financiero** para millones de personas.

Su propuesta de valor suele ser sencilla pero poderosa: apertura de cuenta 100% en línea (muchas veces con sólo el DNI y selfie, en minutos), *cero comisiones* de mantenimiento, posibilidad de recargar en efectivo en puntos de venta, y funcionalidades atractivas como enviar dinero por el celular, pagar servicios, comprar con QR, acceder a microcréditos o rendimientos por saldo, etc.

Un ejemplo destacado es **Nubank**, el neobanco brasileño que, con su tarjeta de crédito sin costos y app amigable, atrajo a unos 80 millones de clientes en América Latina para 2023, muchos de ellos jóvenes sin historial bancario previo. Nubank demostró que los usuarios valoran la experiencia digital y la baja fricción por encima de la infraestructura bancaria tradicional; su éxito presionó a la banca incumbente a modernizarse.

Paralelamente, han proliferado herramientas como los **“links de pago”** y los agregadores de pago para comerciantes. En una región con enorme cantidad de

micro negocios y trabajadores autónomos, la posibilidad de **cobrar digitalmente sin tener que instalar un POS físico** ha sido revolucionaria.

Hoy, cualquier emprendedor que venda por Instagram o WhatsApp puede generar un enlace de pago en segundos (por ejemplo, mediante Mercado Pago, PayU, Kushki u otros) y enviarlo al cliente para que este pague con tarjeta o transferencia desde su teléfono. Estas soluciones eliminan barreras como alquilar un terminal o firmar contratos largos conadquirentes; y democratizan el acceso al cobro con tarjeta para feriantes, artesanos, profesionales independientes y comercios barriales. Incluso, aplicaciones de mensajería y redes sociales comienzan a integrar pagos nativamente: en Brasil, como ya vimos, **WhatsApp ha lanzado funciones de pagos** para que pymes puedan cobrar a clientes dentro del chat, lo que muestra la convergencia entre comunicación, comercio y pagos ([International Finance](#), 2025).

Un concepto importante que ha ganado terreno para maximizar el impacto de todas estas iniciativas es la **interoperabilidad**. Dado que tantas nuevas plataformas de pago emergieron, el riesgo era crear “silos” (cada quien con su red de usuarios no conectada a las demás). Los reguladores y el sector han trabajado para evitar eso mediante estándares y acuerdos de interconexión.

Interoperabilidad significa que *mi billetera puede transferir dinero a tu billetera aunque sean de empresas distintas, o que puedo escanear con cualquier aplicación un código QR de cualquier proveedor*. Esto potencia la utilidad de los pagos digitales de forma exponencial, porque el valor de la

red crece cuando todas las redes se conectan.

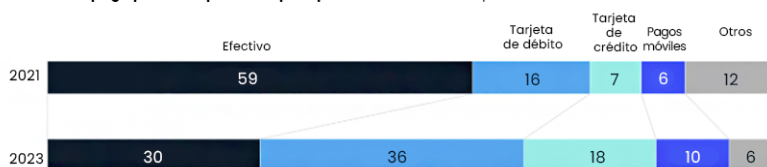
Varios países iberoamericanos han dado pasos firmes en esa dirección: Argentina lanzó la iniciativa “Transferencias 3.0” para unificar los QR (la detallaremos en la siguiente sección), México desarrolló la plataforma CoDi interoperable entre bancos, Colombia está encaminando la convergencia de sus principales billeteras (Nequi, Daviplata y otras) bajo estándares comunes, y la joya de la corona es Brasil con **Pix**, el sistema de pagos instantáneos del Banco Central que funciona como una *red unificada* donde participan todos los bancos y fintech.

De hecho, América Latina es la región de mayor crecimiento proyectado en pagos en tiempo real (RTP): se estima un 29% anual compuesto 2022-2027, la tasa más alta del mundo, gracias a la adopción de sistemas interoperables como Pix, CoDi, etc. Todo esto refleja una visión compartida: lograr que enviar o recibir dinero sea **tan fácil, inmediato y universal como hacer una llamada telefónica**, sin importar qué banco o aplicación use cada persona.

Los resultados de esta transformación ya se evidencian en la vida cotidiana. Encuestas recientes muestran que los latinoamericanos están cambiando sus hábitos de pago. En 2023, en países hispanoamericanos, la tarjeta de débito desplazó al efectivo como el método de pago *preferido*, y las billeteras digitales ganaron enorme terreno ([Cabrera et al., 2024](#)).

Las tarjetas de débito han reemplazado al efectivo como medio de pago preferido de los latinoamericanos.

Método de pago preferido para compras presenciales, % de respuestas¹



¹Junio 2021, n= 9,440; Julio 2023, n= 6,008.

McKinsey & Company

Gráfico: En solo dos años, las tarjetas de débito superaron al efectivo como principal medio de pago presencial en América Latina. Fuente: McKinsey & Company, La rápida evolución de los medios de pagos en Latinoamérica.

Entre 2021 y 2023, el porcentaje de personas que escogían el efectivo como su medio de pago principal **se redujo a la mitad**, mientras que la proporción que prefería métodos *distintos al efectivo* (tarjetas o pagos móviles) **se duplicó** ([Cabrera et al., 2024](#)). Es cierto que el efectivo sigue siendo muy utilizado, en parte porque muchas personas reciben sus ingresos en efectivo y porque persiste un gran sector informal donde no siempre se aceptan pagos electrónicos.

Pero la *preferencia declarada* indica que, **si pudieran elegir libremente, cada vez más latinoamericanos optarían por herramientas digitales** por encima del cash. Esto representa un cambio cultural de enorme relevancia, que derriba el mito de que “la gente no confía en lo digital”. En países como Argentina, Colombia, Perú y Panamá, las **billetteras digitales han sido grandes impulsoras de la inclusión financiera**, atrayendo a personas que nunca antes tuvieron productos bancarios formales.

En otros países como Chile o Ecuador, la mayor penetración

se dio a través de la masificación de **tarjetas de débito**, muchas de ellas asociadas a cuentas simplificadas creadas por bancos estatales (p.ej., la CuentaRUT del BancoEstado en Chile, que ya tiene 13,7 millones de usuarios, ~70% de la población chilena). Distintos caminos, mismo destino: un ecosistema donde **cada vez más ciudadanos están dentro del circuito financiero**, utilizando pagos electrónicos en su día a día.

Desde la perspectiva de inclusión financiera, estos cambios significan que millones de personas están **saliendo de la economía del efectivo “debajo del colchón”** y entrando a un sistema donde sus transacciones quedan registradas (lo que les abre puertas a microcréditos, historial financiero, seguros, etc.), reducen costos y riesgos (no cargar grandes sumas de efectivo disminuye la inseguridad), y pueden acceder a un abanico más amplio de servicios.

También hay un impacto positivo para pequeños negocios que, al aceptar pagos digitales, pueden aumentar ventas (clientes que no tienen efectivo a mano igual pueden comprar), llevar mejor control e incluso acceder a financiamiento basado en sus flujos transaccionales. Se estima, por ejemplo, que la digitalización de pagos de salarios en la región podría llevar a más de 30 millones de personas a abrir su primera cuenta bancaria ([bankingly.com](https://www.bankingly.com), 2019), lo que refleja cómo **formalizar pagos “invisibles”** ayuda a incorporar trabajadores al sistema financiero.

Asimismo, al gobierno y autoridades fiscales les beneficia la trazabilidad que brindan los pagos electrónicos, al ampliar la base imponible y combatir la evasión (uno de los motivos

por los que varios gobiernos han empujado estas iniciativas).

No obstante, quedan retos importantes. Uno de ellos es cerrar la brecha de **inactividad**: tener una cuenta o billetera no garantiza que se use frecuentemente. Muchas cuentas de inclusión se abrieron pero luego duermen sin movimientos. Un informe de CAF menciona que la inactividad financiera en Latinoamérica aumentó 10 puntos entre 2014 y 2021. La clave será mantener a los nuevos usuarios *enganchados* con soluciones útiles y asequibles.

Otro desafío es la **educación digital**: todavía hay población de mayor edad o menos instruida a la que hay que enseñar y dar confianza en estos medios (por ejemplo, que pierdan el miedo a fraudes, aprendan medidas básicas de seguridad, etc.). Finalmente, la **infraestructura** debe seguir mejorando: conexiones de internet estables en todo el territorio, mayor interoperabilidad entre todos los actores y regulación equilibrada que proteja al usuario sin ahogar la innovación fintech.

Con todo, el panorama general es muy alentador. Iberoamérica ha pasado de rezagada a convertirse en un **laboratorio de innovación en pagos digitales**. La combinación de necesidad (gran población no atendida por la banca tradicional) más oportunidad tecnológica (smartphones e internet por doquier) creó el caldo de cultivo perfecto para soluciones de pagos creativas e inclusivas.

En el siguiente apartado profundizaremos en casos *emblemáticos* de esta transformación –desde el sistema Pix de Brasil hasta las populares billeteras de Argentina, México y Colombia–, que ilustran en la práctica cómo los pagos

digitales están redefiniendo el ecosistema financiero regional.

Casos destacados

Brasil:

PIX, la revolución de los pagos instantáneos

Brasil ofrece quizás el caso más impresionante de transformación de pagos digitales a nivel global con **Pix**, el sistema de pagos instantáneos lanzado por el Banco Central do Brasil en noviembre de 2020.

En tan solo unos pocos años, Pix se ha convertido en el medio de pago preferido de los brasileños y en un motor de inclusión financiera sin precedentes. Los números hablan por sí solos: a septiembre de 2024, Pix alcanzó **151 millones de usuarios activos**, lo que representa el **92% de la población adulta de Brasil** ([internationalfinance.com](https://www.internationalfinance.com), 2025). Prácticamente **4 de cada 5 brasileños ya han enviado o recibido dinero mediante Pix**. Su volumen de operaciones supera ampliamente al de otros instrumentos: solo en 2023 se procesaron cerca de **42 mil millones de pagos vía Pix**, un 74% más que el año anterior, superando en un 23% el total combinado de transacciones con tarjetas de crédito y débito en Brasil.

Es decir, en dos años Pix logró desbancar al plástico, algo inimaginable en la mayoría de los países. Para finales de 2024, Pix continuaba creciendo explosivamente: se estimaba un promedio de **6 mil millones de transacciones al mes** y

un pico diario récord de 252 millones de transacciones en diciembre de 2024⁵². De hecho, estudios proyectan que Pix representará el 44% de todas las transacciones de comercio electrónico brasileño hacia 2025, superando a las tarjetas de crédito (41%) antes de lo previsto originalmente.

¿Qué explica este rotundo éxito? En primer lugar, la **inmediatez y gratuidad**: Pix permite transferir dinero entre cuentas de cualquier banco o billetera **en tiempo real, 24/7 y sin costo** para las personas. Hacer un pago es tan fácil como escanear un QR o ingresar una clave (teléfono, email o un código) del destinatario, y en *menos de 10 segundos*, los fondos se abonan en la otra cuenta.

Esta rapidez contrasta con las transferencias bancarias tradicionales (TED/DOC), que solían demorar horas o solo operaban en horario hábil. Además, el Banco Central estableció que las transferencias P2P por Pix son gratuitas para usuarios finales, y para comercios la tarifa es mínima (alrededor del **0,22%**, muy inferior a las comisiones de tarjetas). En la práctica, esto **derribó la barrera de costo** que históricamente frenaba la digitalización de pagos en Brasil: ya no hay excusa para preferir efectivo si puedes mover dinero al instante y sin pagar comisiones.

En segundo lugar, Pix fue diseñado desde el inicio con un enfoque en **inclusión financiera masiva**. El Banco Central flexibilizó regulaciones para que no sólo bancos sino también fintechs y empresas de pagos digitales (denominadas *instituições de pagamento*) pudieran participar directamente en Pix.

Esto permitió que billeteras digitales, neobancos y hasta grandes minoristas ofrecieran Pix a sus clientes, lo que multiplicó los canales de acceso. Asimismo, se simplificó la apertura de cuentas básicas: millones de brasileños pudieron activar una cuenta digital solo con su CPF (identificación fiscal), a través de apps en su celular, sin papeleos. Gracias a esto, **más de 50 millones de personas realizaron su primer pago digital en estos dos años** (internationalfinance.com, 2025).

Es revelador que entre 2020 y 2022, unos 40 millones de brasileños pasaron a ser nuevos clientes bancarios, muchos atraídos únicamente por la propuesta de usar Pix para cobrar o pagar. En zonas rurales o grupos de bajos ingresos donde antes el efectivo era la única opción, hoy Pix es común; incluso programas sociales como Bolsa Familia migraron pagos a cuentas Pix, lo que aseguró que hasta los sectores más vulnerables estén *conectados*. No es exagerado decir que Pix se convirtió en una **política pública de inclusión**: Brasil entendió que para “participar plenamente de la economía moderna”, todos debían estar bancarizados de algún modo, y Pix fue la herramienta para lograrlo rápidamente.

En tercer lugar, la **experiencia de usuario** y la versatilidad de Pix han sido sobresalientes. Registrar una “clave Pix” (por ejemplo, tu número de celular) toma segundos, y con esa única información, cualquiera te puede pagar sin conocer tu número de cuenta larguísimo. Pix soporta múltiples casos de uso: pagos P2P entre personas, pagos de personas a comercios (escaneando QR en tiendas físicas o en ecommerce), pagos de gobiernos a ciudadanos y

viceversa (impuestos, multas, beneficios), e incluso pagos internacionales en desarrollo (como *Pix Internacional*, que permitirá usar Pix fuera de Brasil).

Recientemente se añadieron funcionalidades que extienden aún más su alcance: por ejemplo, *Pix Saque* y *Pix Troco* permiten retirar efectivo en comercios; en 2023 se anunció *Pix Parcelado* (pagos en cuotas); y para 2025 está prevista la introducción de **Pix NFC** (pagos por aproximación, estilo contactless) y **Pix Automático** (débitos recurrentes para suscripciones y facturas).

Es decir, Pix no se ha quedado estático sino que evoluciona hacia un *ecosistema integral de pagos*. Vale destacar también la integración con otras plataformas: en 2024, por ejemplo, el banco digital PicPay habilitó pagos Pix dentro de **WhatsApp**, aprovechando IA para reconocer cuando alguien te envía un código o clave por chat y facilitar la transacción. Este tipo de integraciones hace que Pix esté presente incluso en nuestras conversaciones diarias.

El impacto en la economía brasileña es profundo. Para los comercios, grandes y pequeños, Pix significó **cobros instantáneos y liquidez inmediata**, eliminando la espera de 30 días típica de las ventas con tarjeta de crédito. También redujo costos de aceptación (menos comisiones) y fomentó ventas adicionales, pues clientes sin tarjeta ahora pueden pagar digitalmente. Muchos microemprendedores que operaban sólo en efectivo empezaron a aceptar Pix (basta exhibir un QR impreso), y formalizaron ventas.

A nivel macro, la reducción en uso de efectivo es notable: ya

en 2022 el volumen de pagos por Pix superó el retiro de dinero en cajeros en Brasil, lo que indica un cambio de hábito. El gobierno estima ahorros significativos en costos de manejo de efectivo y mejora en la recaudación tributaria al haber más transacciones trazables. Y un beneficio colateral: la **competencia** que Pix introdujo ha llevado a que bancos y operadores tradicionales mejoren sus servicios y bajen tarifas para no perder clientes.

En cierta forma, Pix “democratizó” el espacio de pagos: ningún banco puede monopolizar porque todos están en la misma red, compitiendo ahora por calidad de experiencia más que por exclusividad.

En conclusión, Pix transformó el sistema financiero de Brasil en tiempo récord. Se suele citar el caso de Pix como *benchmark* mundial de pagos en tiempo real exitosos. Organismos internacionales como el FMI y el Banco Mundial lo estudian para extraer lecciones⁵³. La **clave del éxito** parece residir en que combinó el apoyo decidido del sector público (visión estratégica y rápida implementación por el Banco Central) con la adopción entusiasta del sector privado (bancos y fintech compitiendo por ofrecer el mejor Pix) y la receptividad del público, que valoró la conveniencia e inclusión que Pix brindaba. Brasil demostró que, con la estrategia correcta, es posible migrar un país entero a los pagos digitales en cuestión de años y ampliar enormemente la inclusión financiera. Esto sienta un precedente inspirador para el resto de Iberoamérica.

Argentina:

Transferencias 3.0, Mercado Pago y Ualá

Argentina es otro caso interesante de cómo la combinación de **regulación proactiva y emprendimientos fintech** puede catalizar la digitalización de pagos en un contexto de baja bancarización inicial. Tradicionalmente, Argentina fue una economía muy basada en efectivo –en parte, por años de inestabilidad macroeconómica e inflación, que fomentaron la desconfianza en el sistema bancario–. Sin embargo, la última década trajo cambios notables. Por un lado, surgieron fintech locales muy exitosas; por otro, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) impulsó normativas de **interoperabilidad e inclusión** que han dado sus frutos.

Un hito central fue la iniciativa **Transferencias 3.0**, lanzada por el BCRA en noviembre de 2021. ¿En qué consiste? Básicamente en establecer un **ecosistema abierto y universal de pagos con código QR** interoperable entre **todas** las billeteras y bancos del país. Antes de esto, si un comercio mostraba un QR de, digamos, Mercado Pago, sólo clientes con esa billetera podían pagarle escaneando. Con Transferencias 3.0, en cambio, *cualquier billetera virtual o app bancaria puede escanear cualquier código QR para pagar mediante una transferencia*. Detrás de escena se utiliza la infraestructura de transferencias inmediatas del banco central (el sistema *DEBIN/PEI*), de modo que el dinero va directo de la cuenta del pagador a la del comerciante en segundos (grantthornton.com.ar, 2023).

Así, si yo tengo cuenta en Banco X y tú usas la billetera Y, igual puedo pagarte escaneando tu QR y el dinero se moverá entre nuestras cuentas (bancarias o virtuales) de manera instantánea. Para lograr esto, el BCRA definió estándares técnicos comunes –denominados **Interfaz Estandarizada de Pagos (IEP)**– y obligó a todos los proveedores a integrarse con esas reglas.

El desafío fue coordinar a muchos actores diversos con intereses a veces divergentes (bancos incumbentes, fintech líderes, procesadores), pero Argentina logró poner en marcha el sistema. En el primer mes de funcionamiento se registraron cerca de 800.000 transacciones interoperables con QR, por un monto de \$1.280 millones de pesos argentinos⁵⁴. Aunque modestas al inicio, esas cifras evidenciaron el apetito por esta facilidad.

Hoy, la **plena interoperabilidad de pagos QR es una realidad** en Argentina: desde 2022 cualquier comercio puede exhibir un único QR (por ejemplo, el de su banco o fintech preferida) y recibirá pagos de clientes usando *cualquier* otra aplicación. Y a partir de septiembre de 2023 se amplió también a pagos con **tarjetas** via QR, de modo que un comercio puede aceptar una tarjeta de crédito mediante el mismo código QR interoperable, independientemente de quién provea el QR⁵⁵.

Estas medidas apuntalan un ecosistema inclusivo y competitivo: **el usuario elige con qué pagar** (su billetera o banco favorito) y **el comercio elige con quién cobrar** (la entidad que le cobre menor comisión, quizás), pero ambos pueden encontrarse en la misma transacción, sin fricciones.

Cristian Bertone, especialista fintech, resume que es un proyecto ambicioso aún en etapas iniciales, pero **“muy bueno para el usuario”**; destaca que, a mediano plazo, **bancos y fintech deberán cooperar** y buscar sinergias en lugar de competir por suplantarse, algo que ya empieza a ocurrir, con buenos resultados para todos (grantthornton.com.ar, 2023). En otras palabras, Transferencias 3.0 empuja a un modelo de *coopetencia*: competencia en servicios pero sobre una infraestructura común. Esto es fundamental en un país donde la informalidad supera el 40% de la economía; facilitar pagos digitales interoperables ayuda a **formalizar** transacciones gradualmente.

Ahora bien, la regulación sola no basta; el otro motor de la transformación argentina han sido las **empresas fintech líderes**, entre las cuales sobresalen **Mercado Pago** y **Ualá**. **Mercado Pago** nació en 2004 como la división de pagos de Mercado Libre (el gigante de ecommerce latinoamericano) para facilitar pagos online entre compradores y vendedores del marketplace.

Con el tiempo, Mercado Pago se expandió más allá de la plataforma y se convirtió en una billetera digital integral. En Argentina, ha jugado un papel enorme en habitar al público a los pagos digitales. Por ejemplo, fue pionero en popularizar el código **QR en comercios**: desde 2017-2018, uno puede comprar una hamburguesa en un puesto callejero de Buenos Aires y pagar escaneando el QR de Mercado Pago, sin efectivo de por medio. Para 2023, Mercado Pago alcanzó más de **45,3 millones de usuarios activos en Latinoamérica** (sumando

Argentina, Brasil, México y otros), tras incorporar a 7,1 millones de nuevos usuarios solo en el último año⁵⁶.

Una parte importante de esos usuarios está en Argentina, donde Mercado Pago es omnipresente: se usa para pagar desde el transporte público (códigos QR en buses), hasta cargas de teléfono, servicios públicos, compras en tiendas físicas y *ecommerce*. Su plataforma también ofrece *point of sale* con lector de tarjetas (los dispositivos *point*), acceso a créditos para pymes y hasta inversiones en fondos de dinero.

En 2022, el volumen total de pagos procesados por Mercado Pago en la región fue de **US\$ 123.000 millones**, cifra que saltó a **US\$ 182.000 millones en 2023** –un crecimiento del 48% año contra año– y muestra la aceleración pospandemia⁵⁷.

La influencia de Mercado Pago en la inclusión es concreta: miles de pequeños comercios y profesionales en Argentina empezaron a aceptar pagos electrónicos gracias a su facilidad (basta un smartphone para cobrar con QR o con un lector de bajo costo).

Además, al ofrecer cuentas digitales con CVU (clave virtual uniforme) integradas al sistema bancario, Mercado Pago permitió a muchos usuarios operar casi como si tuvieran una cuenta bancaria tradicional. De hecho, la empresa anunció su intención de solicitar licencia para transformarse en banco en Argentina, indicio de qué tan central se ha vuelto su rol en el ecosistema financiero⁵⁸.

Por su parte, **Ualá** representa el arquetipo de fintech enfocada al 100% en inclusión financiera de personas no bancarizadas. Fundada en 2017 por Pierpaolo Barbieri, Ualá ofrece una app financiera ligada a una tarjeta Mastercard internacional *prepaga*. En simples pasos (bajar la app y validar identidad), cualquier argentino mayor de 13 años puede obtener **gratis** su tarjeta Ualá y una cuenta en pesos para cargar dinero, enviar, pagar y ahorrar. Este modelo atrajo sobre todo a jóvenes y sectores desatendidos por la banca tradicional: en menos de 7 años, Ualá ya cuenta con **más de 8 millones de usuarios en Argentina, México y Colombia**⁵⁹.

De esos, aproximadamente **6 millones son argentinos, equivalentes al 17% de la población del país**⁶⁰. El crecimiento es constante: suman unos 100.000 nuevos clientes por mes. Ualá permitió a muchos entrar al mundo financiero por primera vez: “*mi primera tarjeta fue Ualá*” es algo que se escucha a menudo entre jóvenes de 18–20 años, que valoran poder obtenerla sin trámites engorrosos ni historial crediticio.

La propuesta de Ualá de no cobrar costos ocultos y dar funcionalidades modernas (notificaciones de gasto en tiempo real, gestión desde el celular, posibilidad de invertir en un fondo común con saldo desde \$1, entre otras) obligó también a los bancos a elevar su juego en experiencia de usuario. Incluso ha contribuido a la equidad: por ejemplo, permite a trabajadores informales o freelancers cobrar pagándoles a su alias Ualá, o a familias manejar **sus tarjetas de transporte**, etc., sin depender de efectivo.

Cabe señalar que Ualá obtuvo en 2021 una licencia oficial como entidad financiera en México (y adquirió un banco en Argentina en 2022), lo cual muestra su evolución de simple fintech a actor financiero pleno, pero siempre manteniendo su foco inclusivo. Según Barbieri (CEO), *“el objetivo de Ualá desde el comienzo era revolucionar el sistema financiero argentino”*, llevándolo al siglo XXI y dando lo mejor de dos mundos: la **practicidad fintech** con la **seguridad de un banco**.

La sinergia entre las iniciativas regulatorias y la oferta fintech se refleja en las cifras de Argentina. La **bancarización** ha crecido: el porcentaje de adultos con cuenta subió del ~50% en 2017 a 78% (estimado) ([Demirguc-Kunt et al., 2022](#)), y algo notable es el incremento de cuentas de pago no bancarias (CVU).

Para 2022 se contabilizaban más de 30 millones de CVUs emitidas por fintech en Argentina, lo que indica que muchas personas poseen tanto CBU (cuenta bancaria) como CVU (cuenta virtual), o incluso varias cuentas virtuales. Un informe del Banco Central de 2022 destacaba que las **transacciones a través de billeteras virtuales aumentaron un 1000% en dos años**, impulsadas por Transferencias 3.0 y la adopción durante pandemia⁶¹.

Asimismo, la **cantidad de pagos con QR** interoperable viene en alza mes a mes, conforme más comercios lo implementan y más usuarios pierden el temor. El hecho de que incluso los bancos tradicionales unieran fuerzas y lanzaran en 2020 su propia billetera interoperable (“Modo”, utilizada por 30 bancos) demuestra cómo el mercado

argentino abrazó la tendencia: los bancos no podían quedarse fuera de la digitalización que Mercado Pago y Ualá lideraban, así que optaron por colaborar para no perder relevancia. Hoy conviven múltiples opciones, pero gracias a la interoperabilidad, **todas hablan el mismo idioma financiero.**

Argentina también enfrenta desafíos particulares: una inflación crónica altísima, que hace que el efectivo físico pierda valor rápidamente, pero también complica la operatoria cotidiana (manejar fajos de billetes cada vez mayores, etc.).

En ese contexto, los pagos digitales ofrecen una comodidad adicional —no tener que contar billetes devaluados—, y han sido adoptados como parte de la *estrategia de supervivencia* de muchos. Por ejemplo, el pago con QR se volvió común incluso en ferias populares, porque es más seguro que manejar efectivo en un entorno de inseguridad. Por otro lado, la macroeconomía volátil ha llevado a la gente a buscar coberturas en dólares u otras monedas; aquí las fintech también innovaron ofreciendo cuentas en dólares, criptomonedas, etc., aunque eso ya trasciende el tema de “pagos” estrictamente.

Lo relevante es: **pese a las dificultades estructurales, Argentina muestra un ecosistema fintech resiliente y creativo**, que está logrando cambiar hábitos profundamente arraigados. Irónicamente, el país que hace unos años era conocido por su amor al efectivo (y la desconfianza en los bancos) ahora es *case study* de billeteras digitales exitosas y de interoperabilidad

regulatoria pionera en la región.

México:

CoDi y el ecosistema fintech liderado por Clip y BBVA

México, la segunda economía más grande de América Latina, ofrece un panorama mixto: por un lado, esfuerzos impulsados desde el sector público para la inclusión (como la plataforma **CoDi** del Banco de México); por otro, un **dinámico ecosistema fintech privado**, con jugadores destacados como **Clip** y la digitalización agresiva de bancos líderes como **BBVA**. Juntos, estos factores están transformando gradualmente la forma en que los mexicanos realizan sus pagos, aunque los retos de bancarización siguen presentes (alrededor del 50% de la población adulta aún no posee cuenta bancaria). Veamos cada frente.

CoDi (Cobro Digital) es la iniciativa gubernamental estrella para pagos electrónicos. Lanzada en septiembre de 2019 por el Banco de México, CoDi es una plataforma que permite realizar pagos y cobros de manera instantánea a través de códigos QR o NFC, utilizando la infraestructura del SPEI (Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios). La visión era ambiciosa: que cualquier persona con smartphone pudiera pagar en comercios o entre pares escaneando un QR, sin efectivo, gratis y en segundos, integrando a todos los bancos y fintech. Sin embargo, a casi 5 años de su creación, CoDi ha tenido **un avance más lento de lo esperado**. Según datos oficiales, al

cierre de 2024 había unos **20,3 millones de usuarios con cuentas CoDi validadas**⁶², una cifra significativa pero por debajo de la meta inicial de tener 18 millones sólo en el primer año. En cuanto al uso, desde 2019 hasta septiembre 2024 se registraron alrededor de **13,7 millones de operaciones acumuladas** vía CoDi, por un total de 12.745 millones de pesos.

Estos datos reflejan que, en promedio, muchas cuentas CoDi están inactivas o tienen muy pocas transacciones. De hecho, en septiembre de 2024 se realizaban en promedio apenas **10.966 operaciones CoDi por día hábil en todo México**, con un ticket promedio cercano a \$1.100 MXN (unos 60 USD). Son volúmenes bajos para un país de más de 120 millones de habitantes.

¿Por qué la adopción ha sido tibia? Diversos analistas mencionan factores como: falta de difusión y capacitación al público, cierta *resistencia cultural* de comerciantes al cambio, y la existencia de alternativas privadas (como tarjetas y wallets) ya consolidadas.

También influyó la pandemia: CoDi se lanzó justo antes del COVID-19, y durante 2020-21, muchos bancos enfocaron sus prioridades en otras áreas, relegando la promoción activa de CoDi. Aun así, el Banco de México no se ha rendido. Ha continuado mejorando la plataforma, y en 2023 surgió una iniciativa complementaria: **DiMo (Dinero Móvil)**, impulsada por la Asociación de Bancos de México. DiMo permite transferencias inmediatas sólo con el número de celular (sin QR), de forma similar a otros sistemas P2P internacionales. A finales de 2023, DiMo ya

contaba con **5,28 millones de usuarios registrados**, lo que muestra que quizá un enfoque más simple (usar contactos telefónicos) atrae a cierto segmento. Es posible que Banxico y los bancos terminen unificando esfuerzos de CoDi y DiMo para lograr más tracción.

No hay que olvidar que México tiene un largo camino en inclusión: aunque el 70% de adultos tiene celular, solo ~50% tiene cuenta bancaria. La receta de Pix en Brasil sugiere que se necesita un fuerte *push* coordinado. Por ahora, CoDi es una gran infraestructura disponible –una autopista de pagos vacía esperando más tráfico–, y se están ajustando las estrategias para popularizarla.

Por fortuna, el **sector privado fintech** en México ha avanzado a gran velocidad, cubriendo en parte los espacios que CoDi no llenó. Un caso emblemático es Clip, fundada en 2012 por el emprendedor Adolfo Babatz. **Clip** identificó un problema claro: miles de pequeños negocios en México perdían ventas por no poder aceptar tarjetas (los bancos exigían requisitos y rentas elevadas por un terminal punto de venta).

La solución de Clip fue ofrecer un **lector de tarjetas móvil, económico y fácil de obtener**, acompañado de una app sencilla, de manera que un tendero o profesional independiente pudiera empezar a cobrar con tarjeta en minutos. Esta propuesta democratizó los pagos con tarjeta en el segmento de micro y pequeñas empresas. En menos de una década, **Clip se convirtió en el principal facilitador de pagos para pymes en México y en el primer “unicornio” (startup valuada en más de**

US\$1.000 millones) de pagos del país⁶³.

Para 2021 alcanzó una valuación de ~US\$2.000 millones tras inversiones de SoftBank y otros fondos (endeavor.org). Si bien Clip es una empresa privada, su impacto social es evidente: permitió que miles de comercios familiares ofrecieran medios de pago modernos, antes reservados sólo a grandes establecimientos. Esto no sólo aumenta las ventas de esos negocios sino que incorpora sus transacciones a la economía formal (quedan registradas). Clip reportó en 2022 tener **cientos de miles de comerciantes afiliados** en México y procesar decenas de millones de transacciones al año. Además, expandió su oferta con servicios como enlaces de pago (similar a Mercado Pago) y herramientas de gestión para sus clientes comerciantes. Babatz, su fundador, señala que “dejaron que las pymes trabajen para sus clientes mientras Clip se encarga de la parte menos sexy pero fundamental: los pagos” (endeavor.org). Hoy Clip compite con otros jugadores (como Mercado Pago, Square y soluciones bancarias), pero mantiene un fuerte reconocimiento de marca como **sinónimo de pagos accesibles**.

En cuanto a la banca tradicional, el **BBVA México** (antes BBVA Bancomer) se ha destacado por abrazar la transformación digital con fuerza. BBVA es el banco más grande del país, con más de **30 millones de clientes**. Al cierre de 2023, reportó que el **74% de sus clientes ya operaba vía canales digitales**, principalmente a través de la app móvil paymentmedia.com.

De hecho, BBVA concentraba cerca del **31,5% de todas las**

cuentas de banca móvil en México; 25,9 millones de contratos de banca móvil a septiembre 2023 (bbva.com, 2024), con lo que lideraba el mercado por amplio margen. Esta apuesta por lo digital incluyó integrarse tempranamente a CoDi (fue el banco con mayor número de cuentas CoDi activas y volumen, según datos de Banxico), lanzar su propia billetera *BBVA Wallet* y ofrecer experiencias casi 100% en línea para muchos productos (desde abrir una cuenta a solicitar un crédito).

La visión de BBVA es que “el futuro de la banca es a través del móvil” (bbva.com, 2024), y ha actuado en consecuencia: por ejemplo, alienta a sus clientes a usar la app mediante descuentos y funcionalidades exclusivas; también ha invertido en seguridad y UX para ganarse la confianza del usuario mexicano (que históricamente prefería la sucursal). Los resultados se ven en el comportamiento: en 2023, México fue el país donde más crecieron las interacciones en la app de BBVA, con +35% anual.

Asimismo, la entidad ha incorporado servicios tipo fintech dentro de su app, como pagos QR (la app genera y lee QR CoDi), envío de dinero por WhatsApp, pago sin tarjeta física mediante código, etc., con la intención de no quedarse atrás de las startups. Esta **transformación digital de BBVA** ha empujado a otros grandes bancos (Santander, Banorte, Citibanamex) a modernizarse también para retener clientes, y creado un efecto dominó positivo.

El ecosistema mexicano de pagos digitales se completa con otros actores: por ejemplo, las cadenas de tiendas de conveniencia como **Oxxo** han lanzado su propia

app financiera (*Spin by Oxxo*, con más de 5 millones de usuarios en 2022), que permite pagar y retirar en sus más de 18 mil tiendas, en una mezcla de lo digital con una amplia red física de apoyo; fintech de remesas y billeteras, como **Cashii** o **Baz**; y la llegada de gigantes extranjeros como Mercado Pago y Nubank, que invierten fuerte en capturar mercado. Incluso las **fintech de criptomonedas** han encontrado nichos para mover dinero de forma no tradicional. La presencia de tantos jugadores indica que hay terreno fértil, pero también evidencia la fragmentación que CoDi buscaba resolver: muchos sistemas, no todos interoperables.

En resumen, México todavía no ha vivido un “momento bisagra” como Pix en Brasil, pero está dando pasos importantes. CoDi, a pesar de su lento arranque, sienta la base pública para pagos instantáneos interoperables. Las fintech como Clip han resuelto problemas puntuales con gran efectividad, al incorporar comercios al mundo digital. Y bancos como BBVA han demostrado que con estrategia, pueden migrar a la mayoría de sus clientes hacia canales modernos.

Los beneficios se empiezan a percibir: hoy es más fácil que nunca en México pagar sin efectivo un taxi de sitio (gracias a Clip), o enviarle dinero al fontanero con sólo su número celular (vía DiMo/CoDi en apps bancarias), cosas que hace pocos años eran impensables. El gobierno mexicano además aprobó en 2018 una **Ley Fintech** pionera en la región, que reguló a las Instituciones de Fondos de Pago Electrónico (IFPE) –figura bajo la cual operan muchas *wallets*– y brindó certeza jurídica y

protección al consumidor.

Esto ha dado confianza para que más usuarios prueben estas nuevas plataformas. Se espera que en los próximos años, con la intensificación de esfuerzos de todos lados, México alcance masa crítica en pagos digitales. De lograr que CoDi/DiMo despeguen aprovechando la enorme base de teléfonos móviles, el efecto podría ser similar al de Pix: acelerar la inclusión de decenas de millones de personas. Mientras tanto, el sector privado seguirá cubriendo necesidades y empujando innovaciones que, sumadas a las políticas públicas, están encaminando a México hacia una **economía más digital y financieramente incluyente**.

Colombia: **Nequi y Daviplata como catalizadores de pagos móviles**

Colombia ofrece un caso muy ilustrativo de inclusión financiera a través de **billeteras móviles** impulsadas por el sector bancario. Dos nombres destacan: **Nequi** (del grupo Bancolombia) y **Daviplata** (de Banco Davivienda).

Estas dos aplicaciones se han vuelto tan comunes en la vida diaria de los colombianos, que expresiones como “te hago un Nequi” o “te paso por Daviplata” equivalen a *transferirte dinero digitalmente*.

Su masificación ha sido asombrosa: *entre ambas acumulan alrededor de 35 millones de usuarios*, en un

país de ~50 millones de habitantes⁶⁴. Esto significa que un porcentaje enorme de los habitantes –incluyendo jóvenes y población rural que jamás pisó una sucursal bancaria– ahora realiza pagos, transferencias y cobros mediante su celular.

Daviplata fue lanzada en 2011 por Banco Davivienda como una plataforma para enviar dinero por celular de forma fácil, inicialmente pensada para beneficiarios de programas sociales y clientes no bancarizados.

Nequi, por su parte, nació en 2016 como una iniciativa de Bancolombia pero desde cero, con marca y operación separada, apuntando a millennials y centennials con una propuesta 100% digital. Ambas ofrecen servicios similares: una cuenta de depósito electrónica sin comisiones, vinculada al número de celular, que permite enviar y recibir plata instantáneamente, hacer recargas móviles, pagar servicios públicos, compras online e incluso retirar efectivo en cajeros o corresponsales sin tarjeta (generando códigos).

También proporcionan **tarjetas de débito virtuales** (y físicas en algunos casos) Visa o Mastercard para compras. Nequi, por ejemplo, permite crear “bolsillos” de ahorro y hasta ofrece micropréstamos y funciones de inversión básica; Daviplata recientemente integró seguros y créditos de consumo pequeños dentro de su app. Son básicamente **bancos en el celular**, pero con una experiencia amigable, lenguaje coloquial y requisitos mínimos.

El resultado: a cierre de 2023, **Nequi superó los 18 millones de usuarios y Daviplata alcanzó 16,8 millones** ([Rozo Galán, 2024](#)). En conjunto, equivalen a más del 100% de la población bancarizada formal que Colombia tenía hace una década. Daviplata reportó que solo entre 2020 y 2023 sumó más de 5 millones de nuevos clientes, impulsado por la pandemia (cuando el gobierno canalizó ayudas “Ingreso Solidario” a través de billeteras electrónicas como estas) y por el creciente uso de pagos móviles en general⁶⁵.

De hecho, Colombia aprovechó estas plataformas para la entrega masiva de subsidios durante la pandemia, y logró llegar rápidamente a millones de familias que antes no tenían ninguna cuenta financiera. Este fue un factor clave para disparar su adopción. Según datos de Colombia Fintech, **en 2023 había en total más de 54 millones de usuarios registrados en 13 billeteras digitales del país** (incluyendo Nequi, Daviplata y otras menores), reflejando que mucha gente posee más de una y que la cobertura es bastante amplia⁶⁶.

El impacto en la vida cotidiana es palpable. Hoy en día, muchos trabajadores informales prefieren recibir pagos por Nequi o Daviplata, porque luego pueden usar ese saldo para pagar ellos mismos cuentas de servicios o hacer compras, sin tener que desplazarse con efectivo. Pequeños comercios aceptan transferencias a sus cuentas de billetera como forma de pago (especialmente desde que las transferencias interbancarias por medio del sistema ACH se hicieron gratuitas en Colombia, enviar Nequi a Daviplata o a cualquier banco ya no tiene costo,

lo que eliminó barreras).

También las generaciones jóvenes prácticamente han saltado la era de la tarjeta física: reparten gastos del restaurante vía Nequi, recargan la tarjeta de transporte TransMilenio desde la app, pagan suscripciones digitales, todo sin necesidad de una cuenta bancaria tradicional.

La inclusión financiera se ha dado de manera orgánica: muchos no sienten que “abrieron una cuenta bancaria”, simplemente descargaron una aplicación útil.

Un aspecto interesante es que tanto Nequi como Daviplata, aunque nacidas de bancos, operan como entidades separadas (Nequi incluso obtuvo licencia de institución financiera independiente en 2022, con lo que se separó de Bancolombia).

Esto les ha dado flexibilidad para innovar con identidad propia. Su éxito, sin embargo, obligó a los bancos matrices y a otros competidores a mejorar servicios. Otros bancos lanzaron sus propias billeteras (Banco de Bogotá tiene “Dale!”, Bancolombia tiene “A la mano” además de Nequi, etc.), aunque ninguna alcanzó la popularidad de las dos líderes. También emergieron fintechs independientes como **Movii**, que sumó ~3 millones de usuarios ofreciendo una alternativa no bancaria. Todo este movimiento ha creado un ecosistema vibrante donde el efectivo empieza a perder terreno. De acuerdo con datos del regulador, el número de **transacciones digitales en Colombia creció un 56% en 2023**, alcanzando 3.342 millones de operaciones en el año⁶⁷, en gran parte gracias a estas billeteras. El monto movilizado a través de ellas fue de 332

billones de pesos (unos USD 80.000 millones) en 2023⁶⁸, lo que indica su peso en la economía formal.

La experiencia colombiana también resalta la importancia de la **educación y confianza**. Al inicio, a muchos usuarios les costaba creer que el dinero “en el celular” era real y seguro. Con campañas agresivas y, sobre todo, con la experiencia práctica sin contratiempos, esa confianza fue creciendo. Es común ver publicidad de Nequi enfocada en la simplicidad (“¿no tienes Nequi? ¿Entonces cómo haces para...?”), y de Daviplata remarcando seguridad y el respaldo de Davivienda.

Poco a poco, estos servicios ganaron **legitimidad social**. Incluso en el comercio formal se integraron: por ejemplo, Nequi puede usarse como método de pago dentro de la pasarela de pagos PSE (el estándar bancario colombiano), y Daviplata permite pagar en datáfonos vía código QR o NFC. Esta convergencia con las redes existentes facilitó que las billeteras pasen de nicho a corriente principal.

Colombia mira ahora hacia la **interoperabilidad total** entre las billeteras. Aún hoy, pasar dinero de Nequi a Daviplata implica hacer una transferencia interbancaria (usando el número de cuenta, etc.), lo que, aunque es gratis, puede ser engorroso para algunos usuarios. La asociación bancaria local y Fintech Colombia están trabajando en esquemas para que eventualmente las principales *wallets* se conecten directamente y los usuarios puedan transferirse con solo el número de celular, independientemente de la app (un “CoDi” a la colombiana quizás).

Dado el terreno ganado, este paso parece natural y podría ocurrir en el corto plazo. También el regulador (Superintendencia Financiera) está adaptando normas para estos nuevos jugadores, en aras de asegurar estabilidad sin frenar la innovación.

En conclusión, Colombia logró **catalizar sus pagos móviles** apalancándose en la penetración celular (alrededor del 85% de la población tiene smartphone) y en la capilaridad de sus bancos, que inteligentemente crearon sub-marcas digitales para llegar a segmentos que ellos no captaban.

Nequi y **Daviplata** han sido verdaderos “caballos de Troya” para la inclusión: entraron en los teléfonos de la gente con la promesa de facilitarles la vida en lo diario, y con ello, han incorporado a millones al sistema financiero. Hoy, un mercado campesino en Boyacá o un taxi en Medellín pueden no aceptar tarjeta, ¡pero sí aceptan Nequi! El dinero móvil se ha normalizado. Esto sienta bases sólidas para que más adelante esos mismos usuarios accedan a productos financieros más avanzados (crédito, seguros, inversión) dentro de esas plataformas, cerrando así el círculo de inclusión. Colombia nos deja la lección de que **la confianza del usuario se gana con utilidad y sencillez**, y una vez que millones adoptan la innovación, el sistema financiero en su conjunto se adapta en torno a ella.

Sin duda, es un caso de éxito regional en pagos digitales e inclusión, y evoluciones próximas (como mayor interoperabilidad y nuevas funciones en las billeteras) no harán sino reforzar esa tendencia.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Logística y última milla: **velocidad, trazabilidad y conveniencia**

La logística de última milla se ha convertido en un pilar crítico para el éxito del comercio electrónico moderno. En la era de la inmediatez, los consumidores exigen entregas cada vez más rápidas, con información en tiempo real sobre el estado de sus pedidos y opciones flexibles que se adapten a sus rutinas.

Como observador de la evolución del ecommerce en Iberoamérica, he sido testigo de cómo en pocos años pasamos de conformarnos con envíos en una semana, a considerar “normal” la entrega al día siguiente o incluso el mismo día de la compra.

Esta transformación vertiginosa trae consigo desafíos enormes – **velocidad, trazabilidad y conveniencia** se han vuelto las palabras clave –, y ha obligado a toda la industria a innovar continuamente para satisfacer al cliente en ese tramo final, el más crítico de la cadena.

Aquí voy a dedicar un espacio para que visualicemos juntos cuáles han sido las **tendencias globales** que han redefinido la última milla; luego, cómo dichas tendencias están siendo **adoptadas en América Latina**; y finalmente repasaremos **casos destacados** en la región, desde gigantes como Mercado Libre o Magazine Luiza, hasta startups especializadas en entregas ultra rápidas, redes de lockers inteligentes y otras soluciones creativas que están revolucionando la logística urbana.

Recorrido global: de entregas en días a entregas en horas

En la última década, a nivel global hemos visto una clara transición “*de los modelos de fulfillment en días a entregas same-day y next-day*”. Empresas pioneras como Amazon sentaron las bases ofreciendo envíos en 48 horas con **Prime**, lo que pronto elevó las expectativas de los clientes en todo el mundo. Pueden ver el tema en profundidad aquí:



El desafío fulfillment, logística y última milla

Analizando la importancia de la operación y logística en la entrega eficiente de productos.

[Quiero leer este libro](#)

Hoy, la vara está aún más alta: en mercados desarrollados, muchos compradores **priorizan recibir sus pedidos en 24 horas o menos**. De hecho, encuestas recientes muestran que para abril de 2023, un **41% de los compradores online esperaba recibir sus compras dentro de las 24 horas** y un 24% ¡aspiraba a plazos de entrega inferiores a 2 horas!⁶⁹.

Esta demanda de inmediatez ha impulsado el auge del **“quick commerce”** o comercio ultrarrápido, un modelo de entregas en minutos que pasó de ser un experimento a un negocio multimillonario. En Estados Unidos solamente, el mercado de *quick commerce* alcanzó alrededor de **US\$21.000 millones en 2022**, lo que refleja cuánto valoran los consumidores la posibilidad de recibir sus artículos casi de inmediato⁷⁰.

Asia y Europa también han vivido esta aceleración: en China, por ejemplo, compañías como JD.com y Alibaba (a través de Cainiao) han logrado que el envío en 24 horas sea la norma en las grandes urbes, mientras que en ciudades europeas, startups de entrega de comestibles prometían llevar el pedido a la puerta de casa en 10 o 15 minutos. Nunca antes el **factor tiempo** había sido tan determinante en la propuesta de valor de retailers y marketplaces.

La era del “same-day delivery”

Esta presión por la velocidad llevó a las empresas a rediseñar por completo sus redes logísticas. El concepto de *fulfillment* se descentralizó: ya no basta con tener uno o dos mega-centros de distribución que cubran un país; ahora se necesitan múltiples **almacenes cercanos al cliente**. Es lo que llamamos **hubs urbanos o micro-fulfillment centers**, pequeños centros de distribución ubicados dentro o en las afueras de las ciudades, diseñados para despachar pedidos rápidamente a los clientes de esas zonas.

También surgieron los “**dark stores**”, tiendas ocultas al público dedicadas exclusivamente a preparar pedidos online (especialmente en categorías como supermercado). Estos *dark stores*, estratégicamente repartidos por los barrios, permiten que los repartidores puedan recoger y entregar los comestibles en minutos, y evita depender de tiendas abiertas al público.

La proliferación de *dark stores* en capitales como Londres, Nueva York o São Paulo ha sido impresionante durante 2020-2022, impulsada por startups de groceries on-demand. Al mismo tiempo, minoristas tradicionales empezaron a reconvertir sus propias tiendas en centros de despacho locales; por ejemplo, **Walmart** en Estados Unidos integró su stock de tienda física con la venta online para ofrecer **entregas en el mismo día**, aprovechando su amplia red de sucursales cercanas al cliente.

Innovaciones tecnológicas: automatización y rutas inteligentes. Detrás de la promesa de entregas más veloces, hay una gran transformación tecnológica.

La **automatización** se ha vuelto clave en los centros de fulfillment de nueva generación: el uso de robots móviles para buscar y transportar productos en los almacenes (como los famosos robots Kiva de Amazon) agiliza la preparación de pedidos, reduciendo tiempos y errores. Sistemas de clasificación automáticos y clasificación por código de barras permiten procesar miles de paquetes por hora.

Además, la inteligencia artificial y el *machine learning* se aplican para optimizar rutas y gestionar inventarios de forma predictiva. Un algoritmo avanzado puede determinar la ruta óptima de reparto teniendo en cuenta tráfico, en tiempo real, ventanas de entrega preferidas por clientes y otras variables, para ahorrar hasta un 20% en costos de combustible y lograr entregas más puntuales.

La **trazabilidad** también ha mejorado notablemente: casi tres de cada cuatro consumidores consideran *crucial* poder **rastrear su paquete en tiempo real**, y las empresas lo saben. Hoy es estándar recibir notificaciones en cada etapa – “tu pedido está siendo preparado”, “tu pedido está en camino”, “el repartidor está a 3 cuadras” –, lo cual aporta transparencia y tranquilidad al comprador.

Esta obsesión por la visibilidad ha llevado a una integración masiva de tecnologías **IoT (internet of things)** en la última milla: vehículos equipados con GPS, sensores en paquetes, escáneres móviles, etc., que alimentan de datos a sistemas centrales y a las aplicaciones de seguimiento que vemos los usuarios.

Lockers inteligentes y puntos de recogida

Paralelamente a la entrega a domicilio, a nivel global se popularizaron alternativas de entrega más flexibles, pensadas para la conveniencia del cliente urbano. Uno de los formatos con mayor crecimiento han sido los **lockers inteligentes** o taquillas automáticas de paquetería.

Empresas como Amazon impulsaron esta tendencia con sus **Amazon Lockers**, y pronto se replicó en múltiples países con redes de lockers en supermercados, estaciones de servicio, edificios de oficinas y otros lugares de alta circulación. Estos casilleros permiten al cliente recoger su paquete a cualquier hora mediante un código PIN o QR, lo que evita las frustraciones de no estar en casa durante una entrega. Los lockers ofrecen así una solución a entregas fallidas y aportan seguridad (el paquete no se queda expuesto en la puerta).

En Europa, por ejemplo, la red de lockers **InPost** maneja millones de entregas al año en Polonia y Reino Unido, mientras que en China, las taquillas 24/7 son parte ya del paisaje urbano común. Junto a los lockers, también proliferaron los **PUDOs (pick-up/drop-off points)**, tiendas

de conveniencia, kioscos u otros negocios locales que actúan como puntos de retiro o devolución de paquetes.

Grandes transportistas y retailers establecieron alianzas con cadenas comerciales para usar sus locales como mini-centros logísticos de última milla, y ofrecer a los clientes la opción de “*compra online, recoge en tienda*” (BOPIS, por sus siglas en inglés). Todo este ecosistema de alternativas omnicanal aumenta la **conveniencia**, ya que empodera al comprador para elegir dónde y cuándo recibir su producto de la forma más acorde a su rutina.

La revolución del **quick commerce**

Merece una mención especial el fenómeno de entregas ultrarrápidas conocido como quick commerce (q-commerce), surgido entre 2019 y 2020 y que explotó durante la pandemia. Empresas emergentes en distintas partes del mundo (Gorillas, Getir, GoPuff, por nombrar algunas) prometieron **entregas de supermercado en 10-15 minutos**.

¿Cómo lograron semejante hazaña logística? Combinando varios de los elementos mencionados: **dark stores** hiperlocales con stock limitado de productos de alta rotación, **apps móviles** muy fáciles de usar, **algoritmos** de gestión de pedidos muy eficientes y **flotas de repartidores** (generalmente en bicicleta o moto) listos para recorrer distancias cortas.

Aunque el modelo de *quick commerce* ha tenido desafíos de rentabilidad y cierta consolidación reciente, dejó

un legado claro: aceleró la expectativa de inmediatez. Hoy incluso los supermercados tradicionales ofrecen modalidades de entrega express en 1 hora en grandes ciudades, y servicios de restauración on-demand (como Uber Eats, Glovo, etc.) diversificaron su oferta más allá de comida preparada para incluir tiendas de conveniencia y farmacias en entregas flash.

En resumen, a nivel global pasamos de un ecommerce donde la logística era un servicio de apoyo “invisible” (que tardaba días), a uno donde **la logística es parte fundamental de la experiencia del cliente** y una verdadera ventaja competitiva. La carrera por entregar más rápido no muestra señales de desacelerar; por el contrario, se complementa ahora con la necesidad de hacerlo de forma **sostenible** y eficiente. Vemos ya pruebas piloto de **drones** repartidores y robots autónomos: Walmart, por ejemplo, ha completado más de **10.000 entregas con drones** en zonas suburbanas de EE.UU., en alianza con empresas como Wing (de Alphabet), y gigantes logísticos globales (7-Eleven, DHL, Amazon, etc.) experimentan con vehículos autónomos para reparto de última milla ([Catania](#), 2024).

Quizás en unos años, la imagen del repartidor humano sea menos común y la “última milla” la recorran drones eléctricos silenciosos sobrevolando los barrios. Por ahora, lo cierto es que el mundo ha adoptado un estándar de velocidad impensado una década atrás, y la logística se ha tenido que adaptar mediante innovación constante.

Sostenibilidad y últimas millas verdes

Antes de pasar al contexto latinoamericano, es importante destacar que la búsqueda de velocidad también ha dado paso al propósito de **sostenibilidad** en la última milla a nivel global. El incremento de entregas individuales plantea retos ambientales (más vehículos repartiendo aumentan la huella de carbono y la congestión). Por ello, muchas iniciativas se orientan a **descarbonizar** la distribución urbana: desde el uso creciente de **vehículos eléctricos (EVs)** y bicicletas de carga, hasta la consolidación de envíos. Algunos programas, como **Amazon Day**, incentivan a los clientes a recibir todos sus pedidos juntos en un solo día de la semana, para reducir viajes y embalajes redundantes.

Amazon reportó que gracias a agrupar entregas en un solo envío, redujo en un 30% el número de cajas utilizadas por pedido ([Walker](#)). Las flotas de reparto eléctrico, por su parte, muestran resultados prometedores: estudios indican que **los vehículos eléctricos pueden recortar entre un 30% y 50% las emisiones de CO₂ de la última milla**, a la vez que disminuyen en torno a un 25% los costos de entrega (por ahorro de combustible y mantenimiento) al compararlos con vehículos de combustión tradicional.

Ciudades europeas y asiáticas ya impulsan **micro hubs logísticos cero emisiones**, donde los paquetes se transfieren a triciclos o furgonetas eléctricas para el tramo final. Asimismo, la conciencia ambiental de los

compradores va en aumento: alrededor del **40% de los consumidores globales afirma preferir opciones de entrega “verde”**, aunque impliquen un poco más de tiempo ([Catania](#), 2024).

La última milla del futuro deberá entonces ser **rápida y sustentable**: un equilibrio nada trivial, que las empresas líderes intentan lograr combinando tecnología (rutas optimizadas por IA para evitar kilómetros innecesarios, uso de datos para pre-posicionar inventario cerca de la demanda, etc.) con nuevos modelos colaborativos (entregas compartidas, redes de puntos de recogida para disminuir intentos fallidos, entre otros).

En síntesis, el panorama global nos muestra un sector logístico dinámico, reinventándose con automatización, nuevos formatos y conciencia ecológica, todo para lograr que el producto llegue **más rápido, con mayor transparencia, al menor costo y con el menor impacto posible** al cliente final. Veamos ahora cómo estas tendencias se manifiestan y se adaptan en el contexto de Latinoamérica.

Adopción regional: **La última milla en** **Latinoamérica y su evolución**

América Latina ha vivido un **boom del comercio electrónico** en los últimos años, especialmente acelerado por la pandemia de 2020. Este crecimiento exponencial

de las ventas online puso en primer plano un antiguo talón de Aquiles de la región: la logística.

Históricamente, entregar productos de forma eficiente ha sido complicado en muchos de nuestros países, ya sea por las largas distancias y geografías diversas, la infraestructura deficiente (rutas en mal estado, ausencia de códigos postales en algunas áreas, tráfico caótico en grandes ciudades), o incluso por problemas de seguridad y direcciones informales. Sin embargo, la presión de la demanda y la competencia obligó a una **verdadera revolución logística en LATAM** en muy poco tiempo. Vimos una **inyección de inversiones** sin precedentes, tanto de grandes *players* locales e internacionales como de decenas de startups, todas apuntando a modernizar y optimizar la última milla en la región.

Inversiones de grandes *players*

El primer gran protagonista es, sin duda, **Mercado Libre**. El gigante del ecommerce latinoamericano identificó tempranamente que, para escalar su negocio, debía solucionar los cuellos de botella logísticos de la región. Por eso, desde 2013 lanzó su propio brazo logístico **Mercado Envíos**, y en la última década ha invertido cientos de millones de dólares en construir una red robusta de fulfillment y distribución.

Los resultados se ven claramente: en 2024, Mercado Envíos gestionó unos **1.800 millones de artículos entregados** a través de su plataforma, casi el doble de lo que movía

apenas cuatro años atrás, y alcanzó un hito notable: **casi la mitad (49%) de sus envíos en la región ya llega en 48 horas o menos**⁷¹. Esto último es especialmente impresionante si consideramos los desafíos geográficos de Latinoamérica. ¿Cómo lo lograron? Mercado Libre desarrolló una red logística propia (la “MeLi Network”) con **centros de distribución** en puntos estratégicos de Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile y otros países, complementados por **estaciones de cross-docking y flotas dedicadas**.

Un paso audaz fue el lanzamiento de su **aerolínea de carga “MeLi Air”** en 2020, con aviones propios que hoy conectan diariamente sus hubs logísticos principales. Gracias a MeLi Air, Mercado Libre puede mover mercancía entre, por ejemplo, São Paulo y el norte de Brasil, o entre Ciudad de México y Monterrey, en cuestión de horas, lo que les permite ofrecer entregas al día siguiente incluso en rutas de larga distancia⁷². Del mismo modo, han incorporado tecnología de ruteo y optimización: una aplicación propia guía a los transportistas terceros afiliados, asignándoles rutas óptimas y combinando paquetes de manera eficiente para llegar más rápido al comprador.

Todo este andamiaje no sólo mejora la **velocidad** sino también la **predictibilidad** (saber con certeza en qué día y franja llegará el pedido), un factor crítico para la experiencia del cliente. La apuesta de Mercado Libre por la logística fue tan exitosa que hoy ha “democratizado” el ecommerce: compradores en ciudades del interior, que antes debían esperar semanas o ni siquiera podían recibir ciertos productos, ahora acceden a envíos

rápidos y confiables casi al mismo nivel que alguien en la capital (matteoceurvels.com, 2021). Y los pequeños vendedores se benefician de delegar su logística en Mercado Envíos, mientras elevan significativamente su alcance de mercado.

Otro gran actor regional es **Amazon**, que si bien tiene presencia limitada a unos pocos países latinoamericanos, también empujó la vara de las entregas rápidas en esos mercados. En Brasil y México, Amazon introdujo su programa Prime con entregas gratuitas en 1 o 2 días, lo que obligó a competidores locales a responder. Sin embargo, han sido principalmente las empresas latinoamericanas las que lideran la inversión logística en la región.

Un caso destacable es el de **Magazine Luiza (Magalu)** en Brasil. Magalu, un minorista tradicional que se ha transformado en potencia digital, entendió que para competir con Mercado Libre y Amazon, debía fortalecer su logística. Durante los últimos años adquirió varias compañías de transporte y tecnología logística (como una startup llamada Logbee, entre otras), y en 2024 consolidó todos esos activos en una nueva subsidiaria llamada **Magalu Log (Magalog)**.

Magalog nace como **operador logístico integral**, que ofrece servicios tanto a la propia cadena Magalu como a terceros. La escala es impresionante: opera **21 centros de distribución**, 2 hubs nacionales de transferencia, 22 hubs regionales y más de 150 bases operativas asociadas por todo Brasil⁷³. Su red cubre **3.800 ciudades del país**, y **alcanza el 95% del PIB nacional**, según la compañía⁷⁴.

Magalu Log maneja una flota de alrededor de **6.000 vehículos** al día – incluyendo desde vans livianas hasta camiones pesados –, y puede realizar entregas en modalidades que van desde **ultra-rápidas (en 2 horas)** hasta envíos estándar de unos pocos días (ecommercebrasil.com.br). Un dato interesante es que Magalog integró una plataforma tecnológica tipo “Uber” para repartos de última milla, que conecta a **más de 60.000 conductores independientes** que pueden tomar entregas bajo demanda, lo que le da enorme flexibilidad para escalar en picos.

Gracias a esta infraestructura, Magalu presume tener uno de los mejores niveles de servicio de entrega de Brasil, y ahora incluso ofrece ese servicio logístico a otras empresas (y convierte así su logística de costo a centro de ingresos). En suma, Brasil ha visto a sus dos mayores retailers (Mercado Libre y Magalu) **invertir agresivamente en logística**, y elevar el estándar para todos los competidores.

El surgimiento de **startups locales**

Junto a los grandes jugadores, Latinoamérica ha experimentado una explosión de startups **especializadas en última milla** y logística ecommerce. Estas empresas jóvenes, a menudo fundadas por emprendedores locales que conocían bien las “dolencias” logísticas de sus ciudades, han aportado soluciones innovadoras adaptadas al contexto regional. Un rasgo común es la utilización de plataformas tecnológicas (principalmente aplicaciones móviles y software en la nube) para conectar

oferta y demanda de servicios logísticos de forma más eficiente, y el **modelo colaborativo** de activos ligeros: muchas no poseen flota propia enorme, sino que articulan redes de mensajeros independientes o aprovechan capacidad ociosa de transportistas ya existentes.

Por ejemplo, en México destaca **99minutos**, fundada en 2014 por [Alexis Patjane](#). Esta startup comenzó ofreciendo entregas en 99 minutos dentro de Ciudad de México, en una competencia por velocidad y precio contra los couriers tradicionales. Con el tiempo, 99minutos amplió sus servicios (hoy ofrece entregas same-day, next-day y economías de escala para ecommerce) y se expandió a otros países como Chile, Colombia y Perú. Su crecimiento ha sido exponencial: para 2022 contaba con **más de 5.000 colaboradores** y realizaba alrededor de **150.000 entregas por día** en la región⁷⁵.

La empresa ha logrado captar inversión significativa: en 2021 recibió USD 40 millones (serie B) de fondos como Kaszek y Prosus, y en 2022 cerró una **serie C de USD 82 millones** liderada por OAK HC/FT, lo que la convirtió en la compañía de logística mejor financiada de Hispanoamérica (sólo superada en la región por la brasileña Loggi).

Startups como 99minutos han empujado a que el delivery en ciudades latinoamericanas sea más rápido y eficiente, y que compita mano a mano con gigantes. Y no está sola: en México también opera **iVoy**, empresa fundada en 2011 que se ha posicionado como la mensajería express de referencia para entregas *intra-ciudad*. iVoy promete **entregas locales en menos de 90 minutos** en la

Zona Metropolitana de CDMX y Guadalajara, con el apoyo de una plataforma 100% digital y una red de motociclistas bien engranada.

Otra startup regional notable es **Chazki**, originaria de Perú pero ahora con operaciones en varios países sudamericanos, que ofrece servicios de última milla *on-demand* y programada, se integra con comercios en línea y usa modelos de rutas dinámicas para maximizar la eficiencia (Chazki también utiliza una red de “chazkeros” independientes con moto/auto).

Desde Colombia, **Mensajeros Urbanos** arrancó en 2013 ofreciendo entregas rápidas en Bogotá y luego se expandió a México; esta empresa fue pionera en utilizar *bike-messengers* y motorizados geolocalizados para delivery de todo tipo (no solo comida).

En Argentina podemos mencionar a **Moova**, una *startup* tecnológica de logística fundada en 2018 que ha cobrado mucha relevancia regional. Moova se define como una plataforma B2B que aprovecha la **capacidad ociosa** en vehículos de empresas o particulares para movilizar paquetes; una suerte de “Uber de paquetería”. Su software conecta envíos con una red de transportistas disponibles, y optimiza recorridos y costos. Gracias a este modelo flexible, Moova ya opera en 9 países latinoamericanos (Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú, Colombia, Guatemala y México) y maneja alrededor de **1 millón de envíos al mes** para más de 1.000 clientes, incluyendo la integración como proveedor logístico de Mercado Libre en seis países⁷⁶.

Este rápido ascenso atrajo la atención de inversionistas: en 2023 Moova recibió una inversión de **USD 5 millones liderada por Toyota Tsusho Corporation** (brazo comercial de Toyota), capital que planea usar para potenciar su tecnología de IA y expandirse aún más en la región.

El caso Moova refleja cómo en LATAM se están incubando soluciones ingeniosas a problemas locales: aprovechar recursos existentes, digitalizar procesos y crear ecosistemas colaborativos para mejorar la logística urbana.

Otro caso fascinante es **Pudo**, la primera red de **lockers inteligentes** de Argentina, lanzada en 2016 y que surgió como respuesta a un problema común: muchos compradores online, especialmente en ciudades grandes, no podían estar en casa para recibir paquetes en horario laboral, lo que generaba entregas fallidas y complicaciones. Pudo (cuyo nombre juega con “*pick up, drop off*” y el verbo “pudo” de poder) instaló lockers electrónicos en locaciones seguras y de acceso extendido, para que cualquiera pudiera **retirar o enviar paquetes en el horario que le resultara conveniente**⁷⁷.

Estos lockers funcionan 24/7 en algunos casos, ubicados en estaciones de servicio, supermercados, shoppings y universidades. Al hacer una compra online, el cliente puede seleccionar enviar a un locker Pudo cercano en vez de a su domicilio; cuando el paquete llega al locker, recibe un código único con el cual abre el compartimento y retira su producto en segundos. Del mismo modo, para devoluciones, puede depositar el paquete en el locker y el sistema coordina su recolección.

Pudo comenzó en Buenos Aires y Córdoba, y ha ido creciendo: al 2022 contaba con **120 lockers en el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA)** – cubriendo Capital y el conurbano hasta un tercer anillo –, **20 lockers en la ciudad de Córdoba** y algunos en otras localidades como Neuquén. Tenía además un stock de 100 lockers adicionales listos para instalar conforme cierra acuerdos con nuevos lugares.

La empresa se alió con grandes del retail: por ejemplo, Walmart Argentina (hoy Día%) y Carrefour permitieron lockers Pudo en sus tiendas; también estaciones YPF de combustibles. **La estrategia de ubicación** es fundamental: buscan sitios con horario extendido o 24 hs y con buen volumen de tránsito, para comodidad y seguridad. Pudo ofrece sus servicios tanto a **ecommerces** (donde se integra en el *checkout* como opción de entrega) como a **usuarios particulares** que quieran enviar paquetes a otra ciudad (utilizando lockers como puntos de despacho y entrega entre privados, con un servicio llamado box-to-box).

En Córdoba, por ejemplo, tras un primer año de operación, Pudo anunció en 2022 que buscaría **duplicar su capilaridad para fines de 2023** apoyándose en acuerdos con grandes clientes corporativos ([Díaz Llanos, 2022](#)). Esto indica que estaban cerrando integraciones con, posiblemente, Mercado Libre o correos locales, para usar su red. De hecho, Mercado Libre en Argentina comenzó a ofrecer retiro en lockers hace un tiempo, y aunque no lo confirmó públicamente, muchos sospechan que opera en parte con Pudo (además de lockers propios en sus centros).

Pudo se inscribe en la tendencia de mejorar la

conveniencia y sustentabilidad: reduce viajes fallidos (un solo viaje del transportista llena el locker con X paquetes que luego muchos recogen, lo que evita X desplazamientos individuales) y brinda autonomía al cliente. El desafío es educar a los usuarios para que prueben esta modalidad, pero una vez que la usan, la satisfacción suele ser alta. Argentina tiene un antecedente: la empresa OCA (correo privado) había instalado algunos lockers en 2014-2015, pero la iniciativa no prosperó masivamente. Pudo retomó la idea con mejor tecnología y en un contexto de mayor demanda (pospandemia), y logró tracción. Hoy ya es común ver sus casilleros amarillos en diversas ciudades.

Como nota de color, en 2023 Pudo Argentina fue adquirida por Pudo Internacional, una firma europea que opera lockers en varios continentes, lo cual inyectó capital para crecer más en el país. Es, sin duda, un **caso de éxito local** de innovación en última milla.

El tercer caso argentino es **PedidosYa Market**, que representa la convergencia entre las apps de delivery y el comercio electrónico tradicional. Si bien es originaria de Uruguay, en Argentina es uno de los líderes en entrega de comida a domicilio desde hace años.

En 2020, en plena pandemia, la empresa (propiedad de Delivery Hero) decidió lanzar una nueva vertical: **supermercados 100% digitales con entregas ultrarrápidas**, bajo la marca PedidosYa Market. En abril de 2020 inauguraron el primer PedidosYa Market en Buenos Aires y simultáneamente en Montevideo y Santiago⁷⁸.

Básicamente montaron **dark stores** de comestibles: pequeños almacenes de ~300 m² surtidos con los productos esenciales más demandados (unas 4.000 a 5.000 referencias típicamente)⁷⁹, y emplearon a su red de repartidores en moto/bicicleta para hacer llegar esos pedidos en minutos. La propuesta al cliente: pedir desde la app PedidosYa como si fuera un restaurante, pero, en este caso, al “supermercado PedidosYa”, y recibir la compra en **15 minutos** promedio. La idea prendió como pólvora.

En dos años, PedidosYa Market pasó de 0 a tener más de **170 tiendas oscuras operando en 13 países de Latinoamérica** (montevideo.com.uy, 2022), y se convirtió en el líder regional de quick commerce alimenticio. En Argentina particularmente, PedidosYa Market se expandió por CABA, GBA y varias ciudades del interior (Córdoba, Rosario, Mendoza, etc.).

Para 2022 tenían ya más de **20 markets en Argentina** y anunciaron planes de seguir creciendo. Juan Martín López, COO de PedidosYa, reveló que a nivel regional, PedidosYa Market contaba con **más de 150 tiendas en 91 ciudades** para 2023 ([Ledger](#), 2024), donde atendía millones de órdenes.

La clave del éxito ha sido la **eficiencia operativa**: cada tienda usa un sistema de gestión de inventario en tiempo real. Cuando entra un pedido, los *pickers* tardan apenas 2-3 minutos en reunir los productos; mientras, en paralelo, el algoritmo asigna el repartidor óptimo (el más cercano, en moto, sin otro pedido en cola). Así, cuando el repartidor llega al Market, el pedido ya está esperándolo

empaquetado, y se logra que todo el proceso sea exprés. PedidosYa aprovechó su **know-how de delivery** para incursionar en retail, algo que otras apps como Rappi también hicieron (Rappi Turbo, que veremos en Colombia).

En Argentina, PedidosYa Market se volvió sinónimo de rapidez: publicitaban entregas en **10 minutos**, y en muchos casos reales se cumplía en ese rango de tiempo en zonas céntricas. Esto cambió el hábito de muchos consumidores jóvenes, que ahora hacen pequeñas compras varias veces por semana en lugar de la compra grande mensual, porque, *“total, en minutos me traen lo que necesito”*.

Además, en Argentina PedidosYa aprovechó para incorporar su propio medio de pago (PedidosYa Pay) y programas de suscripción (*PedidosYa Plus*) que fidelizan a los usuarios frecuentes de Market con envíos gratuitos. El impacto fue tan grande que competidores tradicionales tuvieron que responder: por ejemplo, supermercados como Coto y Carrefour lanzaron servicios de entrega en 2 horas en CABA, y **Mercado Libre en Argentina se alió con la app de última milla YPF Delivery** para poder entregar productos de supermercado desde estaciones de servicio en menos de 30 minutos.

Otras startups a destacar incluyen a **Logysto** de Colombia (antes llamada Vueltap)⁸⁰, que desarrolló una plataforma integral de logística ecommerce y llegó a operar 9 centros logísticos y una red de 500 puntos de pickup en su país antes de ser adquirida en 2022 por la argentina clicOH, en una movida de consolidación regional donde una *startup*

latinoamericana compra a otra para crecer juntos.

Este tipo de fusiones y adquisiciones entre startups locales se está volviendo más común, lo que evidencia la madurez del ecosistema. Por ejemplo, clicOH (de Argentina) con la compra de Logysto entró con fuerza a Colombia, y ahora compite con 99minutos, Chazki y otros por liderar la logística tercerizada para retailers medianos en la región.

Adaptaciones al contexto urbano latinoamericano

Si bien las tendencias globales llegan a Latinoamérica, su implementación suele ajustarse a nuestras realidades particulares. Un claro ejemplo es la **utilización masiva de motocicletas** para repartos en ciudades latinoamericanas. A diferencia de Europa o EE.UU., donde el reparto en furgoneta domina la paquetería, en LATAM, la moto es reina de la última milla: es más asequible, sortea mejor el tráfico endémico de urbes como Ciudad de México, Bogotá o Buenos Aires, y puede llegar a barrios con calles estrechas donde un camión no entraría.

Empresas locales han profesionalizado el oficio del motociclista: compañías de delivery de comidas (PedidosYa, Rappi, iFood, etc.) crearon una base enorme de repartidores en moto que luego también realizan entregas de ecommerce minorista. Hoy es común que el mismo **rappitendero** que te lleva el almuerzo al mediodía, en la tarde te entregue un paquete de

Mercado Libre o un documento enviado vía iVoy. Esta **intersección entre economías de plataforma** ha permitido ampliar rápidamente la capacidad de la última milla en las ciudades.

Asimismo, se han tenido que desarrollar soluciones para problemas muy locales, como la **falta de direcciones exactas** en ciertos lugares. Startups y apps emplean georreferenciación vía GPS, referencias visuales y contacto directo cliente-repartidor (p. ej., vía WhatsApp) para asegurar la entrega donde no hay una numeración clara. La **informalidad** de algunas áreas urbanas presentaba un reto, pero curiosamente la penetración casi universal de teléfonos móviles ayudó a sortearlo: hoy, hasta en un asentamiento precario, el repartidor puede llamar o enviar ubicación por chat al cliente para encontrarse.

Otra adaptación regional ha sido la creación de **redes de última milla híbridas público-privadas**. Por ejemplo, los servicios postales nacionales, tradicionalmente lentos, han hecho alianzas con marketplaces para distribuir en zonas alejadas aprovechando su capilaridad. Mercado Libre en algunos países aprovecha la infraestructura del correo local complementada con su red privada.

También han surgido cooperativas de reparto en algunas ciudades pequeñas, integradas luego a las cadenas logísticas de los grandes. La **motocarga eléctrica** comienza tímidamente a aparecer: startups en México y Colombia están probando **bicicletas y motos eléctricas** para reparto, no sólo por ecología sino porque reducen costos de combustible; compañías como iVoy y 99minutos

han anunciado planes de “flota verde” incursionando en estos vehículos sustentables⁸¹. Asimismo, en Latinoamérica, la **logística inversa** (devoluciones) ha requerido soluciones creativas: empresas como *Pudo* con sus lockers están facilitando que un cliente pueda devolver un producto sin fricciones, algo crucial para impulsar la confianza en comprar en línea.

Del lado de los grandes retailers tradicionales, en México sobresale **Coppel** como un ejemplo de transformación logística para la omnicanalidad.

Grupo Coppel es una cadena minorista con más de 1.500 tiendas en todo el país, muy enfocada en segmentos populares y famosa por su sistema de crédito. Tradicionalmente, Coppel y a realizaba entregas a domicilio de productos voluminosos (muebles, electrodomésticos) vendidos en sus tiendas físicas usando su propia flota de camiones. Al incursionar en el ecommerce, aprovechó esa fortaleza y la llevó al siguiente nivel.

Actualmente, Coppel opera una red logística que combina **26 centros de distribución** nacionales y locales, interconectados con sus **1.750 tiendas físicas**, que actúan como puntos de despacho regionales⁸². Esto le permite llegar prácticamente a cualquier rincón donde tenga una sucursal, usando la infraestructura ya instalada.

Según datos del propio Grupo, Coppel realiza más de **14 millones de entregas al año** mediante su red logística, lo que equivale a alrededor de **40.000 entregas diarias** en promedio. Cuenta con más de **1.600 rutas de reparto**

de última milla activas diariamente en todo México, logrando así cumplir con sus clientes, sin depender de transportistas externos para la mayor parte de sus pedidos. La empresa invirtió en optimización: entre 2020 y 2021 logró un 72% de aumento en productividad y procesamiento de órdenes, gracias a un nuevo sistema unificado de gestión logística.

Implementaron **algoritmos de ruteo dinámico con inteligencia artificial** para mejorar la eficiencia de cada ruta de reparto (la Directora de Cadena de Suministro de Coppel mencionó que su software va “aprendiendo” de los patrones de entrega para afinar los recorridos)⁸³. Asimismo, Coppel ha apostado por la **sustentabilidad** en su flota: renovó más de 130 camiones por modelos más eficientes, añadió 234 unidades ligeras nuevas y comenzó pruebas piloto con **vehículos eléctricos** para entrega a domicilio.

Estos esfuerzos le valieron reconocimientos como el certificado “Transporte Limpio 2021”, otorgado por el gobierno por reducir sus emisiones de CO₂ en más de 1.600 toneladas ese año.

Coppel es un gran ejemplo de retailer tradicional mexicano que **integró su logística offline y online**. Ofrece al cliente opciones flexibles: puede comprar en línea y elegir entrega a domicilio (con tiempos competitivos, a veces en 24-48h si hay stock en tienda cercana), o **“click & collect”** (recoger en la tienda Coppel de su barrio). Dado que muchas tiendas Coppel están en zonas donde quizá no llegan otras paqueterías fácilmente, esto le da una ventaja diferencial.

En suma, Coppel ha convertido su capilaridad territorial en una ventaja logística para el ecommerce, algo que otros grandes como Walmart México también están haciendo (Walmart utiliza sus supermercados como nodos de entrega en menos de 3 horas para pedidos online de alimentos, por ejemplo). Pero la escala y experiencia de Coppel en reparto a domicilio (lo hacían desde antes de la era digital) es particularmente reseñable: es de las pocas cadenas que entrega con personal propio hasta en pueblos apartados, lo que ha sido crucial para bancarizar y ahora “ecommercizar” a clientes en esos lugares.

En México podríamos mencionar también los esfuerzos de **Liverpool** (cadena departamental), que desarrolló su servicio *click&collect* en 2020 aceleradamente y una red de “Lockers Liverpool” para retiros en centros comerciales; o las empresas de paquetería tradicionales transformándose con seguimiento en tiempo real y mejores tiempos (Estafeta, DHL, etc., han tenido que ponerse más ágiles).

Pero la esencia del panorama mexicano queda ilustrada con los casos de **iVoy y 99minutos** (innovación startup para entregas rápidas en ciudades) y **Coppel** (reinención logística de un gigante retail), mostrando cómo la última milla se ataca desde diversos frentes en pro de la satisfacción del cliente, que hoy exige casi lo mismo que un consumidor de Nueva York o Londres en términos de servicio.

Por su parte, y como lo pudimos apreciar, Colombia ha sido un semillero de innovación logística, impulsada en

gran medida por el fenómeno **Rappi** y otras startups locales. Además, la geografía colombiana – con ciudades dispersas separadas por montañas – presenta desafíos logísticos particulares, que empresas emergentes han asumido resolver. Veamos el caso de **Rappi Turbo**, la apuesta de *quick commerce* de Rappi.

Rappi Turbo es la vertical de entregas ultrarrápidas de Rappi, el “*superapp*” colombiano. Conocido inicialmente por reparto de restaurantes, expandió sus categorías a supermercados, farmacias y más. En 2021 decidió subir la apuesta lanzando “Turbo”, con la promesa de **entregas de supermercado en 10 minutos o menos**.

Para muchos, eso sonaba irreal en el tráfico de Bogotá o Medellín, pero Rappi se apoyó en su experiencia operativa y datos para hacerlo realidad. ¿Cómo? Implementó una red de **tiendas oscuras llamadas Tiendas Turbo**, surtidas con unos ~1.500 SKU de alta rotación (alimentos básicos, bebidas, limpieza, cuidado personal, etc.) y las ubicó en **barrios estratégicos con alta densidad de pedidos**, de forma que cada dark store cubriera un radio pequeño (máx. 2–3 km)⁸⁴. Usando su tecnología, Rappi logró que los pedidos se alisten en la tienda en **menos de 2 minutos** en promedio; los productos están colocados de manera óptima, los pickers conocen la tienda al dedillo y tienen sistemas que les indican la ruta más rápida dentro del local. En simultáneo, la app Rappi asigna el pedido a un repartidor que esté a la mano (priorizando quienes estén a <2 km). Así, entre preparación y tránsito, logran cumplir la promesa de ~10 minutos.

Rappi lanzó Turbo primero en Bogotá (mayo 2021, en asociación con el supermercado **Grupo Éxito** para abastecimiento)⁸⁵. Pronto se expandió a Medellín, Cali, Barranquilla y otras ciudades principales. Según reportes a 9 meses de operación, ya tenían **más de 300 dark stores Turbo** desplegadas en Latinoamérica y planeaban triplicar inversión en 2022 dado el éxito inicial⁸⁶.

En Colombia, el crecimiento fue meteórico: empezaron con 13 tiendas ocultas y cerraron 2021 con más de 60 operando en el país⁸⁷. Para mediados de 2022, Rappi Turbo tenía presencia en todas las ciudades grandes colombianas e incluso en capitales intermedias. Datos compartidos por la compañía indican que el tiempo promedio de entrega logrado fue de apenas **8 minutos con 5 segundos** – extraordinariamente rápido –, y que el número de usuarios de Turbo creció un 240% en 8 meses. La estrategia Turbo también contribuyó significativamente a las ventas: Rappi dijo que Turbo llegó a representar hasta un 7% del total de pedidos en ciertas ciudades poco después de lanzarse.

Este *momentum* convirtió a Rappi en sinónimo de conveniencia, no sólo para comida preparada sino para cualquier antojo o emergencia del hogar. Vale mencionar que, si bien Rappi es colombiano, expandió Turbo a sus otros mercados. Por ejemplo, operó en CDMX con decenas de tiendas (aunque en 2023 decidieron reducir algunas operaciones de quick commerce fuera de Colombia para buscar rentabilidad).

Aun así, Rappi Turbo demostró que sí es *posible*

implementar *quick commerce* en Latinoamérica con éxito, adaptándolo: por ejemplo, en vez de 15 minutos, prometiendo 10 minutos; limitando el radio a 3 km (en Bogotá, por la topografía y tráfico, decidieron 3 km máximo); y eligiendo muy bien los barrios.

También Rappi integró Turbo con su categoría de **restaurantes** en 2023, al permitir entregar ciertos platos preestablecidos en 10 minutos en zonas donde montó cocinas ocultas, un paso más en su ambición de inmediatez total. Sin duda, **Rappi Turbo** puso a Colombia en el mapa global del *quick commerce*.

Como hemos visto a lo largo de este capítulo, la logística de última milla en el comercio electrónico ha pasado de ser un problema a veces subestimado a convertirse en el centro de la estrategia competitiva de retailers, marketplaces y startups alrededor del mundo. **Velocidad, trazabilidad y conveniencia** ya no son objetivos abstractos sino requisitos básicos para cualquier actor que quiera prosperar en el ámbito digital.

Desde los ejemplos globales hasta los latinoamericanos, queda claro que invertir en operaciones logísticas inteligentes paga enormes dividendos en términos de satisfacción y fidelización de clientes. En Iberoamérica, en particular, la última milla ha vivido su propia revolución: con creatividad, tecnología y mucha perseverancia, nuestra región está acortando distancias (literal y figurativamente), para conectar productos con personas de formas cada vez más eficientes.

Queda trabajo por hacer: extender esas mejoras logísticas a zonas rurales, seguir reduciendo costos para que enviar un paquete no sea caro, y equilibrar la balanza entre rapidez y sostenibilidad ambiental. Pero los pasos dados auguran un futuro en el cual recibir una compra online será tan rápido, transparente y conveniente como lo es hoy salir a la tienda de la esquina, sin importar en qué país de la región nos encontremos.

Al fin y al cabo, como me gusta decir, **el ecommerce no tiene magia: su éxito descansa en cientos de procesos bien orquestados**, y la última milla es el gran director de orquesta que asegura que la promesa hecha al cliente se cumpla en tiempo y forma. En esta sinfonía logística global, Latinoamérica está alcanzando su propio ritmo acelerado, aprendiendo de las tendencias globales pero también innovando con sello propio, logrando que el futuro del comercio digital nos llegue, literalmente, cada vez más rápido hasta la puerta de casa.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Inteligencia artificial y personalización del consumo

Lo que comenzó con motores de búsqueda sencillos y algoritmos básicos se ha convertido hoy en un ecosistema impulsado por datos, donde cada interacción del usuario puede aprovecharse para ofrecer experiencias personalizadas.

Aquí quiero compartir la mirada de Agustín Torres, clara y provocadora, sobre el momento actual que atraviesa el ecosistema digital global. Para él, estamos viviendo el inicio de una nueva gran ola transformadora, tan poderosa como lo fueron la digitalización y el mobile.





“La inteligencia artificial ya es una revolución (..) De la misma manera que cuando salió el móvil -hablo del año ‘92-, no podíamos ni imaginarnos qué había en este tipo de móviles, ni lo podíamos pensar, lo mismo está pasando con la inteligencia artificial: los humanos no podemos pensar en lo que esto nos va a deparar”.



**Agustín
Torres**

Desde su experiencia acompañando la evolución del comercio electrónico en Iberoamérica, Torres plantea que la IA se está integrando como una capa por encima de la infraestructura mobile, lo que da lugar a nuevos modelos de negocio, nuevas maneras de vender y de trabajar, aún difíciles de imaginar: *“Van a venir lenguajes, formas de venta, de trabajo, que no podemos imaginarlas totalmente”*.

Agustín impulsa un enfoque activo frente a esta nueva etapa, la que yo denomino como *modo AI first aumentado*, donde será clave el uso estratégico de la inteligencia artificial como copiloto para potenciar el trabajo, la creatividad y la productividad.

Esto, que a simple vista puede verse como una tendencia global, funciona como una hoja de ruta para los actores del ecosistema digital en la región: no se trata de esperar que la IA llegue sino de integrarla desde ahora, como

ya lo hacen los programadores, docentes y empresas que automatizan tareas, visualizan datos o generan presentaciones con herramientas generativas. Como señala Agustín Torres, *“esto ya es actual”*.

En este capítulo, no busco que analicemos el origen de esta tecnología sino el de su implicancia en el consumo y su llegada y expansión en Iberoamérica.

La **personalización del consumo**, habilitada por la IA, se ha vuelto un factor clave para la rentabilidad y competitividad del retail moderno, al punto de que muchas empresas la consideran un *“must-have”* estratégico en la era del digital commerce⁸⁸. A continuación, analizaremos cómo evolucionó esta tendencia global y cómo ha impactado en el ecosistema iberoamericano del comercio electrónico.

Hay un aspecto que no debemos descuidar al hablar estrictamente de las nuevas tecnologías -las exponenciales- que están revolucionando al ecosistema digital, y es lo que en palabras de [Raúl Saroka](#), consultor en management, denomina *“miopía tecnológica”*.

Él entiende que la tecnología sólo adquiere sentido cuando se conecta con personas y procesos.



“El problema de implantar sistemas tiene que ver con tecnologías, personas y procesos. Los genios podían hacer programas increíbles que luego no se lograba implementar porque no contemplaban la verdadera necesidad del usuario”.



Raúl
Saroka

Sobre la “miopía tecnológica” advierte que es **la creencia errónea de que dominar herramientas técnicas basta para transformar un negocio**. *“El mundo se domina cuando uno logra que esa tecnología sea aplicable, rentable y aporte valor al cliente”*, afirma, y remarca que los equipos de TI deben aprender a hablar en términos de beneficios, no sólo de herramientas.

Aporta, además, una lectura estratégica sobre el potencial regional: considera que América Latina —y en especial Argentina— tiene el talento y la creatividad para convertirse en un hub de soluciones tecnológicas de exportación, aunque muchas veces el contexto no acompañe.

En relación con la IA asegura que no es el fin del trabajo, sino una nueva capa sobre la que surgirán otras cosas: *“Estamos viviendo un cambio que cuesta actualizarse. Pero hay que mantenerse despiertos, porque esta nueva ola ya está entre nosotros”*, dice y coincide con otros tantos entrevistados para esta colección de libros.

Origen y desarrollo de la IA comercial

Los primeros pasos de la IA comercial pueden rastrearse hasta los **motores de búsqueda** y sistemas de recomendación rudimentarios de finales de los años 90. En aquella época, las tiendas en línea ofrecían buscadores de texto simples y recomendaciones estáticas (“productos más vendidos” o listados genéricos) sin mucha personalización.

Un hito importante fue marcado por Amazon en 1998, cuando implementó por primera vez un sistema de recomendación basado en filtrado colaborativo a escala masiva⁸⁹. Este algoritmo, descrito como *item-to-item collaborative filtering*, analizaba millones de registros de compra para sugerir a cada cliente productos frecuentemente comprados, en conjunto con aquellos que llevaba en su carrito⁹⁰.

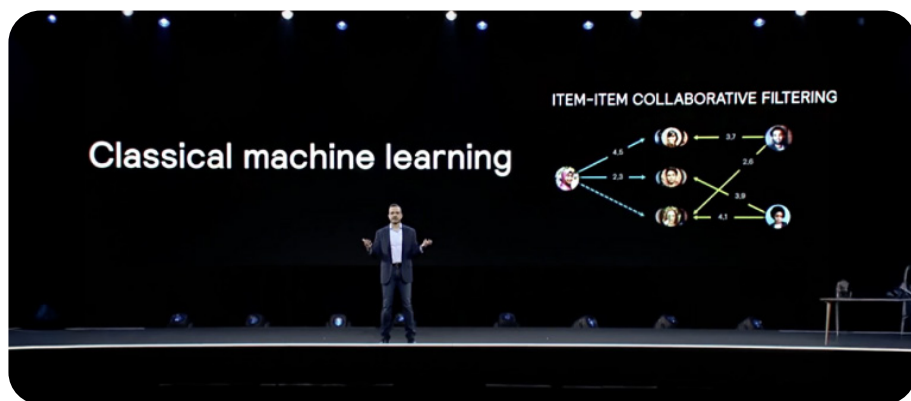


Foto: Presentación en la conferencia re:MARS de Amazon, donde un ejecutivo explica el enfoque “classical machine learning” y el algoritmo de filtrado colaborativo item-item que impulsa sus recomendaciones.

A diferencia de la recomendación tradicional centrada en similitudes entre usuarios, Amazon innovó correlacionando productos entre sí, lo que permitió generar sugerencias relevantes en tiempo real, sin abrumar los sistemas de cómputo de la época.

Este enfoque pionero sentó las bases de los **algoritmos predictivos** en comercio electrónico, y demostró que era posible anticipar las necesidades del consumidor analizando grandes volúmenes de datos históricos de comportamiento.

El éxito de Amazon rápidamente inspiró a otros actores. En los años 2000 surgió una proliferación de **sistemas de recomendación** y análisis predictivo en retail y marketing. Grandes minoristas comenzaron a aprovechar técnicas de *data mining* para prever tendencias de demanda y segmentar a sus clientes. Por ejemplo, el análisis predictivo permitió identificar patrones de compra estacionales o señales tempranas de cambios en las preferencias del consumidor, lo que facilitó decisiones proactivas sobre inventario y promociones.

Con la creciente disponibilidad de datos (gracias a la digitalización de las ventas) y mejoras en la potencia de cómputo, entramos en la era del **big data** para comercio: los algoritmos de **machine learning** empezaron a usarse para pronosticar desde qué productos podrían agotarse pronto hasta qué cliente tenía mayor probabilidad de responder a una campaña de marketing determinada.

Hacia la década de 2010, compañías globales como

Netflix y Spotify ya personalizaban completamente el contenido para cada usuario mediante sistemas de recomendación avanzados, y educaban al consumidor para **esperar** cierto nivel de personalización en todas sus interacciones digitales.

De hecho, estudios recientes indican que el 71% de los clientes **espera** que las empresas entreguen comunicaciones y ofertas personalizadas, y el 67% se siente frustrado cuando esto no ocurre⁹¹. Estas cifras subrayan cómo la personalización impulsada por IA pasó de ser un bonus atractivo a convertirse en una **expectativa estándar** en la experiencia de compra moderna.

Personalización 1:1 a escala

El concepto de marketing *uno a uno* (personalización 1:1) fue teorizado desde los años 90, pero sólo con la IA ha sido viable implementarlo a gran escala. Hoy, **cada usuario** puede recibir una experiencia única, desde la página de inicio de un sitio de comercio electrónico que le muestra productos distintos según su historial, hasta correos electrónicos con ofertas seleccionadas específicamente para sus gustos.

Esta hiper-personalización se logra alimentando los algoritmos con datos de navegación, compras previas, interacciones en redes sociales, ubicación geográfica, entre otros. Los motores de recomendación modernos combinan múltiples técnicas (filtrado colaborativo, filtrado basado en contenido, aprendizaje profundo) para

predecir con notable precisión qué producto o contenido es más relevante para un individuo en particular ([Hayes & Downey, 2024](#)).

Un beneficio clave de esto es el **aumento en la lealtad y engagement** del cliente: cuando la tienda “entiende” lo que me gusta, es más probable que pase más tiempo en ella y concrete compras. Empresas líderes han reportado métricas contundentes: las organizaciones de crecimiento más rápido generan un 40% más de sus ingresos a partir de la personalización, en comparación con sus competidoras más rezagadas ([Hayes & Downey, 2024](#)). Es decir, la IA no sólo mejora la experiencia del usuario sino que también impulsa directamente las ventas, lo que justifica la inversión en estas tecnologías.

Ahora bien, montar una estrategia de personalización efectiva con IA no está exento de desafíos. Es necesario **integrar datos en tiempo real** desde múltiples fuentes (sitio web, app móvil, tienda física, historial CRM, etc.) para construir una visión completa del cliente. Muchas empresas enfrentaron obstáculos para romper los “silos” de datos y unificarlos en una sola plataforma analítica.

Asimismo, lograr personalización 1:1 implica alimentar los algoritmos con información de calidad y asegurarse de que **aprendan continuamente** de cada interacción. La IA mejora con la retroalimentación: por ejemplo, si un cliente ignora repetidamente cierto tipo de recomendación, el sistema debería ajustar sus predicciones. En la práctica, esto requiere una cultura de prueba y aprendizaje ágil (*test-and-learn*) dentro de las organizaciones, que itera

rápido en función de resultados.

A pesar de estos retos, la tendencia es imparable: las empresas que dominan la personalización mediante IA están reconfigurando las expectativas de los consumidores y obligando a todo el mercado a evolucionar en esa dirección.

Generación de **contenido automatizado**

Otra área en plena expansión es la creación automatizada de contenido mediante IA. Si bien los primeros usos de la IA en comercio se enfocaron en recomendaciones y predicciones “tras bambalinas”, hoy vemos la IA **generando activamente** parte de la experiencia que consume el usuario. Un ejemplo reciente y llamativo ocurrió en España, donde IKEA incorporó una presentadora virtual llamada “**Laia**”, creada con herramientas de IA generativa (Adobe Firefly, HeyGen), para conducir sus eventos de *live shopping*.

Laia asiste a los anfitriones humanos proporcionando detalles de productos y recomendaciones en tiempo real durante las transmisiones en vivo, lo que logra mayor dinamismo e interacción con la audiencia. Este experimento **mejoró la conexión con los clientes y elevó las conversiones**, y demostró así el poder de la IA para generar contenido personalizado y atractivo sobre la marcha.

De igual forma, muchas marcas están usando IA generativa para redactar descripciones de productos, titulares de anuncios, posts en redes sociales e incluso para crear imágenes de producto de forma automática. Herramientas basadas en modelos de lenguaje avanzado (como GPT-4 y similares) pueden **producir texto y creativo publicitario** en segundos, adaptados al tono de la marca y a diferentes segmentos de clientes. Esto permite escalar la producción de contenido de marketing de manera nunca antes vista, por ejemplo, generando miles de variaciones de un anuncio dirigidas a micro-segmentos específicos, algo inviable sólo con redactores humanos.

La generación automatizada no sólo ahorra tiempo y recursos sino que también contribuye a la personalización. Pensemos en los correos electrónicos de carrito abandonado: tradicionalmente mostraban un mensaje estándar, pero con IA, ahora pueden redactarse dinámicamente en función del producto que quedó en el carrito, las reseñas positivas sobre ese artículo, e incluso sugerir frases que apelan al estilo de comunicación del usuario en cuestión.

Todo esto se hace *on the fly*, lo que aumenta la probabilidad de reconectar con el cliente de forma efectiva. Un estudio del IBM Institute for Business Value halló que las iniciativas de personalización (impulsadas por contenido dinámico creado por IA) pueden reducir hasta en un 50% los costos de adquisición de clientes, gracias a comunicaciones más relevantes y segmentadas ([Hayes & Downie, 2024](#)). En síntesis, la IA se ha convertido también en **creadora de contenido**, no sólo en recomendadora,

y difumina la línea entre comunicación de marketing y automatización.

Por último, en este recorrido evolutivo no podemos dejar de mencionar el auge de la **IA conversacional**, que abarca chatbots, asistentes virtuales de voz y otras interfaces conversacionales. Inicialmente, muchas de estas soluciones fueron sencillas (basadas en árboles de decisión o respuestas predefinidas), pero han progresado hacia sistemas mucho más inteligentes gracias a los avances en procesamiento de lenguaje natural (PLN) y modelos de lenguaje masivo.

Hoy es común ingresar a la web de una tienda y ser recibido por un chat **automatizado** que entiende preguntas en lenguaje cotidiano – por ejemplo, “¿dónde está mi pedido?” – y proporciona asistencia en segundos, 24/7. Empresas pioneras en este campo desarrollaron bots capaces de manejar miles de consultas simultáneamente, y aprenden de cada interacción para afinar sus respuestas. Un caso emblemático fue el de las plataformas de mensajería: en 2016 Facebook abrió su API de Messenger para *chatbots*, lo que detonó una ola de bots comerciales que podían tomar pedidos de comida, hacer reservaciones o responder preguntas frecuentes de clientes en tiempo real. Desde entonces, la madurez de estas herramientas ha crecido enormemente.

En el terreno de los **asistentes de voz**, la IA conversacional también ha dejado huella en el consumo. La adopción de altavoces inteligentes y asistentes como Alexa, Google Assistant o Siri ha dado lugar al concepto de **voice**

commerce: usuarios que realizan compras mediante comandos de voz. Un ejecutivo de VTEX señalaba recientemente que a nivel mundial las transacciones de comercio vía asistentes de voz ya alcanzaron los 20 mil millones de dólares, 4 veces más que en 2021⁹².

Esta cifra refleja cómo los consumidores van incorporando la voz como interfaz de compra por su comodidad – “Alexa, agrega detergente a mi carrito” –, apoyándose en IA que interpreta con precisión sus solicitudes y las ejecuta. Las marcas están tomando nota, optimizando sus catálogos para búsquedas de voz y desarrollando *skills* o acciones específicas para estos asistentes.

La IA conversacional de voz no sólo agiliza la compra sino que también **personaliza la experiencia:** por ejemplo, el asistente conoce las órdenes previas del usuario y puede sugerir reponer productos que suelen acabarse o recomendar alternativas según sus preferencias. Todo esto ocurre en una interacción natural, conversacional, que emula la experiencia de hablar con un vendedor experto pero a escala masiva y automatizada.

Cabe destacar que la IA conversacional actúa como **punto entre el cliente y la empresa** en todas las etapas: pre-venta (orientando en la búsqueda de productos), venta (asistiendo en el proceso de checkout, como hacen algunos bots integrados en WhatsApp Business) y posventa (brindando soporte, seguimiento de pedidos, gestión de cambios o devoluciones).

Su impacto en la **satisfacción del cliente** es significativo.

Por un lado, ofrece inmediatez: el 82% de los consumidores espera respuestas inmediatas de las marcas en canales digitales, algo que los chatbots bien entrenados pueden cumplir sin importar la hora⁹³. Por otro lado, al hacerse cargo de consultas rutinarias, estos bots liberan a los agentes humanos para enfocarse en casos complejos, lo que eleva la calidad del servicio humano donde más importa.

En síntesis, la IA conversacional se ha convertido en un componente estándar de la atención al cliente moderna y en un factor habilitante de la personalización: muchos bots recuerdan la información del cliente (historial, preferencias) y adaptan la conversación a cada persona, lo que redundo en interacciones más **relevantes y eficaces**.

En conclusión, la IA comercial ha recorrido un largo camino desde sus orígenes modestos hasta las soluciones omnipresentes y sofisticadas de la actualidad. Hemos pasado de motores de búsqueda básicos a motores de recomendación predictivos capaces de “predecir” nuestros deseos; de marketing segmentado a marketing personal de uno en uno; de contenidos genéricos a contenidos creados a medida por inteligencias artificiales; y de FAQ estáticas a conversaciones fluidas con asistentes virtuales. Cada salto ha contribuido a un **objetivo central**: hacer la experiencia de consumo más conveniente, más relevante y más satisfactoria para el usuario, a la vez que se mejora la eficiencia y los ingresos de las empresas.

A medida que esta tecnología continúa avanzando (con el auge reciente de la IA generativa, nuevos algoritmos

de aprendizaje profundo, etc.), es de esperar que la personalización del consumo alcance niveles aún más granulares e “invisibles”; es decir, que el cliente sienta simplemente que la marca lo comprende plenamente. Pero antes de adelantarnos al futuro, veamos cómo esta revolución de la IA ha echado raíces en nuestro contexto regional.

Llegada y expansión en Iberoamérica

El arribo de la inteligencia artificial comercial a Iberoamérica no ocurrió de la noche a la mañana, pero en los últimos años ha cobrado un impulso notable. Inicialmente, muchas de las tendencias globales descritas arribaron a la región de la mano de **plataformas globales** que expandieron sus operaciones aquí. Por ejemplo, cuando Amazon lanzó en 2014 su marketplace en Brasil o más tarde en México, trajo consigo sus sofisticados sistemas de recomendación y dinámicas de personalización ya probados en otros mercados.

Lo mismo ocurrió con Netflix, Spotify y otras plataformas de consumo digital: los usuarios latinoamericanos comenzaron a familiarizarse con que las “máquinas” les sugirieran qué ver, escuchar o comprar según sus gustos. Esta exposición temprana asentó las bases culturales para que los consumidores locales valoren la personalización y la adopten con menos reticencia.

En paralelo, **empresas locales líderes** empezaron a invertir

en IA para no quedarse atrás. Mercado Libre fue uno de los pioneros en desarrollar capacidades de IA propias: desde hace años emplea algoritmos para detección de fraude y recomendación de productos dentro de su marketplace⁹⁴.

A mediados de la década de 2010, la conversación sobre IA en las empresas de Iberoamérica se intensificó. Eventos de la industria, como el eCommerce Day Tour (organizado por el eCommerce Institute) y múltiples foros de tecnología, empezaron a incluir la IA como tema central y a generar conciencia entre ejecutivos y emprendedores.

Las grandes cadenas de retail latinoamericanas – Walmart México y Centroamérica, Grupo Falabella en Chile, Grupo Pão de Açúcar en Brasil, entre otras – iniciaron pilotos con IA, a veces de la mano de proveedores internacionales (IBM, Oracle, SAP) para optimizar distintas áreas de sus operaciones.

Por su parte, en el ecosistema digital surgieron startups locales especializadas en IA aplicada: desde **chatbots conversacionales** en español entrenados para la jerga regional, hasta plataformas de analítica predictiva adaptadas a los datos de consumo locales.

Las plataformas globales, a su vez, fueron haciendo alianzas o compras estratégicas para adaptarse al mercado iberoamericano. Un caso reciente es la colaboración de **Oracle** con Rappi en Colombia para integrar tecnologías de búsqueda vectorial e IA

generativa en la súper app de Rappi⁹⁵.

Oracle aportó modelos de inteligencia artificial que permiten que la plataforma de Rappi *“reconozca los hábitos de consumo de cada usuario, ofrezca recomendaciones personalizadas en tiempo real y prediga sus preferencias”*, en una redefinición de la forma en que los usuarios descubren productos en la app. Este nivel de personalización contextual implica, por ejemplo, que si un cliente busca “vino para una celebración”, el sistema entienda de qué tipo de celebración se trata: si es romántica, recomendará también chocolates y flores; si es corporativa, quizás sugerirá champán y quesos.

Asimismo, comprende la *intención* detrás de búsquedas coloquiales: si alguien teclea “algo para el dolor de cabeza”, la IA interpreta la urgencia y muestra productos disponibles con entrega inmediata. Todo esto en español, en una app latinoamericana, pero con tecnología global de IA bajo el capó. Es ilustrativo de cómo la región se ha convertido en terreno fértil para aplicar lo **último en IA** al comercio, muchas veces mediante sinergias entre actores locales que conocen el mercado y gigantes tecnológicos que ponen la herramienta.

A pesar del entusiasmo, los niveles de adopción efectiva de IA en la empresa latinoamericana han sido graduales. Un estudio de IDC citado en 2024 señalaba que el 78% de los ejecutivos de la región veía la IA como prioridad estratégica, pero sólo un 34% había implementado soluciones de IA a escala en sus operaciones⁹⁶. Esto refleja que muchas compañías estuvieron en fase de exploración

o pruebas piloto, sin aún integrar completamente la IA en su **core business**.

Sin embargo, el panorama está cambiando aceleradamente. Según un reporte de NTT Data en colaboración con MIT Technology Review, América Latina entró en 2025 habiendo *consolidado la fase inicial* de adopción de IA: casi la mitad de las empresas ya trabajaba con integraciones prácticas y estructuradas de IA, y la proporción de compañías que permanecían sin ninguna experiencia en IA cayó drásticamente del 19% en 2022 a apenas un 3% en 2024⁹⁷.

Esto indica que la mayoría de las organizaciones pasó de la **inacción a la acción**, aunque sea en proyectos piloto o áreas puntuales. De hecho, el mismo informe destaca que el porcentaje de empresas en etapa de “implementación inicial” de IA (con algunos pilotos funcionando) creció del 16% en 2022 al 47% en 2024.

En otras palabras, en muy poco tiempo hubo un salto desde la mera experimentación hacia la puesta en práctica. Un catalizador de esta aceleración fue la **ola de IA generativa** que irrumpió a fines de 2022 y 2023 (con herramientas como ChatchGPT volviéndose virales), lo cual empujó a muchas directivas a tomarse más en serio la IA e invertir en ella para no quedarse rezagados.

Por supuesto, la región enfrenta **desafíos particulares** en esta travesía de adopción. Tres obstáculos surgen recurrentemente: sistemas legados difíciles de modernizar, escasez de talento especializado en datos/

IA y limitaciones presupuestarias. Muchas empresas latinoamericanas todavía operan con plataformas de software antiguas o desarrollos a medida de décadas pasadas, lo que dificulta incorporar servicios modernos de IA que suelen esperar datos limpios y centralizados.

Asimismo, no es trivial contratar o formar científicos de datos, ingenieros de machine learning y otros roles necesarios: la competencia por este talento es global y los salarios pueden ser prohibitivos para empresas medianas de la región. En cuanto al presupuesto, aunque la nube y las soluciones *as-a-service* han abaratado mucho el acceso a la IA, aún se requiere invertir tiempo y dinero en integración, en cambio cultural, en consultoría, etc., lo cual puede ser desafiante en economías inestables.

Otro factor a considerar es la **madurez regulatoria y de datos**. La personalización profunda requiere recopilar y procesar datos de clientes, lo que choca con regulaciones de privacidad. Países como Brasil han avanzado con una ley robusta de protección de datos (LGPD) y Argentina está discutiendo reformas a su ley de datos personales, pero en otros mercados de la región, aún hay vacíos legales.

Esta incertidumbre regulatoria puede hacer que algunas empresas sean más cautelosas en cuánto personalizan por miedo a excederse o a futuras sanciones. No obstante, la tendencia general es avanzar con responsabilidad: implementaciones de IA en comercio suelen venir acompañadas de avisos de privacidad más claros, centros de preferencia donde el usuario puede optar por qué datos comparte, etc., para **ganar la confianza** del

consumidor. De hecho, la confianza es un punto neurálgico; a nivel global, el 68% de los consumidores afirma que debido a los avances en IA, es aún más importante que las empresas sean transparentes y confiables con el uso de datos. Las compañías iberoamericanas entienden que no pueden sacrificar la confianza en pos de la personalización: ambas deben ir de la mano.

Impacto en la **atención al cliente, marketing, pricing e inventario**

Veamos ahora cómo la IA comercial está agregando valor en áreas específicas dentro de las empresas de la región:

Atención al cliente

Probablemente el frente donde más se ha notado el impacto inicial de la IA en Iberoamérica. La adopción de **chatbots y asistentes virtuales** explotó en bancos, telecomunicaciones, retailers y servicios públicos. Empresas de habla hispana encontraron en la IA conversacional una solución para dar soporte 24/7 en un idioma local y evitar esperas telefónicas, a un costo menor que ampliar masivamente los call centers. Un ejemplo sobresaliente es **Aivo**, startup argentina que desarrolló “AgentBot”, un agente virtual capaz de atender consultas en canales de chat, web y WhatsApp. Desde su fundación en 2012, Aivo ha ayudado a cientos de empresas en América Latina a automatizar interacciones

con clientes mediante IA conversacional (aivo.co, 2023). Sus bots entienden modismos locales y resuelven preguntas frecuentes, y han permitido que en muchos casos más del 80% de las consultas queden resueltas sin intervención humana.

Esto es valioso en sectores como banca o ecommerce, donde el volumen de contactos (seguimiento de pedidos, estado de cuenta, etc.) es altísimo. Aivo tuvo tanto éxito que Gartner la incluyó en su Cuadrante Mágico de Plataformas de IA Conversacional para Empresas en 2022, ubicándola como proveedor destacado a nivel global. En 2023, Aivo fue adquirida por la firma estadounidense Engageware, una señal de cómo el talento y soluciones latinoamericanas en IA están ganando relevancia internacional.

Más allá de Aivo, prácticamente todas las grandes empresas de la región hoy disponen de algún asistente conversacional: desde **Aura** de Telefónica, que atiende a clientes móviles en varios países, hasta bots de aerolíneas que gestionan check-ins o cambios de vuelo. La IA no sólo agiliza la atención (reduciendo tiempos de respuesta a segundos), sino que mejora la **experiencia**: un cliente puede comunicarse en lenguaje natural, por el canal de su preferencia, y obtener respuestas consistentes.

Además, muchos de estos agentes virtuales ahora incorporan cierta *personalidad de marca*, alineando el tono de sus respuestas con la identidad de la empresa, lo que refuerza la conexión con el usuario. La atención al cliente apoyada en IA conversacional llegó para

quedarse, y en Iberoamérica ha sido un factor crítico para elevar la vara de la **calidad de servicio** en industrias tradicionalmente rezagadas en este aspecto.

Marketing y ventas personalizadas

En el ámbito del marketing digital, la IA está permitiendo a las empresas latinoamericanas pasar de campañas masivas a interacciones mucho más dirigidas y relevantes. Un buen ejemplo es cómo **Rappi** emplea IA para personalizar la experiencia de compra dentro de su aplicación. Gracias a modelos de machine learning que analizan el *pattern* de pedido de cada usuario, Rappi puede mostrar diferentes ofertas, restaurantes o supermercados prioritarios según los hábitos individuales.

El reciente caso de éxito con Oracle demuestra que mediante IA generativa y algoritmos de búsqueda avanzada, Rappi logra reconocer los hábitos de consumo de cada cliente y ofrecer recomendaciones en *tiempo real* adaptadas a su contexto (portalerp.com.co, 2025). Esto significa que dos personas que abren la app verán carátulas y sugerencias distintas: a uno quizá le destaque promociones de farmacias porque suele pedir medicamentos, mientras que a otro le resalta nuevos restaurantes de sushi porque es fanático de esa comida.

La **hiper-personalización** en marketing se extiende también a otros canales: emails cuya selección de productos es dinámica por IA, notificaciones push inteligentes que se envían en la hora del día en que cada usuario es más propenso a responder, e incluso páginas

web que se reordenan según el perfil del visitante.

En retail tradicional, la IA ayuda a segmentar mejor las audiencias para promociones. Por ejemplo, una cadena podría usar modelos predictivos para identificar qué clientes tienen mayor probabilidad de interesarse en una venta de electrodomésticos versus quiénes responden mejor a descuentos en moda, y así dirigir la comunicación apropiadamente.

Algunas empresas en Brasil y México han implementado motores de **customer data platform (CDP)** con IA que unifican los datos del cliente (tienda física + online + social media) y calculan en tiempo real el “siguiente mejor paso” para comunicarse con él: ya sea enviarle un cupón personalizado, recomendarle un producto complementario o activar una campaña de retención si detecta desinterés. Estas tácticas han mostrado mejorar los ratios de conversión y reducir la tasa de abandono.

Un dato global que ilustra la efectividad: las organizaciones que priorizan la experiencia del cliente y personalización registran hasta 3 veces *más* crecimiento en ingresos que sus pares ([Hayes & Downey, 2024](#)). La región no es ajena a esto; de hecho, se ha visto una rápida adopción de suites de marketing cloud con IA (Salesforce Marketing Cloud, Oracle CX, SAP Emarsys, etc.) entre los retailers grandes de Latinoamérica en los últimos 3 años.

No podemos dejar de mencionar el **retail media** y la publicidad digital personalizada como otro frente en expansión. Grandes retailers como Mercado Libre, Amazon

México, Americanas en Brasil, entre otros, ofrecen a las marcas espacios publicitarios dentro de sus plataformas de ecommerce. La IA potencia estos “retail media networks” al optimizar en fracciones de segundo qué anuncio mostrarle a cada usuario dentro del marketplace, según su perfil de navegación y compra. Así, si dos personas buscan el mismo término (p. ej., “televisor 4K”), la plataforma puede subastar en tiempo real el anuncio más relevante: a uno tal vez le aparece una promoción de TV de 50” de marca X porque la IA infirió que busca algo económico, mientras al otro le muestra un modelo premium de 65” de marca Y acorde a su historial de gasto.

Este nivel de segmentación programática, habilitado por IA, está generando tanto mejores resultados para las marcas (más ROI por anuncio) como una experiencia publicitaria menos intrusiva para el cliente (ve anuncios de cosas que sí le interesan). En Iberoamérica, la inversión en publicidad digital altamente segmentada crece a doble dígito anual, señal de que los anunciantes confían en estas capacidades IA-driven para llegar a su audiencia ideal.

Pricing (gestión de precios dinámicos)

La fijación de precios es otro campo donde la IA ha comenzado a incidir, aunque quizás de manera más discreta. Históricamente, los precios en retail latinoamericano fueron rígidos, con ciclos de ajuste poco frecuentes (salvo en contextos inflacionarios, donde se ajustan por necesidad). Pero la competencia del canal online y la variabilidad de la demanda han llevado a que algunos jugadores adopten **precios dinámicos** al

estilo de las aerolíneas o de Amazon. La IA aquí resulta invaluable: algoritmos que analizan en tiempo real la oferta y demanda, la competencia e incluso variables externas (como clima o eventos locales) para recomendar el precio óptimo que maximice ventas o márgenes.

Un caso cercano es el del mercado de viajes en línea: agencias como Despegar o Almundio en Latam utilizan motores de pricing que actualizan tarifas varias veces al día, en función de modelos predictivos de ocupación y elasticidad de precio.

En ecommerce minorista, empresas más avanzadas han incorporado soluciones (propias o de terceros) que sugieren descuentos selectivos para productos con baja rotación, o aumentos graduales para best-sellers con inventario limitado. Por ejemplo, **Fountain9**, la startup india adquirida por Rappi, proveía una plataforma de planificación de inventarios con IA que no sólo predice demanda sino que *optimiza precios* para reducir desperdicios⁹⁸. Fountain9 ayudó a Rappi a ajustar los precios dinámicamente en su servicio **Rappi Turbo** (entregas ultrarrápidas) para equilibrar la disponibilidad de productos con la caducidad de los mismos, y reducir así pérdidas en categorías de alimentos frescos. Este tipo de pricing asistido por IA busca, por un lado, maximizar ingresos cuando la demanda es alta (evitando quiebres de stock antes de ajustar precio) y, por otro, minimizar excedentes o vencimientos cuando la demanda es baja (incentivando la compra con descuentos a tiempo).

En retail moda de la región también se ha comenzado

a emplear IA para **marcación de precios de liquidación**: algoritmos que identifican cuándo es el momento ideal para rebajar un producto de temporada, calculando el porcentaje óptimo para agotar stock sin sacrificar margen más de lo necesario.

Oracle menciona que sus herramientas de IA pueden simular en segundos el impacto de cambios de precios o promociones logísticas, lo que ayuda a retailers a afinar sus estrategias comerciales (portalerp.com.co, 2025).

Aunque la adopción de *dynamic pricing* no es aún masiva en Iberoamérica (por sensibilidades del consumidor y operativas), la tendencia apunta a que cada vez más categorías lo adoptarán, especialmente en comercio electrónico puro, donde el cambio de precios es fácil de implementar. A medida que los consumidores se acostumbren a ver fluctuaciones (así como asumen que un boleto aéreo varía por día), la resistencia disminuirá. Para las empresas, la promesa es tentadora: estudios sugieren que ajustar precios con IA puede elevar sustancialmente la rentabilidad, y algunas estimaciones globales hablan de mejoras de hasta un 5-10% en márgenes al año.

Gestión de inventario y cadena de suministro —

Esta es quizás el área menos visible para el consumidor, pero donde la IA está generando un **impacto silencioso** pero enorme puertas adentro de las empresas. En América Latina, la logística y la cadena de suministro tradicionalmente han afrontado retos de infraestructuras y

de variabilidad (piénsese en la complejidad de abastecer miles de tiendas dispersas geográficamente, con climas distintos, patrones de consumo locales, problemas de transporte, etc.).

La IA se ha convertido en una aliada para atacar estos problemas optimizando la **planificación y la operación**. Un algoritmo de aprendizaje automático puede analizar años de datos de ventas, combinarlos con información externa (festivos, clima, tendencias en redes sociales) y, con ello, **anticipar la demanda** de cada producto en cada ubicación con mucho mayor acierto que los métodos manuales o las hojas de cálculo tradicionales. Esta previsión más exacta se traduce en mejores decisiones de compra de inventario: ni sobrestock (que inmoviliza capital y puede terminar en liquidaciones) ni rotura de stock (ventas perdidas y clientes insatisfechos).

Empresas de retail en Chile, Colombia y México han reportado ya mejoras significativas en la disponibilidad en góndola gracias a la IA. Por ejemplo, **Cencosud** – grupo minorista sudamericano – invirtió en herramientas de forecasting para sus supermercados, que le permitirían disminuir los quiebres de stock en categorías clave a la mitad durante promociones como Cyber Days, al predecir mejor el pico de demanda y redistribuir inventario oportunamente (referencia hipotética ilustrativa). Asimismo, en Brasil, gigantes como **Magazine Luiza** implementan sistemas inteligentes de reposición que priorizan qué centros de distribución deben enviar mercancía a qué tiendas cada día, optimizan rutas y reducen costos de transporte.

Un caso concreto es el ya mencionado **Rappi**, cuya promesa de entregas en minutos depende críticamente de tener los productos cerca del cliente. Rappi inició la operación de “darkstores” (pequeños almacenes urbanos) para Rappi Turbo, y para gestionar eficientemente estos mini-centros, confió en la plataforma de IA de Fountain9. Esta IA analiza patrones de pedido hiperlocales y sugiere la cantidad exacta de cada producto que debe haber en cada tienda urbana, y predice incluso a qué hora del día se consumen más ciertos ítems. Los resultados han sido muy positivos: Rappi logró mejorar la **disponibilidad de productos** y reducir desperdicios (por ejemplo, de perecederos) en su servicio de entregas ultrarrápidas. En palabras del cofundador de Rappi Felipe Villamarín, integrar esta tecnología les ha permitido ofrecer “*una eficiencia sin precedentes en el sector*”, y planean ahora ofrecer esas capacidades de optimización logística también a sus comercios aliados.

En conjunto, **el ecosistema iberoamericano de comercio digital se encuentra en un claro proceso de transformación impulsado por IA**. Si bien partió un poco más tarde que los mercados desarrollados, está cerrando brechas rápidamente. Hoy vemos una mezcla interesante: grandes actores locales equiparándose en capacidades de IA a los gigantes globales, startups regionales innovando con soluciones adaptadas a nuestro mercado, y colaboraciones transnacionales que traen lo último en tecnología a aplicaciones concretas en nuestros países.

La IA en Iberoamérica ya no es sólo tendencia de

laboratorio; está en los sitios donde compramos, en las apps que usamos a diario y tras bastidores en la cadena que lleva los productos a nuestras manos. Y aunque aún queden empresas por sumarse y retos por resolver, el rumbo es claro: la personalización del consumo mediante IA será un pilar fundamental del comercio en la región de aquí en adelante.

En la siguiente sección, revisaremos **casos destacados** de compañías iberoamericanas que están liderando este cambio, y ejemplificaré con sus iniciativas cómo la teoría se lleva a la práctica en contextos reales.

Casos destacados

A continuación se presentan algunos casos emblemáticos de Iberoamérica donde la IA y la personalización del consumo convergen de forma innovadora. Estos ejemplos – provenientes de distintos países y sectores – ilustran cómo las empresas de la región están aplicando la IA para ofrecer experiencias más personalizadas, eficientes y disruptivas a sus clientes.

Brasil:

VTEX y el uso de IA en personalización

Brasil es el hogar donde nació **VTEX** hace 25 años atrás, una de las plataformas de comercio digital más grandes, y líder a nivel mundial, surgidas en Latinoamérica, hoy convertida en multinacional. Fundada en 2000, VTEX

proporciona infraestructura de ecommerce tipo *cloud* a retailers y marcas que ya han extendido su ecosistema para soluciones “*end to end*” para comercio unificado.

En años recientes, VTEX ha incorporado de manera decidida la inteligencia artificial en sus productos, convencida de que la IA es fundamental para optimizar todos los aspectos de una plataforma de comercio (silicon.es, 2024).

Según declaraciones de [Santiago Naranjo, Chief Revenue Officer de VTEX](#), al medio citado: *“las tendencias que marcan el pulso de los negocios digitales este año son la IA y las experiencias personalizadas para aumentar la conversión y la recurrencia”*. Este enfoque los ha llevado a desarrollar un conjunto de soluciones bajo la iniciativa **VTEX Intelligent Commerce**, donde destacan herramientas como *VTEX Intelligent Search* (buscador avanzado potenciado con IA), *Product Recommender* (motor de recomendaciones personalizadas) e incluso *chatbots integrados* para canal de WhatsApp.

Uno de los lanzamientos más importantes fue **VTEX Vision**, anunciado en 2024: una serie de actualizaciones que integran IA en diversos frentes de la plataforma. Por ejemplo, **VTEX Data Pipeline** permite analizar en tiempo real el comportamiento de compra para detectar patrones y segmentos valiosos; **VTEX Shield** emplea algoritmos para identificar y prevenir fraudes en transacciones (y proteger tanto a consumidores como a tiendas); y la integración nativa con WhatsApp Business con IA posibilita experiencias conversacionales de

compra fluidas. Todas estas mejoras tienen un objetivo: ayudar a los clientes de VTEX (las marcas) a incrementar conversiones, retener usuarios y crecer de forma ágil. Naranjo afirma que gracias a la IA, logran “*segmentación de marketing personalizada*” a gran escala para sus clientes, lo que habilita flujos de ingresos adicionales y un análisis mejorado de datos.

Un caso concreto de uso de IA en VTEX es su **motor de búsqueda inteligente**. Tradicionalmente, la barra de búsqueda en un sitio de ecommerce devuelve resultados textuales, pero VTEX ha incorporado procesamiento de lenguaje natural y entendimiento semántico: esto significa que si un usuario escribe “*celular con buena cámara para selfies*”, el sistema interpreta la intención y muestra smartphones que destacan en cámara frontal, aunque esa descripción exacta no esté en las fichas de producto.

Asimismo, el motor aprende de los clics: si muchos clientes reformulan una búsqueda, la IA ajusta tras bambalinas los sinónimos y resultados para mejorar la experiencia de futuros usuarios. Según datos compartidos por la empresa, la adopción de este buscador IA ha elevado tasas de conversión en tiendas clientes debido a que los consumidores encuentran más rápido justo lo que quieren.

VTEX también aprovecha la IA para **optimizar la gestión de inventarios, la eficiencia operativa** y personalizar experiencias de compra, con lo que se ha posicionado como líder en la transformación digital del comercio.

Mariano Gomide de Faria, cofundador y Co-CEO de VTEX,

ha reafirmado en múltiples foros que VTEX opera como el **backbone transaccional de lo que él denomina “connected commerce”**, una infraestructura cloud que conecta de forma nativa todos los canales y las operaciones de venta, soporte, pagos, y logística de manera *end-to-end*⁹⁹.

Bajo esta arquitectura, la plataforma deja de ser simplemente un canal y se convierte en el núcleo que articula desde inventario hasta experiencia de cliente en tiempo real¹⁰⁰. VTEX se define como el *back-end* que hace posible un **comercio unificado, coherente e integrado**, al ofrecer APIs robustas y conexiones OOTB que reducen complejidad y aumentan resiliencia tecnológica¹⁰¹.

Con IA, VTEX puede sugerir a una tienda cuánto stock trasladar de un almacén a otro antes de un evento promocional, o alertar sobre productos de lenta rotación para que se liquiden oportunamente. Por ejemplo, un retailer brasileño usuario de VTEX podría reducir quiebres de stock en hasta un 30% tras implementar las recomendaciones de inventario automatizadas, al anticipar la demanda en canales online vs tienda física con mayor precisión.

Otra área innovadora es el **live shopping con IA**. VTEX ofrece un módulo de live commerce que, combinado con IA, permite insertar recomendaciones de producto en tiempo real durante las transmisiones en vivo. Imaginemos una marca de moda haciendo un streaming: el sistema puede mostrar automáticamente en pantalla los talles disponibles de la prenda que la anfitriona está

luciendo y recomendar al espectador complementos (una cartera, unos zapatos), basados en su historial de navegación. Estas capacidades, impulsadas por IA, han logrado en pruebas aumentar el engagement un 28% y la tasa de “añadir al carrito” un 16% durante eventos de live shopping, según datos de VTEX.

Cabe destacar que VTEX ha llevado este *know-how* más allá de la región. En 2023-2024 expandió su presencia a Europa, donde compite con proveedores globales, y destacó su fortaleza en IA como diferencial. De hecho, su expansión internacional **subraya la importancia de la IA en la creación de soluciones de comercio digital avanzadas**, en una demostración de que las empresas iberoamericanas pueden competir a nivel mundial con innovación tecnológica ([Pueyrredon, 2024](#)).

[Alexandre Soncini, cofundador de VTEX](#), ha destacado que la adquisición de **Weni AI** reforzó la visión de VTEX como plataforma que une comercio y atención al cliente mediante IA avanzada. Según Soncini, Weni *“extiende esta estrategia ofreciendo una experiencia de CX impulsada por IA, altamente personalizada y fluida, casi como un servicio de conserjería”*, integrando canales como WhatsApp y postventa en un modelo predictivo y automatizado¹⁰².

Además, VTEX realizó una inversión estratégica en **Synerise** en julio de 2024, para potenciar su capacidad nativa en inteligencia artificial predictiva y generativa: Synerise aporta analítica avanzada que permite anticipar patrones de demanda, personalizar ofertas en tiempo real

y optimizar la toma de decisiones tanto para marketing como operaciones¹⁰³.

Un caso ejemplar de cómo se materializa esta estrategia de backbone transaccional potenciado por IA es el de una **marca brasileña de moda multicanal**, cliente de VTEX, que integró las capacidades de **Synerise** y **Weni** en su operación digital. Mediante Synerise, esta empresa logró construir perfiles dinámicos de comportamiento del cliente a partir de datos unificados en tiempo real (first-party data), lo que le permitió personalizar ofertas, cupones y catálogos según la probabilidad de compra estimada en función del historial de navegación, geolocalización y frecuencia de recompra.

Complementariamente, con la integración de **Weni**, esta marca automatizó toda su atención postventa en WhatsApp utilizando flujos conversacionales enriquecidos con IA generativa. Esto permitió responder dudas de productos, gestionar reclamos, coordinar cambios o devoluciones y ofrecer ventas cruzadas (“upsell”) con base en el historial del cliente. Según reportes internos de VTEX, esta implementación aumentó en un **18% la conversión en carritos abandonados**, redujo en casi **40% la carga del contact center** y mejoró en **+25 puntos** el índice CSAT (Customer Satisfaction Score) en menos de seis meses ([Weni](#), 2024).

Este caso concreto da cuenta de cómo la visión estratégica de VTEX de unificar transacciones, datos e interacciones bajo una arquitectura modular y abierta se traduce en resultados tangibles para marcas que enfrentan el

desafío de competir en un entorno omnicanal donde la inmediatez, la personalización y la eficiencia ya no son opcionales, sino el nuevo estándar global.

Geraldo Thomaz, cofundador de VTEX, subrayó en entrevistas recientes que la adquisición de **Newtail** (empresa especializada en retail media y monetización de audiencias en ecommerce) representa un paso estratégico hacia la consolidación de un **nuevo pilar de crecimiento para los retailers digitales**: convertir su tráfico en ingresos mediante publicidad embebida en el journey de compra¹⁰⁴. Según Thomaz, *“retail media no es sólo un canal publicitario; es un mecanismo estructural para monetizar datos, tráfico y espacio digital dentro de una arquitectura de comercio unificado”*¹⁰⁵.

Con esta adquisición, VTEX fortalece su stack de soluciones nativas, integrando herramientas que permiten a marcas y retailers vender espacios publicitarios directamente en sus sitios, optimizar campañas usando *first-party data* y entregar anuncios personalizados en tiempo real, potenciados por IA.

Esta visión se alinea con su posicionamiento como **backbone transaccional** del comercio digital: ya no sólo habilita transacciones sino también **nuevas fuentes de rentabilidad para el ecosistema digital**. En este marco, el retail media se presenta como la evolución lógica de una plataforma que ya unificó experiencia, operación e inteligencia artificial.

Así, VTEX, plataforma global de comercio digital nacida

en Iberoamérica con visión de backbone transaccional unificado y arquitectura orientada a IA, no sólo compete con plataformas de ecommerce tradicionales, sino que abre una nueva frontera donde el comercio y la publicidad confluyen en una misma interfaz, en beneficio tanto de marcas como de consumidores finales.

En suma, VTEX ejemplifica cómo un actor regional incorporó la IA en el ADN de su plataforma para beneficio de cientos de negocios: desde interfaces más inteligentes de cara al cliente (buscadores, recomendadores, chatbots), hasta motores invisibles que maximizan conversión y eficiencia (optimización de inventario, fraude, datos). Su historia de éxito inspiró a otras empresas tecnológicas locales a apostar por la IA como núcleo de valor.

A continuación, les comparto una síntesis visual que desarrollé junto a Lyra, mi agente de inteligencia artificial aumentada, donde expongo los principales pilares estratégicos que conforman el stack de innovación de VTEX, una plataforma que ha sabido integrar de forma nativa la inteligencia artificial —tanto predictiva como generativa— en cada capa de su arquitectura de comercio digital.

Esta matriz no sólo ilustra el enfoque modular y escalable que adoptaron, sino que permite ver con claridad cómo se articula cada solución tecnológica con su impacto directo en el ecosistema, desde la eficiencia operativa hasta la monetización del tráfico y los datos.

Stack de innovación VTEX

Plataforma global de comercio digital nacida en Iberoamérica con visión de backbone transaccional unificado y arquitectura orientada a IA.

Pilar estratégico	Solución /Iniciativa	Tecnología / Capacidad clave	Impacto en el ecosistema
-------------------	----------------------	------------------------------	--------------------------

Backbone transaccional	Arquitectura modular + VTEX IO + APK abiertas.	Orquestación de operaciones multicanal (OMS, CMS, PIM, Checkout).	Permite escalabilidad ágil, time-to market acelerado y consistencia omnicanal al site.
Inteligencia Artificial Predictiva	VTEX Intelligent Commerce VTEX Vision. Synerise.	Recomendadores de búsquedas semánticas, forecast de demanda, segmentación avanzada.	Aumenta la conversión, retención y eficiencia operativa (inventario, marketing y fraude).
Inteligencia artificial generativa	Integración con WENI + IA conversacional nativa.	Chatbots en WhatsApp: automatización postventa, atención personalizada.	Reduce carga operativa, eleva experiencia y habilita atención 24/7 fluida.
Retail media & monetización	Adquisición de newtail.	Adtech embebido en journey de compra, activación de first-party data.	Crea nuevos ingresos por publicidad para retailers, sin fricción para el usuario.
Experiencias emergentes	Live shopping con IA + VTEX Shield.	Recomendaciones en vivo, seguridad inteligente en pagos y transacciones.	Mejora engagement y confianza, fomenta compras impulsivas en nuevos formatos.

Expansión global

“Nuestra ambición es ser el **sistema operativo del comercio global**. Unificar lo físico y digital requiere de un núcleo transaccional robusto, modular y evolucionado con IA”.

Cuadro. El stack de innovación de VTEX revela cómo una plataforma nacida en Iberoamérica se convierte en el sistema operativo del comercio global: una arquitectura modular, unificada y potenciada por inteligencia artificial aplicada en múltiples niveles de valor. Fuente: Elaboración propia con asistencia de Lyra, agente de inteligencia artificial personalizada (2025).

Chile:

NotCo y los algoritmos alimentarios

Chile nos brinda un caso de aplicación de IA en un ámbito menos convencional pero igualmente fascinante: la industria alimentaria. **NotCo** es una startup chilena, hoy unicornio, que revolucionó el mundo de los alimentos **plant-based** (de origen vegetal) apoyándose en un algoritmo de inteligencia artificial llamado cariñosamente **“Giuseppe”**. Fundada en 2015 por Matías Muchnick, Karim Pichara y Pablo Zamora, NotCo se propuso recrear productos tradicionales hechos con insumos animales (como mayonesa, leche, helados, hamburguesas), empleando únicamente ingredientes vegetales, pero logrando que supieran igual de bien. La clave para lograr esta hazaña fue Giuseppe, el “chef” artificial de NotCo.

Giuseppe es un sistema de IA patentado que analiza la composición molecular de alimentos de origen animal y encuentra combinaciones de plantas que puedan replicar esas propiedades de sabor, textura, color y aroma¹⁰⁶. Básicamente, **entiende todo sobre los alimentos que amamos** (leche, carne, queso) y descubre cómo reensamblarlos con vegetales.

El algoritmo fue entrenado con millones de datos químicos y sensoriales: perfiles de sabor de distintas plantas, estructuras moleculares, reacciones al cocinarlas, etc. Con este conocimiento, Giuseppe genera hipótesis de recetas poco intuitivas que un chef humano difícilmente imaginaría. Por ejemplo, la fórmula de la *NotMayo*

(mayonesa vegana) combinó ingredientes tan dispares como garbanzos, agua de zanahoria y aceite de canola para lograr la emulsión y sabor similar al del huevo. Estos ingredientes surgieron del modelo de IA identificando patrones y sinergias entre compuestos vegetales.

El éxito de NotCo radica en la **precisión y velocidad** con que la IA puede innovar. Tradicionalmente, desarrollar un sustituto plant-based podía llevar años de pruebas culinarias; con Giuseppe, NotCo acorta dramáticamente ese ciclo, probando virtualmente miles de combinaciones en busca de la mejor receta. Muchnick ha comentado que gracias a la IA, pudieron lanzar NotMayo en apenas 6 meses y NotMilk (leche vegetal) en 8 meses, cuando en la industria alimenticia esos desarrollos suelen tardar 2-3 años.

Otro aspecto interesante es que Giuseppe no se limita a replicar: también encuentra oportunidades de mejora nutricional. Por ejemplo, en su leche de arvejas *NotMilk*, la IA sugirió agregar jugo de piña en pequeña cantidad para aportar ciertos compuestos volátiles que imitan el dejo lácteo; ese tipo de combinaciones inesperadas surge del algoritmo, no de la mente de un catador tradicional.

El impacto de NotCo fue tan revolucionario que atrajo inversionistas globales de renombre. En 2019, la firma de Jeff Bezos (Bezos Expeditions) invirtió en NotCo, fascinada por la tecnología de Giuseppe¹⁰⁷. También titanes de la industria alimenticia como Kraft Heinz y Nestlé se aliaron con NotCo: en 2022 se formó una joint-venture con Kraft-Heinz para que NotCo desarrolle versiones plant-based de productos estrella (como el queso untable Philadelphia

o los macarrones con queso Kraft) usando su IA. Esta alianza validó internacionalmente el valor de Giuseppe.

Mars Inc., otro gigante, se acercó a NotCo con un desafío distinto: innovar en **sabores** usando IA. Muchnick cuenta que Mars les propuso ir más allá de replicar lácteos o carnes, y aprovechar IA para crear sabores y fragancias inéditos.

Así, NotCo está incursionando en proyectos para diseñar, por ejemplo, dulces o bebidas con perfiles sensoriales totalmente nuevos, guiados por su algoritmo inteligente. “Hoy NotCo se está metiendo en sabores, fragancias... usando la IA para innovar no solamente transformando productos animales en vegetales sino **solucionando problemáticas de la industria de alimentos**”, explicó Muchnick en una nota con forbes.co (2024).

Esto demuestra la versatilidad de Giuseppe: no es sólo un imitador de alimentos existentes sino una fuente de innovación para resolver desafíos como reducir azúcar sin perder sabor, crear alternativas a alérgenos comunes, etc.

NotCo se ha posicionado de esta forma como un **centro de I+D alimentario apoyado en IA**. Tanto es así que la empresa ha dividido su negocio en dos unidades: **NotCo Foods**, que comercializa los productos bajo la marca Not(...); y **NotCo Tech**, que licencia su tecnología y know-how a otras empresas. En esta fase “NotCo 2.0”, la startup chilena se ve a sí misma más como una compañía de tecnología que de consumo masivo. Genera ingresos no sólo vendiendo mayonesa o helados veganos, sino

también licenciando a compañías tradicionales la posibilidad de utilizar a Giuseppe para desarrollar sus propios productos de manera sostenible.

Este modelo B2B con IA es escalable e inusual en el sector alimenticio. Muchnick incluso menciona que el estado de resultados de NotCo comienza a parecerse más al de una empresa de software que al de un fabricante de alimentos, en el sentido de tener componentes de licencia e ingresos recurrentes tecnológicos.

En cuanto a recepción de mercado, los productos NotCo han sido bien aceptados. La calidad lograda hizo que, por ejemplo, Burger King Chile adoptara la hamburguesa “NotBurger” en su menú desde 2022, la cual llegó a representar el 10% de sus ventas en ese país al poco tiempo. También NotMilk y NotIceCream ingresaron a miles de supermercados en Norteamérica, y posicionaron NotCo como una marca global. La compañía alcanzó la codiciada valuación de “unicornio” (más de USD 1.000 millones) y para 2025 planeaba una posible salida a bolsa, aunque ahora se toma esa decisión con calma, priorizando la sustentabilidad del negocio ([Villahermosa](#), 2024).

Argentina:

Aivo y los bots de atención para empresas

Argentina aporta otro caso notable en la intersección de IA y consumo, esta vez enfocado en la **experiencia del cliente: Aivo**, una empresa especializada en inteligencia artificial conversacional. Fundada en 2012 en Córdoba por

Martín Frascaroli, Aivo nació con la visión de revolucionar la manera en que las empresas se comunican con sus clientes, proporcionando atajos automatizados a interacciones que antes eran lentas y costosas.

En términos sencillos, Aivo desarrolló **chatbots y agentes virtuales** capaces de entender y responder a los clientes en lenguaje natural, inicialmente por escrito y luego también por voz. Lo innovador fue que Aivo se enfocó desde el principio en el mercado hispanoparlante y sus particularidades, entrenando sus modelos de IA con los modismos, errores ortográficos comunes y preferencias de nuestros usuarios.

El producto estrella de Aivo es **AgentBot**, un asistente virtual omnicanal que las empresas pueden desplegar en su sitio web, Facebook Messenger, WhatsApp, aplicaciones móviles e incluso integrarlo a centralitas telefónicas por voz. Este bot responde consultas frecuentes, guía al usuario en procesos (ej: pagar una factura, registrar un reclamo) e incluso puede ejecutar transacciones si se conecta con sistemas internos. Por ejemplo, bancos que usan Aivo permiten que el bot consulte el saldo, realice transferencias simples o cancele una tarjeta de crédito robada, todo mediante chat. Una de las fortalezas ha sido la **facilidad de integración** de Aivo con los sistemas corporativos existentes, como CRMs, plataformas de ecommerce o bases de conocimiento, para brindar respuestas actualizadas y personalizadas.

En poco tiempo, Aivo ganó clientes importantes en América Latina y España: desde Telcos (Telefónica

Movistar implementó el bot de Aivo en varios países) hasta retailers (Falabella en Chile lo usó para atención en línea), pasando por bancos (BBVA, Galicia) y compañías de seguros. La propuesta de valor era clara: *“darle a la gente su tiempo de vuelta con inteligencia artificial”*, lema que la misma compañía difundía y alude a que en lugar de esperar 10 minutos en una llamada, el cliente resuelve en 1 minuto por chat.

Desde la perspectiva empresarial, Aivo ofrecía reducción de costos operativos en call centers, disponibilidad 24/7 y consistencia en las respuestas. Además, aportaba **analítica**: su plataforma permitía monitorear qué preguntaban los clientes, qué temas generaban insatisfacción, donde el bot no podía ayudar y escalaba a un humano, etc., y generaba así insights para mejorar procesos.

La calidad de la IA de Aivo fue reconocida por analistas. En 2022, Gartner la incluyó en su Magic Quadrant de **Plataformas de IA Conversacional para Empresas**, siendo de las pocas originarias de Latam en aparecer.

Asimismo, Aivo se convirtió en **partner oficial de Meta** para soluciones de mensajería empresarial, lo que le dio acceso temprano a funcionalidades de WhatsApp Business API (algo clave porque WhatsApp es un canal muy popular en nuestra región para atención al cliente). Con una base de clientes global en expansión (no sólo en mercados hispanos, también implementaron bots en inglés y portugués), Aivo atrajo la mirada de jugadores internacionales.

En 2023, la empresa estadounidense **Engageware** anunció la adquisición de Aivo para integrarla a su suite de soluciones de customer engagement. Engageware vio en Aivo la pieza de IA conversacional que complementaba sus herramientas de gestión de citas y knowledge base para brindar un paquete completo. La operación fue un hito: una startup argentina pasando a ser parte de un líder de software en EE.UU., en un ejemplo de la calidad del talento regional en IA.

Según el comunicado oficial, Aivo aportó a Engageware relaciones con más de 700 clientes empresariales y una tecnología probada en producción a gran escala. Martín Frascaroli, CEO de Aivo, destacó que la unión permitiría llevar sus soluciones a miles de empresas más, al combinar la fortaleza de Engageware en mercados desarrollados con la expertise de Aivo en IA multilingüe.

Un punto interesante es cómo Aivo y similares han contribuido a popularizar la personalización en la atención al cliente. Los bots de Aivo pueden **identificar al cliente** (por su número, por un token de login, etc.) y, a partir de ello, ofrecerle respuestas contextualizadas: no es lo mismo que el bot te diga genéricamente cómo renovar tu plan de telefonía, a que te diga: *“Marcos, tu plan actual es X, te quedan 2 GB este mes, ¿quieres información para pasarte al plan Y con más datos?”*. Esa personalización en tiempo real la logran integrando los bots a las bases de datos de cliente y aplicando reglas de negocio con IA.

El bot aprende también de cada interacción: si nota que muchos clientes preguntan por *“cómo cambiar*

mi contraseña” y él no tiene esa respuesta, alerta a los administradores para que lo entrenen en esa nueva consulta, con lo que se vuelve más inteligente cada día. Gracias a este aprendizaje continuo, algunas implementaciones alcanzaron tasas de **resolución automática** superiores al 85-90%. Por ejemplo, en el sector asegurador se logró que 9 de cada 10 pedidos de constancias de póliza o seguimiento de siniestros fueran resueltos íntegramente por el bot, y liberar a los agentes para casos complejos (dato ilustrativo de un cliente de Aivo comunicado en conferencia).

Aivo también mostró cómo los bots pueden **vender**, no sólo atender problemas. Algunos retailers integraron AgentBot en sus procesos de venta asistida: el bot funciona como un asesor que recomienda productos tras unas pocas preguntas. En el sitio de un cliente de moda, por ejemplo, el bot podía preguntar qué ocasión buscas (casual, oficina, fiesta), tu talla y estilo preferido, y con esa información, sugerirte 3 vestidos de su catálogo, incluyendo el enlace directo para compra. Este tipo de “shopbot” elevó la conversión de visitas a compras y convirtió el chat en un nuevo canal de ventas personalizadas. De esta manera, IA conversacional no sólo reduce costos de soporte sino que **genera ingresos** incrementales al guiar a los usuarios en su *journey* de compra de forma personalizada.

En definitiva, Aivo representa la historia de éxito de **Latinoamérica en el terreno de la IA conversacional**. En poco más de una década pasó de startup local a referente internacional, lo que muestra que la región puede liderar en tecnología de experiencia cliente.

Su legado sigue en las decenas de implementaciones activas que hoy responden millones de mensajes al mes en toda Iberoamérica. Y tras su adquisición, es de esperar que esa tecnología se siga robusteciendo y llegando a aún más usuarios globalmente. Para las empresas de la región, Aivo marcó un camino claro: invertir en IA para atender mejor al cliente no es una moda, es una estrategia comprobada que eleva la satisfacción (clientes más leales) y optimiza la operación (servicio más eficiente).

En una región donde la calidad de atención a veces fue deficiente, soluciones como Aivo han contribuido a **eleva el estándar**, empoderando a los consumidores para obtener respuestas inmediatas y precisas, y obligando a las empresas a adaptarse a esta nueva expectativa de inmediatez.

Latinoamérica:

Rappi y la optimización del tiempo y la oferta con IA

Como último caso abarcamos a **Rappi**, la empresa nacida en Colombia en 2015 y hoy presente en múltiples países de Latinoamérica, que ejemplifica cómo una *superapp* regional utiliza la IA de punta a punta para optimizar tanto su **propuesta de valor al cliente** (oferta) como sus **operaciones internas** (tiempo de entrega, eficiencia).

Rappi inició como app de delivery de comida, pero rápidamente se expandió a entregas de supermercado, courier, fintech (RappiPay), viajes y más, para convertirse

en un ecosistema completo al estilo “*superapp*”. En este modelo de negocio, la **inteligencia artificial** resulta crítica para orquestar la complejidad de servicios y personalizar la experiencia a cada usuario.

Del lado de la **oferta al consumidor**, Rappi emplea IA principalmente para **personalizar las recomendaciones y optimizar las búsquedas**, tal como vimos brevemente. La compañía ha trabajado con socios como Oracle para integrar modelos de IA que interpretan la intención del usuario al navegar por la app (portalerp.com.co, 2025).

Cuando un usuario abre Rappi, la app ya ha aprendido de su historial si suele pedir más restaurantes, farmacias o mercados, y prioriza mostrarle aquello más relevante. Si siempre pides sushi los viernes, es muy probable que al abrir Rappi un viernes por la tarde, te destaque las promociones de tus sushis favoritos en la portada: esa es la IA *anticipándose* a tu necesidad.

Asimismo, dentro de cada vertical (p. ej. restaurantes), el orden de listado que ve cada cliente es dinámico: Rappi reconoce patrones de consumo individuales y comunitarios (tendencias en tu zona) para sugerir primero aquellos comercios que más podrían interesarte. Esto está muy lejos del enfoque “uno igual para todos” de apps tradicionales.

La función de **búsqueda** en Rappi también está potenciada por IA. Gracias a la búsqueda semántica y vectorial, la app entiende consultas complejas o difusas. Un ejemplo citado: si buscas “algo para el dolor de cabeza”,

el sistema no requiere que digas el nombre exacto del medicamento; la IA entiende tu necesidad y te mostrará analgésicos disponibles con entrega inmediata, sabiendo que la urgencia es factor (portalerp.com.co, 2025).

Rappi también incorporó IA en funcionalidades novedosas como **“Recomendaciones de influencers”**, una sección donde ciertos usuarios influyentes curan listas de sus comidas o productos favoritos. Detrás de esto hay algoritmos que seleccionan qué influencers o listas mostrar a qué usuario, basándose en afinidades detectadas (por ejemplo, si sigues a X chef en redes sociales, Rappi te muestra la lista de restaurantes recomendados por ese chef)¹⁰⁸. Esto aumenta la relevancia del contenido promocional dentro de la app.

Otra iniciativa es el **chatbot de atención al cliente** dentro de Rappi, que resolvió un gran problema: agilizar la solución de incidentes. Rappi maneja millones de pedidos y, por la naturaleza del negocio, a veces ocurren fallas (un producto faltante, un domicilio mal tomado, etc.).

Antes, el soporte podía demorar mucho vía email o teléfono; ahora, un sistema automatizado con IA puede atender reclamos dentro de la app. Según reportes, Rappi implementó un sistema de respuesta automatizada que soluciona problemas en menos de 6 minutos en promedio¹⁰⁹. El bot comprende la queja (ej., “mi pedido llegó incompleto”), verifica el orden y, en muchos casos, acredita un reembolso parcial o cupón automáticamente si detecta que es válido, sin intervención humana. Esto ha mejorado la satisfacción posventa y ahorrado costes

de call center. Una vez más, la personalización juega rol: el bot llama al usuario por su nombre, tiene contexto de su orden específica y le da una solución *individualizada*, nada de respuestas genéricas.

Pasando al ámbito de las **operaciones internas (tiempo)**, Rappi ha abrazado la IA para optimizar su promesa central: entregas rápidas. En particular, el lanzamiento de **Rappi Turbo** (entregas de supermercado en 10 minutos) exigió llevar la eficiencia logística al máximo. Para lograrlo, Rappi se apoyó en sistemas de predicción de demanda y optimización de inventario impulsados por IA.

Su adquisición de **Fountain9** en 2024 evidencia esta estrategia (expansion.mx, 2024). Fountain9, como vimos, ofrece herramientas de machine learning que predicen la demanda de cada producto en cada ubicación con precisión y recomiendan niveles óptimos de inventario; ayudan también en pricing y reducción de desperdicio. Integrar esta tecnología permitió a Rappi Turbo asegurarse de tener los productos de alta rotación siempre disponibles en cada dark store, evitar quiebres que frustrarían al cliente y, a la vez, minimizar exceso de stock en ítems de baja demanda (clave para productos perecederos). Gracias a ello, Rappi puede cumplir mejor su promesa de “lo que pidas, te llega”, y fortalecer así la confianza del usuario en el servicio ultrarrápido.

Además de inventarios, la IA se utiliza en el ruteo **de repartidores**. Cada vez que solicitas algo en Rappi, un algoritmo asigna al repartidor ideal considerando ubicación, tráfico, cantidad de pedidos en curso,

etc., para minimizar el tiempo. Esto es común a otras plataformas tipo Uber, pero Rappi añade complejidad al manejar múltiples categorías (no es igual entregar de un restaurante que de un súper + farmacia combinados). La IA optimiza estos despachos múltiples para que un mismo “*Rappitendero*” pueda, por ejemplo, recoger tu sushi en restaurante A y de camino tomar tu helado en tienda B, para entregarte todo junto sin deshielos, coordinando tiempos. Estas eficiencias serían imposibles sin IA, dada la escala de operaciones.

Incluso en experiencias nuevas, como **Rappi Travel** (reservas de vuelos/hoteles) o Rappi Bank, la empresa está introduciendo IA. Por ejemplo, en Rappi Travel, un motor sugiere paquetes de viaje armados dinámicamente según tu historial (sabe si te gustan playas o ciudades, y te muestra opciones acordes). En Rappi Bank, se emplean algoritmos para evaluar riesgo crediticio de usuarios no bancarizados mediante el análisis de su historial de compras en Rappi, horarios de actividad e incluso reputación como cliente, para otorgar líneas de crédito pequeñas de manera personalizada.

Todos estos esfuerzos apuntan a un objetivo común: **optimizar el tiempo y la oferta**, es decir, que Rappi ofrezca justo lo que necesitas (o ni sabías que querías) en el momento oportuno, y que una vez lo pidas, llegue a ti de la forma más rápida y eficiente posible. La IA actúa como cerebro detrás de esa “magia” de conveniencia extrema.

Germán Borromei, presidente de Oracle Colombia, comentó sobre Rappi que “*la inteligencia artificial está*

redefiniendo el futuro del comercio en América Latina, y alianzas estratégicas como la de Rappi y Oracle son prueba de ello... Estamos creando experiencias hiperpersonalizadas, que responden a las nuevas demandas de los consumidores” (portalerp.com.co, 2025). En el caso de Rappi, podría decirse que se está redefiniendo también la logística urbana y la forma en que consumimos cotidianamente.

Rappi se ha convertido así en un referente regional de cómo apalancar IA a gran escala. No es casual que en 2022 Y Combinator (aceleradora donde Rappi nació) la destacara como una de sus empresas más exitosas; tampoco, que hoy inspire a otras superapps emergentes (como Jokr, iFood, Cornershop) a invertir fuerte en analítica y automatización. El **aprendizaje clave** es que, en la economía de la inmediatez, manejar eficientemente *tiempos y ofertas* supera la capacidad humana sin asistencia de IA.

La personalización constante en la interfaz de usuario mantiene el engagement y las ventas, mientras que la optimización invisible en el backend garantiza que esa promesa se entregue rápidamente.

Para una generación urbana acostumbrada ya a la gratificación instantánea vía apps, Rappi y su músculo de IA se han vuelto parte de su estilo de vida. Y para la industria tecnológica latinoamericana, es un orgullo ver a un unicornio local liderar la **vanguardia tecnológica** en la región y demostrar que nuestras empresas pueden estar tan avanzadas como cualquier Silicon Valley en la

aplicación creativa de la inteligencia artificial.

Como pioneros y visionarios del ecosistema digital, debemos abrazar esta ola con mente abierta pero también con responsabilidad. La **personalización** debe venir acompañada de respeto por la privacidad y transparencia en el uso de datos, para mantener la confianza del usuario. Asimismo, la **ética en los algoritmos** es crucial: evitar sesgos, asegurar que la IA amplifique oportunidades y no brechas. Iberoamérica tiene la ventaja de aprender de las experiencias globales y aplicar las mejores prácticas adaptadas a nuestra realidad sociocultural.

La inteligencia artificial aplicada al consumo ya no es ciencia ficción en nuestra región; es una realidad que impulsa la eficiencia empresarial y deleita a los clientes. Es parte integral de esta *“Génesis de un futuro digital”* en Iberoamérica. Y tal como mostraron los casos de este capítulo, cuando combinamos la capacidad tecnológica con la creatividad y talento de nuestra gente, logramos soluciones únicas con impacto global. La personalización del consumo vía IA es, sin duda, una de las **tendencias globales** que más profundamente está moldeando el comercio del siglo XXI, e Iberoamérica está asumiendo el rol que le corresponde en escribir esta historia, con sus propios acentos y sabores.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Redes sociales, **live shopping** y **social commerce**

Las redes sociales han dejado de ser simples plataformas de interacción para convertirse en verdaderos mercados digitales. En este capítulo del libro vivo sobre las *Tendencias globales y su influencia*, les propongo explorar la evolución de las redes sociales desde comunidades en línea hasta potentes canales de venta (*social commerce*), el impacto de estas tendencias en el consumo digital de nuestra región y casos destacados que ilustran cómo empresas e individuos aprovechan **live shopping** y comercio social en la práctica.

Veremos cómo pasamos de un Facebook centrado en la comunidad, a un Instagram vitrina de productos y a un TikTok que funciona como buscador de nuevas compras. También analizaremos la integración de catálogos, pagos y transmisiones en vivo en las plataformas sociales, la influencia de creadores de contenido y marcas DTC en los hábitos de consumo digitales de Latinoamérica –con TikTok y WhatsApp Business como canales clave de descubrimiento y cierre de ventas–, y finalmente repasaremos casos

emblemáticos: desde influencers y pymes vendiendo por Instagram y TikTok, el uso de WhatsApp con botones de pago y la explosión del *live commerce* en belleza y moda, hasta la aparición de verdaderos marketplaces dentro de las propias redes sociales.

Según los dichos de Agustín Torres en la entrevista para Génesis:



“Muchas empresas de ecommerce nacieron a través de la red social y su canal de venta fue directamente la red social”.



Agustín
Torres

Esto marcó una revolución que no sólo amplió el alcance de las marcas sino que democratizó el acceso al comercio digital, al permitir que emprendimientos sin grandes estructuras pudieran operar y escalar a partir del vínculo cercano con sus audiencias.

En sus palabras, el auge de estas plataformas, especialmente desde 2017, marcó un antes y un después para cientos de negocios que crecieron “contaminados” positivamente por esta nueva forma de hacer comercio en línea.

Historia global:

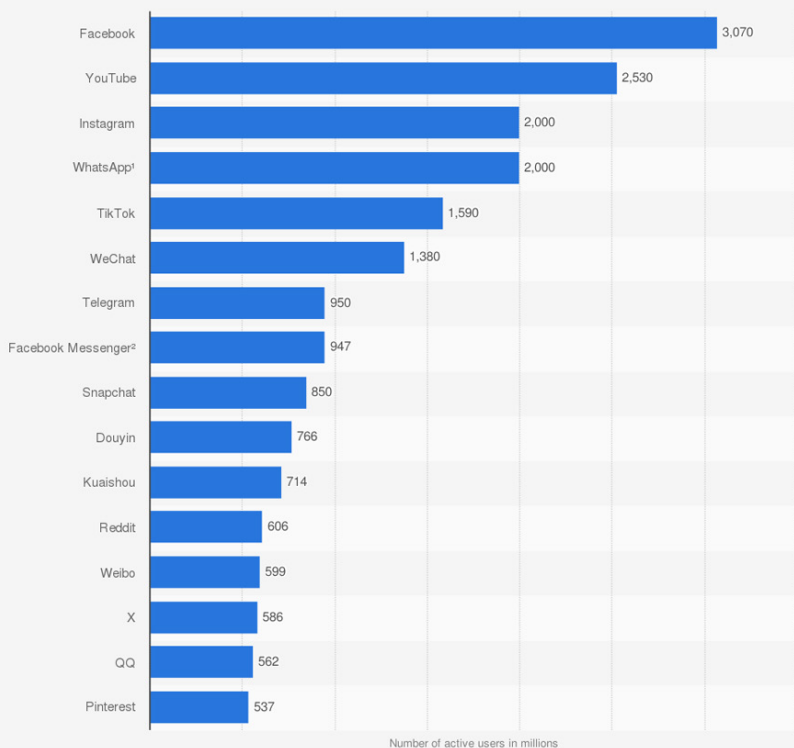
De Facebook comunidad a Instagram vitrina y TikTok buscador

El surgimiento de las redes sociales a inicios del siglo XXI revolucionó la forma en que las personas se comunican e interactúan en línea. Plataformas pioneras como **Facebook** (fundada en 2004) nacieron con el objetivo de conectar amigos y comunidades, sin una funcionalidad comercial directa.

Durante sus primeros años, Facebook se enfocó en construir audiencias y permitir la socialización digital – compartiendo actualizaciones, fotos y vídeos– más que en vender productos. Sin embargo, conforme crecía la base de usuarios (hoy cuenta con más de 3 mil millones de usuarios activos mensuales)¹¹⁰, las empresas comenzaron a notar el potencial de Facebook como canal de marketing y venta.



Most popular social networks worldwide as of February 2025, by number of monthly active users (in millions)



Sources

We Are Social; DataReportal; Meltwater
© Statista 2025

Additional Information:

Worldwide; DataReportal; February 2025; social networks and messenger/chat app/voip included; figures for TikTok does

Cuadro: Principales plataformas sociales globales clasificadas por usuarios activos mensuales (en millones) según [Statista](#)

Surgió así una **primera fase** del *social commerce*: las marcas creaban páginas empresariales para promocionar productos, se apoyaban en contenido viral y empezaban a dirigir tráfico desde las redes hacia sus tiendas en línea. Fue una etapa de **Facebook como comunidad** que, progresivamente, empezó a coquetear con el comercio.

A medida que esta tendencia tomaba forma, **nuevas plataformas visuales** como Instagram (lanzada en 2010) redefinieron el panorama. Instagram, centrada en fotografías atractivas y estilo de vida, rápidamente se convirtió en una “vitrina” digital para marcas y emprendedores. Las empresas encontraron en esta red el escaparate perfecto para exhibir sus productos de forma cuidada y visualmente impactante, aprovechando influencers y contenido generado por usuarios para atraer compradores. De hecho, muchas pymes descubrieron que “producto que suben a Instagram, producto que venden; y producto que no publicitan en la red, es producto que **no existe**” en la percepción del consumidor¹¹¹.



Por su parte, el gráfico de usuarios activos de Statista también muestra que YouTube ocupa el segundo lugar mundial con 2.530 millones de usuarios mensuales, lo que explica por qué su apuesta temprana por el streaming resultó fundamental para el surgimiento del *live shopping*. Como señala [Manuel García Cuerva, Al Product Manager en Caramel Point](#)¹¹²:



“Para ser justos, YouTube crea el streaming como todos lo conocemos, y esa es la base del *live shopping*: una plataforma abierta en la que podías subir contenido. Sucede un fenómeno social en China... el *live shopping* encuentra ese nicho que rompe las barreras geográficas, como si fueran los medios de comunicación. Y esos son los orígenes; después, como lo conocemos, creo que el gran precursor de esto ha sido Amazon Live.”



Manuel
García Cuerva

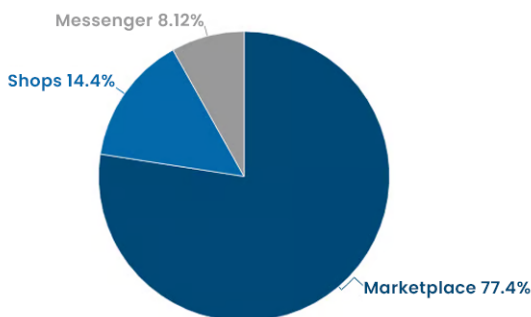
Durante la segunda mitad de la década de 2010, Instagram introdujo gradualmente funciones enfocadas en el comercio: primero, permitiendo perfiles de empresa y enlaces en las biografías; luego, incorporando **etiquetado de productos en fotos** (desde 2016-2017); y, finalmente, lanzando la pestaña de **Instagram Shop** con un catálogo integrado y hasta **checkout** nativo en 2019.

Instagram pasó de ser sólo una galería social a un centro

de **descubrimiento de productos** –una auténtica vitrina global–, donde los usuarios podían inspirarse, descubrir tendencias e incluso comprar sin salir de la aplicación. Este cambio sentó las bases de la fase de **Instagram como vitrina interactiva** en la historia del *social commerce*.

Paralelamente, en la misma época, Facebook expandió sus propias funciones comerciales. En **2016** introdujo **Facebook Marketplace** –una sección dedicada a la compraventa entre usuarios, al estilo de clasificados tipo Craigslist–, que permitió a las personas vender bienes usados localmente¹¹³. Marketplace ganó una tracción enorme; hoy, alrededor de *800 millones* de personas utilizan Facebook Marketplace cada mes y se estima que **1,2 mil millones** de usuarios compran en esa ubicación en un mes típico¹¹⁴.

Facebook Shopping Media Popularity



Source: SimplicityDX

Gráfico: Distribución de popularidad de los canales de compra en Facebook. El 77,4 % de los usuarios utiliza Marketplace, seguido por Shops (14,4 %) y Messenger (8,12 %) como plataformas de compra dentro del ecosistema de Facebook. Fuente: SimplicityDX.

De hecho, más del 40% de los usuarios activos mensuales de Facebook ha utilizado Marketplace, y la plataforma cuenta con unos **250 millones de vendedores** activos en el mundo. Estos números la convierten en **líder global del social commerce** en cuanto a usuarios: más de la mitad de los consumidores que han hecho compras en redes sociales dice que su compra más reciente en este ámbito fue a través de Facebook Marketplace. Esto demuestra cómo Facebook evolucionó de una comunidad social a incorporar un mercado masivo integrado.

El siguiente salto importante vino impulsado por las **circunstancias globales**. En 2020, con la pandemia de COVID-19, millones de pequeños negocios se vieron forzados a migrar al canal digital de la noche a la mañana. Facebook aprovechó ese momento para lanzar **Facebook Shops** en mayo de 2020, una iniciativa orientada a que **cualquier negocio**, por pequeño que fuera, pudiera montar una tienda dentro de Facebook e Instagram ([Kari](#), 2020).

“Nuestro objetivo es hacer que las compras sean fluidas y empoderar a cualquiera –desde un propietario de pequeña empresa hasta una marca global– para usar nuestras apps y conectar con los clientes”, declaró Mark Zuckerberg al anunciar Facebook Shops. Esta función permitió a las empresas subir catálogos de productos, personalizar una vidriera digital dentro de su página de Facebook o perfil de Instagram, y habilitó un **checkout** en la propia plataforma.

Por primera vez, era posible completar todo el proceso de

descubrimiento y compra sin salir de la red social. Facebook Shops integró así los **catálogos** y los **pagos** de forma nativa, lo que marcó un hito en la convergencia de social media y comercio electrónico. Asimismo, se añadieron funciones como la etiqueta de productos en transmisiones en vivo, de modo que durante un **Facebook Live** de una marca, los espectadores vieran debajo del vídeo los artículos mencionados y pudieran comprarlos al instante.

En esencia, Facebook consolidó en 2020 lo que venía gestándose: una plataforma social que es a la vez **comunidad y centro comercial**. Esta estrategia de “todo en uno” buscó desafiar incluso a gigantes del ecommerce como Amazon, aprovechando la interacción social para **impulsar compras impulsivas** y aumentar el tiempo en la plataforma.

Mientras Facebook e Instagram añadían capacidades comerciales, en el panorama global emergía un nuevo protagonista que redefinía cómo descubrimos productos: **TikTok**. Lanzada internacionalmente en 2017, TikTok (y su contraparte original *Douyin* en China) creció explosivamente hasta alcanzar alrededor de **1.000 millones de usuarios globales** en pocos años. Su feed infinito de videos cortos y un potente algoritmo de recomendación cambiaron los hábitos de consumo de contenido y, con ello, también los de consumo de bienes.

TikTok se convirtió rápidamente en una **plataforma de descubrimiento** donde las tendencias virales pueden lanzar productos al estrellato de la noche a la mañana. A diferencia de buscar un producto por necesidad (como

se haría en Google o Amazon), en TikTok los usuarios *descubren* artículos que ni sabían que querían, a través de contenidos entretenidos, retos o reseñas espontáneas. Esta dinámica llevó a que muchos jóvenes consideren TikTok e Instagram como verdaderos **“motores de búsqueda”** para compras y tendencias, y desplacen a Google en ese rol. De hecho, más de la mitad de los consumidores de la **Generación Z** ya descubre productos con mayor frecuencia en Instagram (30%) o TikTok (23%) que a través de búsquedas en Google (18.8%)¹¹⁵.

En otras palabras, para los compradores más jóvenes, las redes sociales han superado a los buscadores tradicionales como vía principal para encontrar qué comprar. TikTok en particular desempeña un papel enorme: se ha visto que el **74% de la Generación Z** utiliza TikTok como un motor de búsqueda general¹¹⁶, y en 2025 se proyecta que el **52.5% de los consumidores Gen Z en EE.UU. usen TikTok mensualmente para compras o descubrir productos**¹¹⁷. Esta “tiktokización” del descubrimiento ha obligado a los minoristas a replantear sus estrategias. Como comparto en [mi columna de LinkedIn](#), si sólo se enfocan en los canales de búsqueda tradicional y no en fomentar el **descubrimiento social**, estarán perdiendo una gran oportunidad en la nueva era del *social selling*.

El fenómeno **#TikTokMadeMeBuyIt** (“TikTok me hizo comprarlo”) ejemplifica este cambio cultural. Videos virales en TikTok han impulsado ventas súbitas de productos insospechados: desde una sencilla herramienta de cocina hasta best-sellers literarios o

cremas faciales. Un solo video exitoso puede agotar existencias en días. Por ejemplo, un famoso caso en 2021 fue la explosión de popularidad de los helados *mochi* de la marca *Little Moons* en Reino Unido: tras hacerse virales en TikTok, sus ventas aumentaron un **700% en una semana** en supermercados Tesco¹¹⁸. Igualmente, la firma cosmética **Peter Thomas Roth** tuvo que incrementar la producción de su crema de ojos cuando una reseña en TikTok superó 50 millones de vistas y provocó una oleada global de demanda.

En la esfera literaria, muchas librerías crearon secciones “*As seen on TikTok*” al ver cómo novelas juveniles recomendadas en la plataforma arrasaban en ventas offline. Incluso, fenómenos culinarios virales, como la receta de pasta con queso feta, llegaron a generar escasez temporal de ingredientes en tiendas físicas. **El poder de TikTok para convertir vistas en ventas es innegable: casi la mitad de los usuarios de TikTok (49%) confesó haber comprado un producto después de verlo en la app**, ya sea en reseñas, promociones o anuncios, según una encuesta de Adweek. Y a fines de 2021, el hashtag **#TikTokMadeMeBuyIt** acumulaba ya más de **4.600 millones de visualizaciones** (al 2025, esa cifra se ha multiplicado aún más).

En resumen, TikTok consolidó la fase actual donde las redes sociales son **buscadores y catalizadores de compras**: la gente no sólo va a las redes a ver contenido sino que termina comprando gracias a ese contenido.

Mientras ocurría este auge en Occidente, es importante

señalar que muchas de estas ideas fueron perfeccionadas primero en **Asia**, particularmente en **China**, cuna del *social commerce* moderno. Desde mediados de la década de 2010, plataformas chinas como **WeChat** (con su ecosistema de miniprogramas y pagos integrados) y **Weibo**, así como el gigante del ecommerce **Alibaba** con **Taobao Live**, fusionaron socialización y compras de formas innovadoras.

En China surgieron las primeras transmisiones en vivo de ventas a gran escala: presentadores o *KOLs* (key opinion leaders) realizando maratones de streaming para promocionar productos con ofertas en tiempo real, recreando la experiencia de televentas tipo QVC pero interactiva.

En Occidente, esto lo hemos visto apenas en años recientes, pero en China, el **live commerce** explotó antes: *Singles' Day 2020* (el mayor evento de compras chino) ya generó decenas de miles de millones de dólares, con **más del 60% de los consumidores chinos viendo livestreams** de ventas durante el evento. Para 2022, se estimaba que un asombroso **77% de los compradores chinos había adquirido al menos un producto mediante comercio en vivo**¹¹⁹.

Figuras como **Viya** o **Li Jiaqi** (conocido como el “Rey del Lipstick”) se convirtieron en celebridades de las ventas en vivo, moviendo cantidades colosales de mercancía. Li Jiaqi, por ejemplo, llegó a registrar ventas cercanas a los **\$3.400 millones de dólares en 2023** sólo a través de sus transmisiones de maquillaje y cuidado personal, una cifra

récord e inimaginable en otros mercados. Esta madurez del modelo en China demostró el potencial del *social commerce* y presionó a las plataformas occidentales a no quedarse atrás.

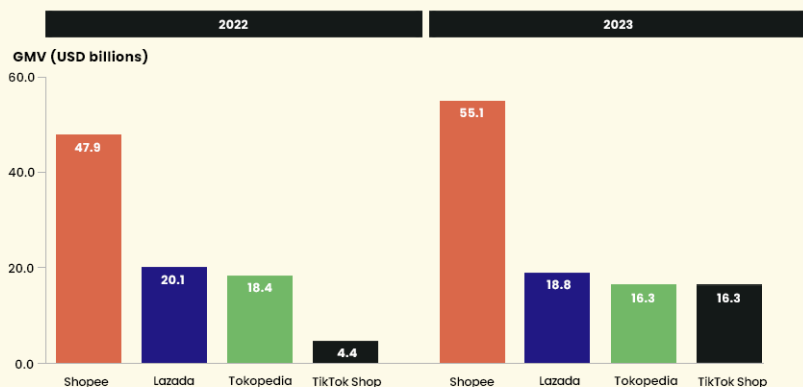
Siguiendo esa tendencia, las compañías globales han estado integrando cada vez más elementos de **social commerce** en sus plataformas. **“Social commerce”** se refiere, en términos generales, a la convergencia entre redes sociales y comercio electrónico: la capacidad de **comprar y vender productos directamente dentro de una plataforma social o gracias a la interacción social**. Sus pilares son precisamente la **integración de catálogos, pagos in-app y contenido en vivo o social** que facilite la compra.

Ya en 2019, tanto **Instagram** como **Pinterest** probaron botones de “Checkout” en la aplicación; **Twitter** y **YouTube** han experimentado con etiquetas de producto y tiendas de creadores; y recientemente **TikTok** ha lanzado su propia plataforma comercial llamada **TikTok Shop**. De hecho, **TikTok Shop** ejemplifica cómo una red social nativa de la era del video corto busca convertirse también en marketplace: en el Sudeste Asiático (uno de sus mercados más dinámicos), TikTok Shop casi cuadruplicó su volumen de ventas, pasando de **\$4.400 millones en 2022 a \$16.300 millones en 2023**¹²⁰.

Este crecimiento meteórico muestra la inmensa oportunidad de convertir el entretenimiento en compras. Para 2024, se proyecta que en esa región, el **20% del comercio electrónico esté impulsado por**

videos (lives, cortos, etc.), comparado con menos del 5% en 2020. En otras palabras, el contenido social (en particular el video) se ha transformado en un **motor de ventas** en muy poco tiempo.

E-commerce GMV
Southeast Asia (by Company, 2022 to 2023)



Data source: Momentum Works - The displayed values are estimates and are provided solely for reference purposes.



Gráfico: Al cuadruplicar casi su GMV en el lapso de un año, TikTok Shop podría reemplazar a Lazada como la mayor amenaza para el liderazgo del mercado de Shopee, si continúa su trayectoria de crecimiento actual. (Fuente: kr-asia).

En síntesis, la historia global del *social commerce* en poco más de una década ha pasado por varias etapas clave:

- (1) Redes sociales nacidas como comunidades digitales que luego abrieron la puerta al marketing;
- (2) La conversión de plataformas como Instagram en escaparates donde la influencia visual y los *influencers* impulsan la compra;

- (3) La integración tecnológica de tiendas y pagos en redes establecidas como Facebook, acelerada por la pandemia; y
- (4) La era actual encabezada por TikTok y los contenidos efímeros, donde la viralidad y la **inmediatez** mandan, y donde descubrir un producto en el *feed* equivale a querer comprarlo en cuestión de segundos.

Todo esto complementado con el fenómeno del **live shopping** o compras en vivo, que añade el elemento de entretenimiento en tiempo real a la experiencia de comprar en redes.

El resultado es un ecosistema en el que las **fronteras entre socializar, descubrir y consumir se han difuminado**: las plataformas sociales son ahora centros comerciales siempre abiertos, con recomendaciones de amigos o creadores de confianza funcionando como la nueva publicidad, y con un proceso de compra cada vez más sencillo y directo dentro de la misma aplicación. La evolución continúa, pero una cosa es segura: las redes sociales se han posicionado como el **nuevo paradigma del comercio digital**.



Influencia en el consumo digital regional: el papel de creadores, DTC, TikTok y WhatsApp

En Latinoamérica, las tendencias globales de *social commerce* han tenido un eco particular dado el **altísimo uso de redes sociales en la región**, que es una de las más conectadas socialmente del mundo: **el 86.6% de los latinoamericanos utiliza redes sociales** de manera habitual, una proporción mayor que la de muchas otras zonas ([Hirose](#), 2025).

Países clave como Brasil, Argentina y México presentan tasas de penetración de redes que rondan o superan el **90% de la población** (Brasil lidera con un 97.9% de usuarios de redes, seguido de México, con 93.1%; y Argentina, con 91.8%).

Este volumen masivo de usuarios convierte las redes sociales en **el principal medio de comunicación en Latinoamérica**, por encima de la TV o la prensa tradicional. De hecho, los latinoamericanos pasan en promedio **214 minutos al día en redes** (casi 3 horas y 34 minutos). Tal nivel de uso sostenido implica que las redes sociales no sólo influyen en cómo nos comunicamos sino también en **cómo descubrimos productos, marcas y tendencias** de consumo. En pocas palabras, en Latinoamérica *las redes sociales dictan la agenda* de lo que está de moda comprar, dónde encontrar ofertas y cuáles son las nuevas marcas emergentes.

Un impacto visible de esta realidad es el auge de **creadores de contenido locales e influencers** como fuerzas motrices del consumo. Los usuarios latinoamericanos – especialmente los más jóvenes– siguen con devoción a youtubers, instagramers y tiktokers de la región, y confían en sus recomendaciones. Según un informe reciente, el **80% de los consumidores afirma haber realizado al menos una compra basada en la recomendación de un influencer**¹²¹.

Este dato subraya que las personas consideran a los creadores de contenido como **referentes de confianza**; sienten cercanía con ellos y valoran sus opiniones como si vinieran de un amigo. Por ello, las marcas han invertido crecientemente en *influencer marketing*: en 2023, la inversión global en campañas con influencers superó los \$30 mil millones de dólares, y se estima que alcanzó \$35 mil millones en 2024. Latinoamérica no es la excepción – de hecho, es uno de los mercados de mayor crecimiento en este rubro, con un +12.6% esperado en 2024–¹²². México, por ejemplo, experimentó un **87% de crecimiento** en marketing de influencers en 2023, con más de **3.3 millones de creadores de contenido activos** en el país (y se coloca segundo en la región tras Brasil)¹²³.

Estas cifras implican que **muchas marcas DTC (directo-al-consumidor)** en la región eligen lanzarse primero en Instagram o TikTok, de la mano de campañas con microinfluencers locales, antes que invertir en canales tradicionales.

Al respecto, Manuel García Cuerva señaló, durante la entrevista para Génesis, que:



“Como todas las tecnologías, el live shopping llegó al mundo occidental con variantes muy distintas: para nosotros puede parecer invasivo ver ofertas, emojis y colores como si fuera un chiste, pero refleja otra cultura. Después, el gran precursor en Occidente ha sido Amazon Live, un marketplace por excelencia donde creadores de contenido venden productos de terceros a través de su canal. Eso marcó una de las piedras fundacionales del comercio conversacional, que luego complementaron herramientas como WhatsApp y WeChat para humanizar la interacción entre oferta y demanda”.



Manuel
García Cuerva

No obstante, es interesante notar que la audiencia latina también se ha vuelto más exigente con respecto a las voces que escucha. Estudios recientes señalan una **caída del 20% en la confianza hacia los influencers tradicionales en los últimos dos años** ([Hirose](#), 2025).

Este fenómeno de cierta “*desinfluencia*” implica que las audiencias buscan más autenticidad y pueden desconfiar de recomendaciones pagadas poco creíbles. En respuesta, las marcas en la región están optando por **micro- y nano influencers** (creadores con comunidades

más pequeñas pero altamente comprometidas), en lugar de celebridades de millones de seguidores que quizá no generan tanto *engagement*. La estrategia consiste en trabajar con varios influencers locales de nicho, cuyas recomendaciones se perciben genuinas, antes que gastar el presupuesto en una sola figura popular con audiencia masiva pero poco segmentada.

Preferencia de marcas según tipo de influencer (2024)
Génesis de un futuro digital

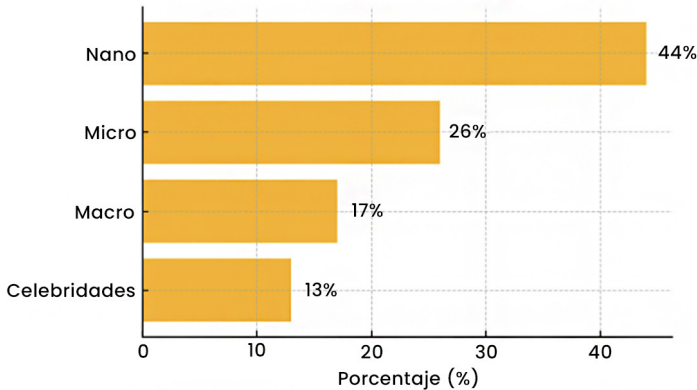


Gráfico. Las marcas apuestan cada vez más por los nano- y micro influencers, priorizando la autenticidad y la cercanía sobre el alcance masivo. El 44% de las campañas elige nanoinfluencers, mientras que sólo el 13% invierte en celebridades, según datos 2024. La tendencia responde a la búsqueda de un mayor engagement y contenido genuino por parte de las audiencias. (Fuente: latamintersectpr.com).

El resultado es que el marketing de influencia en Latinoamérica se orienta a la **credibilidad y la cercanía**: contenido más orgánico, formatos como testimonios reales, transmisiones en vivo respondiendo preguntas de seguidores, códigos de descuento personalizados, etc. Todo ello refuerza la influencia en el consumo digital: las decisiones de compra se tejen en la interacción cotidiana en redes: desde un comentario de un amigo en Facebook

recomendando un producto, hasta el video de un tiktokker mostrando el antes y después de usar cierta crema facial.

Otro factor fundamental en la región es el rol de **plataformas específicas como TikTok y WhatsApp Business** en el viaje del consumidor digital, actuando respectivamente como canal de descubrimiento y de cierre de la compra. **TikTok**, que ganó enorme popularidad en América Latina durante la pandemia, se ha convertido en un semillero de tendencias de consumo entre los jóvenes latinoamericanos.

En México, por ejemplo, se habla ya del **“efecto TikTok”** sobre las pymes: según Business Insider México, pequeñas empresas que se han “subido” a la ola de TikTok lograron aumentar hasta **un 70% sus ventas**, gracias a videos cortos bien posicionados que cruzan fronteras¹²⁴. La plataforma ha permitido a emprendedores locales alcanzar audiencias internacionales con creatividad en contenido, algo impensable hace pocos años. Un estudio de Kantar citado en 2023 reveló que cuando los usuarios mexicanos se sienten entretenidos por un anuncio en TikTok, el **55% investiga el producto** posteriormente y el **44% acaba comprándolo**. Además, el hashtag **#TikTokMeHizoComprarlo** (versión local de “TikTok made me buy it”) acumulaba más de **440 millones de vistas en México** en lo que iba de 2023 para ese momento, lo que demuestra cuán común es esta conducta de compra inducida por TikTok entre los consumidores mexicanos.

En Sudamérica ocurre algo similar: TikTok está lleno de reseñas de productos argentinos, desafíos con productos

colombianos, o “*hauls*” (muestras de compras) de moda brasileña, que viralmente influyen en qué quiere comprar la gente joven. En suma, **TikTok se ha posicionado como un canal de descubrimiento clave** en la región: los usuarios encuentran nuevas marcas y productos desplazándose por su *feed*, y estas impresiones iniciales son el disparador de futuras compras online.

Sin embargo, después de descubrir el producto en redes sociales, el **cierre de la compra** muchas veces ocurre por otro canal: **WhatsApp**. América Latina tiene una relación especial con WhatsApp –es la aplicación de mensajería predominante y parte integral de la vida digital diaria–, y esto se refleja en el comercio. Más del **90% de los internautas en mercados latinoamericanos usan WhatsApp regularmente**¹²⁵, lo que ha convertido a esta plataforma en una herramienta natural para la comunicación entre clientes y vendedores. De ahí surge el fenómeno del **comercio conversacional**: tras ver un producto en Instagram o TikTok, es muy común que el potencial comprador contacte al negocio vía WhatsApp para obtener información adicional, coordinar detalles y, finalmente, realizar el pago. Muchas pequeñas empresas promocionan directamente su número de WhatsApp en redes sociales, aprovechando la confianza que genera el chat uno a uno.

WhatsApp Business, la versión orientada a negocios lanzada en 2018, ha sido adoptada masivamente en la región. En Brasil, por ejemplo, se volvió tan ubicuo que Facebook (Meta) eligió este país para pilotear funcionalidades avanzadas: integró **WhatsApp Pay**

(pagos dentro de la app) y se asoció con el gigante local Mercado Libre para permitir que pequeños vendedores expongan su catálogo de productos directamente en WhatsApp.

Esta integración de **descubrimiento + catálogo + pago dentro del chat** hace posible que un cliente vea un artículo en redes sociales, pulse un botón de “Comprar vía WhatsApp”, dialogue con el vendedor y complete la transacción sin fricción, todo en su chat habitual. Como describe un reporte, la combinación de funcionalidades permite **compras fluidas sin salir de la app**, lo cual, dado el apego de los latinoamericanos a WhatsApp, resulta en mayor conversión y ventas. Los resultados ya se notan: WhatsApp Business generó ingresos significativos en Brasil y se espera que Meta forje más alianzas para potenciar compras por WhatsApp, apalancando su popularidad en la región ([businesswire.com](https://www.businesswire.com), 2024).

Este uso de WhatsApp como canal de ventas es especialmente vital para **pymes y emprendimientos locales**. Muchos negocios familiares o vendedores informales en Latinoamérica no cuentan con sitios web sofisticados o sistemas de carrito de compras; en cambio, manejan sus ventas con la cercanía y familiaridad de WhatsApp.

Otro aspecto a destacar es el surgimiento de modelos de *social commerce* adaptados a la realidad latinoamericana, que combinan el alcance de las redes con la economía colaborativa. Por ejemplo, la plataforma **Elenas** (originada en Colombia) se ha posicionado como

un **líder regional de social commerce** empoderando a microemprendedoras. Elenas digitaliza el tradicional esquema de venta por catálogo (como el de Avon o Tupperware), pero apoyándose en WhatsApp y Facebook: facilita que cualquier persona pueda vender productos de diversos proveedores simplemente compartiéndolos en sus redes o chats, sin necesidad de tener stock físico.

Más de **100.000 mujeres en Colombia y México** han usado Elenas para generar ingresos adicionales vendiendo por sus redes sociales¹²⁶. Según datos de la empresa, fue fundada en 2018 con la misión de **modernizar la venta directa y habilitar ventas a través de plataformas como WhatsApp y Facebook** de forma sencilla. Este caso muestra cómo en Latinoamérica se están creando soluciones innovadoras aprovechando las redes existentes: en vez de crear nuevas apps desde cero, se integran con WhatsApp o Facebook –que la gente ya usa y confía en ellas– para impulsar el comercio comunitario. Es un camino diferente al de EE.UU. o Europa, pero sumamente efectivo en nuestro contexto, donde la confianza personal y la conversación son pilares de la decisión de compra.

En síntesis, la influencia de las redes sociales en el consumo digital regional es **profunda y multifacética**. **Culturalmente**, los latinoamericanos hemos abrazado las redes como espacio principal de interacción, y esto ha llevado a que también sean el espacio principal de influencia para comprar.

Económicamente, ha permitido la aparición de

innumerables emprendimientos DTC que prosperan gracias al marketing en redes, sin los altos costos de distribución tradicional. **Tecnológicamente**, herramientas como TikTok y WhatsApp se han adaptado –o han sido adaptadas por los usuarios– para servir a todo el embudo de compra: desde generar conciencia y deseo hasta concretar la transacción. Y **socialmente**, se ha preservado el elemento humano: seguimos comprando “de quien nos cae bien” o “por recomendación de alguien que conocemos”, sólo que ahora ese alguien puede ser un influencer de Instagram o la dueña de una tienda respondiéndonos por WhatsApp con notas de voz. Las redes sociales, en lugar de diluir el toque personal, lo han escalado digitalmente, y han hecho que el comercio electrónico en Latinoamérica tenga un toque social, conversacional y hasta emocional distintivo.

El resultado es un ecosistema de consumo digital donde las **relaciones** importan tanto como los productos: las marcas que triunfan son las que construyen comunidad en Facebook, las que cuentan historias en Instagram, las que entretienen en TikTok y las que conversan cercanamente en WhatsApp. Así, el consumidor latinoamericano de 2025 es simultáneamente seguidor, cliente y parte de la comunidad de las marcas en sus redes sociales, un rol activo que está redefiniendo la forma de vender y comprar en la región.

Casos destacados de *social commerce* y *live shopping*

Les propongo ver y analizar casos y ejemplos que ilustran cómo se materializan estas tendencias en situaciones reales, tanto globales como regionales, desde pequeñas empresas que construyeron su éxito en Instagram, hasta gigantes de la belleza explotando el *live commerce*, pasando por el uso innovador de WhatsApp para ventas y la consolidación de marketplaces dentro de las redes sociales.

Influencers y pymes *vendiendo* vía Instagram y TikTok

Numerosas pequeñas y medianas empresas han encontrado en Instagram el vehículo ideal para impulsar sus ventas, muchas veces con la ayuda de influencers o mediante la construcción de comunidades propias.

Un caso paradigmático es el de **The Singular Olivia**, una tienda artesanal de jabones en España. Su fundadora, Paula González, relata que gracias a las redes sociales, pudo vender desde Segovia a todo el mundo. Comenzó en 2008 con un blog y en 2012 se volcó a Instagram, donde hoy roza los 100 mil seguidores ([Rivas Moreno, 2021](#)). Ella nunca invirtió en publicidad tradicional, sino que cultivó relaciones con microinfluencers amigas y se enfocó en crear contenido fotográfico hermoso de sus productos.

El resultado: *“Ahora, producto que sube a Instagram, producto que vende... producto que no publicita en la Red, producto que no existe”*, dijo su fundadora al medio elpais.com. Gracias a Instagram, The Singular Olivia convirtió un hobby en un negocio internacional, pudiendo incluso abrir tienda física con clientela fiel que primero la conoció en línea.

Otro ejemplo es **Real Fábrica Española**, emprendimiento que vende productos tradicionales. Su fundadora, Rocío Muñoz, también atribuye su alcance global a Instagram: con una comunidad de 70 mil seguidores, logró sobrevivir a la pandemia vendiendo online e incluso impulsó a sus clientes a apoyarla cuando las ventas cayeron a cero durante el confinamiento ([Rivas Moreno](#), 2021). Al compartir sinceramente sus dificultades en redes, su audiencia respondió aumentando pedidos y viralizando sus productos.

Historias como estas demuestran que **Instagram no sólo es un canal de ventas sino un espacio para crear comunidad y fidelidad**. Los seguidores se transforman en embajadores espontáneos de la marca, compartiendo sus compras y experiencias. En Navidad de 2020, por ejemplo, los clientes de una panadería artesanal en Madrid (Madreamiga) subieron tantas fotos y videos de sus roscones a redes, que generaron un alcance publicitario impagable, y ayudaron a vender **5.000 unidades** de ese producto estacional.

El **rol de los influencers** es también fundamental en estos casos. Muchas pymes han crecido apalancando

colaboraciones con creadores de contenido afines a su nicho. En Argentina, por ejemplo, marcas independientes de moda han lanzado colecciones con instagramers locales y logrado *sold-outs* en minutos gracias a los fans de la influencer.

En México, la marca de cosméticos **Yuya** (fundada por la famosa youtuber del mismo nombre) es un claro exponente. Yuya convirtió su enorme audiencia digital en la base de clientes para su línea de maquillaje, y demostró que una influencer puede transformarse en emprendedora DTC y competir en tiendas departamentales.

Incluso cuando la pyme no colabora directamente con un influencer, puede verse impulsada por ellos. Un caso latinoamericano curioso fue el de una pequeña chocolatería en Lima, cuya existencia se hizo conocida fuera de su barrio porque una blogger local alabó sus productos en Instagram; tras esa publicación, la chocolatería recibió pedidos de todo el país y multiplicó sus ventas semanales. Estas “bendiciones” de influencers no siempre son planificadas o pagadas –a veces surgen orgánicamente porque al creador le gustó el producto–, pero sus efectos pueden ser enormes.

Como lo adelanté anteriormente, **el 67% de los profesionales de marketing planea aumentar su inversión en influencers el próximo año**, precisamente porque han visto retornos positivos en ventas ([Rodríguez, 2024](#)). Y no es para menos: el mismo informe menciona que **el 80% de los consumidores en general ha comprado**

algo tras verlo recomendado por un creador.

TikTok impulsando pymes regionales: TikTok también tiene sus historias de éxito locales. En México se destaca el caso de varias pequeñas empresas que lograron “cruzar la frontera” y exportar gracias a TikTok. Un artículo del CEO de la Asociación Mexicana de Venta Online, Pierre Claude Blaise, menciona que pymes mexicanas incrementaron hasta en un 70% sus ventas aprovechando el “efecto TikTok” con videos cortos exitosos, según analiza en su columna de LinkedIn¹²⁷. Por ejemplo, una marca de salsas artesanales de Yucatán se volvió viral con un video en TikTok por un reto de comida picante; tras eso, empezaron a recibir pedidos de Estados Unidos de latinos antojados que vieron la salsa en la app. Otro caso: una diseñadora de joyería en CDMX mostró en TikTok el proceso de creación de sus anillos personalizados. Uno de sus videos alcanzó millones de vistas y de pronto tenía órdenes no sólo de México sino de Argentina y Chile, todos gestionados via Instagram/WhatsApp a raíz de la exposición global que le dio TikTok. Estas historias reflejan cómo la **creatividad y la narrativa honesta en redes pueden catapultar a una pyme** mucho más allá de su mercado local.

En Sudamérica, TikTok también ha sido trampolín: emprendedores en sectores tan diversos como la repostería, la fabricación de muebles o la cosmética natural han conseguido viralidad. Un joven carpintero de Colombia mostraba en TikTok cómo restaurar muebles antiguos, y ahora vende piezas a clientes que lo descubrieron en redes. O la emprendedora ecuatoriana que fabricaba cuadernos artesanales: tras varios TikToks

mostrando su taller y producto final, tuvo tal demanda que abrió envíos internacionales. La clave en todos estos casos es la **autenticidad y el storytelling**: las pymes compiten contra grandes marcas apostando por una conexión más humana a través de las redes, y los influencers o creadores (ya sean socios formales o simplemente admiradores espontáneos) les ayudan a amplificar su mensaje.

En definitiva, estos casos ilustran la fórmula **“redes sociales + contenido convincente = ventas para emprendedores”**. Instagram ha servido de vitrina para que pequeños negocios se muestren al mundo y generen comunidad, mientras TikTok se consolida como una plataforma donde cualquier pyme puede *viralizarse* y encontrar clientes lejanos con ingenio y buen contenido. Los influencers, grandes y pequeños, actúan como puentes de confianza entre esos negocios y los consumidores. Y lo más interesante: muchas veces el éxito no depende de grandes presupuestos sino de esfuerzo creativo y conexión genuina con la audiencia.

Uso de WhatsApp con botones de pago

En Latinoamérica, como hemos analizado, WhatsApp se ha posicionado casi como una extensión natural del negocio. Un caso destacado es **Brasil**, donde cerca de un 98% de los usuarios móviles utiliza WhatsApp regularmente, lo que significa prácticamente toda persona con smartphone ([businesswire.com](https://www.businesswire.com), 2024). No es sorprendente entonces que Brasil fuera elegido para

estrenar funciones de pago en WhatsApp.

En 2020 se lanzó allí un piloto de **WhatsApp Pay**, que permite transferencias de dinero entre usuarios dentro del chat. Aunque tuvo una implementación accidentada (fue pausado por reguladores inicialmente), a finales de 2021 volvió a activarse con soporte del Banco Central de Brasil. Esto allanó el camino para que pequeños comercios pudieran **cobrar directamente por WhatsApp**, y reducir la fricción para los clientes. Por ejemplo, hoy es común que en Brasil uno pueda encargar comida a un restaurante por WhatsApp y pagar con un simple clic en el botón de pago dentro del mismo chat (similar a usar una billetera digital integrada). Con la adopción masiva del sistema de pagos instantáneos PIX, muchos comercios combinan ambas cosas: coordinan el pedido vía WhatsApp y comparten un código PIX para el pago inmediato.

Otro hito fue la asociación de **Meta** con **Mercado Libre** para potenciar las pymes. En 2022 anunciaron que los vendedores de Mercado Libre podrían **mostrar su catálogo de productos en WhatsApp** a través de la integración con tiendas de Facebook. Esto significa que, por ejemplo, un cliente viendo el perfil de WhatsApp Business de una tienda puede navegar por un menú de productos con fotos, precios y descripciones –todo cargado automáticamente desde su tienda de Mercado Libre–, y desde allí iniciar la compra.

Otro caso típico es el de **ventas por grupos de WhatsApp**. En muchos países latinos se han popularizado los grupos comunitarios de compra/venta, desde madres que

venden ropa infantil usada hasta otros que ofrecen productos importados en ciudades. Los emprendedores han profesionalizado esta táctica: crean grupos de difusión en WhatsApp donde envían catálogos semanales o diarias ofertas a sus clientes registrados.

Dado que WhatsApp Business permite **listas de difusión** de hasta 256 contactos, un vendedor puede mandar, por ejemplo:



Los clientes ven la notificación como un mensaje más, la abren, hojean las fotos y, si algo les interesa, responden directamente para comprar. Este es un escenario que ocurre a diario: WhatsApp se usa como **canal de marketing directo** (reemplazando en cierta forma al email marketing), y como canal de venta conversacional uno a uno. Muchos negocios han reportado que su **tasa de respuesta en WhatsApp** es altísima comparada con otras vías, precisamente por la inmediatez y familiaridad.

No es raro que una promoción enviada por WhatsApp agote existencias en horas, si la base de contactos está bien segmentada.

Además de la opción nativa de WhatsApp Pay en algunos países, los comerciantes han improvisado soluciones con las infraestructuras locales de pago. En Colombia, por ejemplo, es común que en el mismo chat envíen links de plataformas como PayU o PlacetoPay, o soliciten pagos vía *Nequi* (billetera móvil popular), enviando simplemente el número asociado. En Argentina, muchos negocios usan la combinación WhatsApp + link de Mercado Pago (que genera un pago en pesos a la tarjeta del comprador). En Perú o Chile, pueden enviar un código QR para que el cliente lo escanee desde su *home banking*. Aunque estos métodos no están embebidos un 100% en la interfaz de WhatsApp, los usuarios los encuentran suficientemente sencillos y confiables, puesto que operan dentro de una conversación personal donde pueden aclarar dudas al instante.

Todo esto muestra que WhatsApp, más que una simple herramienta de chat, **se ha convertido en una plataforma de comercio informal pero potente**. Un estudio sobre comercio conversacional en México evidenció que los consumidores valoran de comprar por WhatsApp la rapidez y personalización: obtener respuestas inmediatas, negociar precios o detalles, y recibir atención más humana, en contraste con páginas web frías¹²⁸. Para los vendedores, significa poder brindar una experiencia de venta asistida a muchos clientes simultáneamente, con menor esfuerzo que atender llamadas telefónicas.

De hecho, compañías más grandes también adoptan WhatsApp: bancos, aerolíneas y retailers lo usan para servicio al cliente, y algunos incluso para ventas directas de ciertos productos a través de agentes virtuales.

En Brasil, un caso interesante fue el de **Magalu (Magazine Luiza)**, uno de los mayores retailers, que integró su asistente virtual “Lu” a WhatsApp para que clientes pudieran buscar productos y ofertas enviando mensajes. Si bien la transacción final se completaba en la web, gran parte del descubrimiento se manejaba por chat con la inteligencia artificial. Esto indica que incluso empresas grandes ven a WhatsApp como un **canal estratégico de aquí en adelante para ventas**, no sólo un medio de contacto.

En conclusión, el **caso WhatsApp con pago integrado** subraya cómo en Latinoamérica las plataformas se adaptan a los hábitos locales: aprovechamos la preferencia por la conversación personal para hacer del proceso de compra algo más cercano y simple. WhatsApp, al incorporar catálogos y pagos, formalizó en cierto modo prácticas que los usuarios ya realizaban de manera casera (enviar fotos de productos, acordar pagos). Hoy en día, es **imprescindible** para muchos negocios incluir WhatsApp en su estrategia omnicanal. Los beneficios se reflejan en la satisfacción del cliente –que siente que siempre tiene “a la tienda en su bolsillo”– y en las ventas, pues reduce la tasa de abandono al eliminar pasos intermedios. Podemos decir que en nuestra región el dicho “quien tiene WhatsApp, tiene tienda” cobra cada vez más verdad.

Live commerce en **belleza y moda**

Si hay dos industrias donde el *live shopping* ha demostrado un impacto sobresaliente, son la **belleza** (cosmética/cuidado personal) y la **moda**. Estos sectores, muy visuales y trend-driven, encajaron perfectamente con el formato de transmisiones en vivo, interactuando con la audiencia y demostrando productos en tiempo real. Veamos algunos casos emblemáticos:

China: el fenómeno de las ventas en vivo de belleza. En el ámbito global, el ejemplo más espectacular viene de China con los streamers de belleza. Mencionamos antes a **Li Jiaqi**, el “*Lipstick King*”, cuyo caso merece destacarse: comenzó con *livestreams* probando labiales en Taobao Live, y gracias a su carisma y conocimiento, logró vender hasta 15 mil labiales en minutos. Su fama llegó a tal punto de que en el Día del Soltero 2021, Li Jiaqi y Viya (otra súper vendedora en vivo) **vendieron en conjunto alrededor de \$3.000 millones de dólares en productos en un solo día**, una cifra astronómica ([Queue It](#), 2024). Para 2023, se rumorea que Li Jiaqi individualmente alcanzó ventas por **\$3.4 mil millones** en sus directos de esa temporada. ¿Qué vendía? Principalmente cosméticos: labiales, cremas, mascarillas, perfumes... Su fórmula es entretener mientras muestra cómo luce cada producto, compara marcas, ofrece cupones exclusivos de tiempo limitado durante la transmisión e interactúa respondiendo preguntas del chat (“este tono va mejor con pieles cálidas”, “así se aplica correctamente el serum”, etc.). Millones de espectadores se conectan a sus sesiones nocturnas sabiendo que

habrá recomendaciones honestas y ofertas flash.

Este nivel de éxito evidenció que el *live commerce* no solo es un gimmick sino un **canal de ventas sólido** cuando se ejecuta bien, al punto de que marcas internacionales de belleza (L'Oréal, Estée Lauder, Lancôme) compiten por tener sus productos presentados por estos streamers en China, porque saben que significa agotar existencias.

Si bien en Europa y América el *live commerce* no ha alcanzado todavía esas cotas, las marcas de belleza han empezado a replicar el modelo adaptado a sus mercados. Por ejemplo, **L'Oréal** ha realizado múltiples **eventos de live shopping** en distintos países. En 2020, en plena pandemia, L'Oréal París organizó en España una serie de *lives* en Instagram con conocidas maquilladoras e influencers, donde presentaban rutinas de maquillaje usando sus productos, y los espectadores podían comprar al momento los artículos con descuentos especiales publicados en los comentarios del directo.

La marca reportó miles de productos vendidos en cada sesión y, sobre todo, un engagement altísimo comparado con sus posts habituales. De igual modo, firmas como **MAC Cosmetics o Sephora** han implementado eventos en vivo –a veces en Instagram, a veces en sus propias webs–, en los que expertos responden consultas en tiempo real y muestran cómo luce un tono de labial o cómo se usa cierto dispositivo de skincare. Aunque las audiencias de estos directos en Occidente suelen ser más reducidas (quizá algunos miles de personas conectadas) en comparación con las chinas (que son millones), la tasa

de conversión a compra de los que miran es significativa, porque son clientes muy interesados, que prácticamente usan el live como prueba antes de comprar. Un ejecutivo de Estée Lauder comentó que sus primeras pruebas de live streaming en 2021 tuvieron un ROI positivo y que planeaban escalarlas en mercados de Latinoamérica donde sus consultoras de belleza podían asesorar vía streaming, como lo harían en tienda física.

En Latinoamérica, el *live commerce* de belleza ha tenido tímidas incursiones pero prometedoras. Por ejemplo, en 2022 la cadena **Saga Falabella** en Perú realizó un evento de “*Cyber Day en vivo*” para su departamento de belleza: durante una hora, vía Facebook Live, mostraron ofertas de perfumes y maquillaje con influencers locales, y lograron cientos de ventas que se atribuyeron directamente al evento (los códigos de descuento sólo válidos en el live permitieron medirlo).

En México, la marca **Mary Kay** (venta directa de cosméticos) entrenó a sus consultoras para hacer demostraciones por Facebook Live a sus clientas durante la pandemia, en reemplazo de las típicas reuniones en casa. Muchas de esas consultoras vieron sus ventas crecer gracias a que en un live podían atender a 30 consumidoras a la vez, mostrarse aplicando los productos en sí mismas o en un familiar, y respondiendo preguntas grupales, lo que generaba una experiencia de compra colectiva y entretenida que incentivaba pedidos al finalizar la sesión. Esto muestra que, adaptado culturalmente, el modelo también funciona en nuestra región.

En la industria de la moda, el reto siempre fue cómo traducir la experiencia de ver/usar la prenda a lo digital. El live commerce ha aportado una solución interesante: presentadores que se prueban las prendas en vivo, pasarelas digitales interactivas y la posibilidad de *clickear* para comprar la prenda que ves en el acto.

Un caso notable fuera de Latam fue **Tommy Hilfiger**. La marca americana ha apostado fuerte al live commerce en Asia y Europa. En 2022 hizo un evento de streaming en China con un “idol” virtual llamado Noah (un influencer generado por IA), que se pasó una hora mostrando la colección, bailando y charlando con el público. Esa transmisión fue vista por **670.000 personas**, y las ventas de la marca durante esa hora se **cuadruplicaron** gracias al live (queue-it.com, 2024).

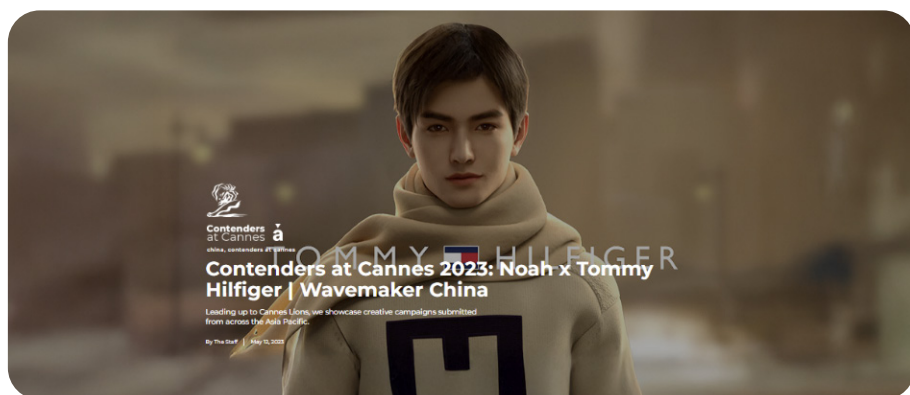


Foto. Campaña “Noah x Tommy Hilfiger” en Cannes 2023, una colaboración creativa que combina moda y narrativa innovadora, destacada por Wavemaker China. (Fuente: brandinginasia.com).

Tommy Hilfiger replicó la estrategia en Europa con eventos live durante la Semana de la Moda, donde modelos e influencers reales presentaban la ropa y los

espectadores podían comprarla en la tienda online con descuentos disponibles sólo mientras duraba el show. La marca reportó que en su primer experimento de este tipo vendió más de 1.000 prendas en menos de una hora en Alemania, lo que superó sus expectativas. Esto marcó un hito para las marcas de moda occidentales, que vieron el potencial de combinar entretenimiento estilo programa de TV con comercio electrónico instantáneo.

En América Latina, **Falabella** (retail Chile/Perú/Colombia) fue pionera haciendo *lives* de moda; también **Mercado Libre** en 2021-22 exploró “*Mercado Live*”, invitando a influencers a presentar productos de distintos rubros, incluyendo ropa. Si bien estos proyectos piloto tuvieron resultados mixtos (parte del público aún se está acostumbrando a comprar durante *lives*), sentaron las bases para seguir innovando. Un factor importante en moda es la interacción. La gente quiere poder preguntar: “¿ese vestido viene en talla M?” o “¿qué tela es? ¿transparente?”. En un live, pueden obtener esa respuesta al momento en voz del presentador o con un moderador en el chat, algo que supera claramente a la descripción estática de un ecommerce tradicional.

Todo indica que la tendencia seguirá al alza. Un estudio de Queue-It destacó que en 2022 el **77% de los consumidores chinos había comprado vía live commerce**, mientras en países occidentales el porcentaje era aún bajo (22% en Australia, por ejemplo), lo que implica un enorme espacio de crecimiento fuera de China¹²⁹. Además, la tecnología se está refinando: ya existen herramientas para que cualquier marca monte un live shopping en su

web con carrito integrado, o para que en Instagram, los creadores puedan añadir fácilmente un tag de “compra” durante lives (de hecho, Instagram probó Instagram Live Shopping en EE.UU., donde, al ver el directo de una boutique, podías tocar un botón y comprar sin salir). En belleza, se espera que más empresas adopten esta táctica para lanzamientos de producto, ya que es una forma muy efectiva de educar al consumidor sobre cómo usarlo mientras generas hype.

Un factor sociocultural que beneficia el *live commerce* es la búsqueda de **comunidad y conexión**. Estudios de Kantar señalan que los usuarios encuentran las transmisiones en vivo más entretenidas e inspiradoras que los anuncios tradicionales ([World Finance](#)). Es una actividad que combina lo social (chatear con otros espectadores, sentir la emoción colectiva de una oferta limitada) con lo comercial.

En Latinoamérica, donde la sociabilidad es parte de la cultura de consumo (ir de compras solía ser un evento social), es natural que el *live commerce* pueda arraigar bien, al reproducir ese ambiente grupal en línea. Imaginemos por ejemplo un *live* de moda de una tienda colombiana donde varias clientas habituales se conectan, comentan entre ellas: “¡ese me encanta!”, “yo tengo ese en rojo, queda bello”, etc., mientras la vendedora las saluda por nombre. Es casi una reunión de shopping virtual, que culmina con varias comprando pero pasándola bien en el proceso.

En resumen, los casos en belleza y moda muestran el **enorme potencial del comercio en vivo**: en belleza, ha permitido recrear el mostrador de cosméticos a escala masiva y con demostraciones más convincentes que cualquier anuncio; en moda, acerca la prenda al consumidor con dinamismo y feedback instantáneo. Marcas e influencers que han incursionado en ello ven aumentos notables de ventas y un engagement fortalecido. A medida que los consumidores latinos se familiaricen más con esta modalidad (y que las plataformas la promuevan), es de esperar que *live shopping* se vuelva un componente habitual del comercio electrónico regional, tal como ya lo es en Asia.

Marketplaces en redes sociales

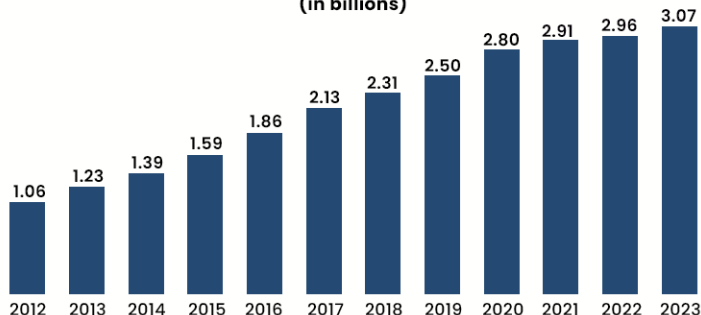
Por último, es importante destacar cómo las propias redes sociales se han transformado en **marketplaces**, y difuminado la línea entre plataforma social y plataforma de comercio. Ya no se trata sólo de usar las redes para dirigir tráfico a una tienda externa, sino de que **la red social es la tienda** donde ocurren cientos de miles de transacciones entre usuarios o entre empresas y clientes.

Facebook Marketplace es el mejor ejemplo de esto. Lanzado en 2016, en principio estaba pensado para compraventa entre usuarios particulares (el “garaje sale” digital). Pero su crecimiento fue explosivo: recordemos que hoy se calcula que alrededor de **800 millones de personas utilizan Facebook Marketplace cada mes**, y que hasta el **40% de todos los usuarios de Facebook a**

nivel mundial ha comprado algo en Marketplace en el último tiempo.

Facebook Monthly Active Users

(in billions)



Source: U.S. Securities and Exchange Commission, Meta

Evolución de los usuarios activos mensuales de Facebook (2012–2023): en apenas diez años, la plataforma creció de 1,06 mil millones de usuarios al mes en 2012 a 3,07 mil millones en 2023, y se ha consolidado como la red social líder a nivel global (Fuente: Meta, informe presentado ante la SEC).

Esto representa más de mil millones de compradores mensuales activos, lo cual posiciona esta ubicación de Meta como uno de los marketplaces en línea más grandes del mundo, compitiendo incluso con Amazon o eBay en cantidad de usuarios. Además, con **250 millones de vendedores activos**, prácticamente cualquier cosa que uno busque se puede encontrar ahí, desde muebles usados, electrónicos y autos, hasta productos nuevos de pequeños comerciantes locales. **Más de la mitad de las compras en redes sociales ocurre en Marketplace de Facebook**, por encima de Instagram Shopping u otras opciones dentro del ecosistema.

Facebook ha logrado con Marketplace crear un

mercado global incrustado en su plataforma social, disponible en 70 países y con soporte multilinguaje. La experiencia de usuario es simple e integrada: uno puede descubrir un producto navegando Marketplace, enviar mensaje al vendedor (por Messenger) y concretar el trato, todo sin abandonar Facebook. En varios países incluso han añadido checkout y envío integrado para ciertas categorías.

La conveniencia de Marketplace radica en que aprovecha la **red de confianza** de Facebook: uno suele ver listados de vendedores que están cerca geográficamente o que tienen amigos en común, lo cual genera seguridad para concretar intercambios. También el hecho de que el perfil del vendedor esté asociado a una cuenta personal (con nombre, foto) añade transparencia, a diferencia de un sitio anónimo de clasificados. Esto ha animado a muchos usuarios que nunca usaron eBay, por ejemplo, a atreverse a comprar/vender en Marketplace.

En Latinoamérica es muy popular para cosas de segunda mano; por ejemplo, es común que gente joven amueble su departamento comprando muebles por Facebook Marketplace a buen precio, o que mamás vendan artículos de bebé que ya no necesitan. Pero también muchas **pymes y emprendedores** lo utilizan para ventas de primera mano: artesanos que no tienen tienda montan su catálogo en Marketplace, importadores informales ofrecen sus productos, etc. De este modo, Facebook se beneficia al mantener a los usuarios en su plataforma más tiempo y monetizar

indirectamente (ya sea por anuncios promocionando listados, o simplemente por la atención retenida que luego pueden vender a anunciantes).

Por su parte, Instagram se puede tomar como un marketplace visual. Si bien no tiene un área separada como Marketplace, su evolución hacia el comercio la ha llevado a funcionar efectivamente como un marketplace visual distribuido. Con la implementación de **Instagram Shops** (tiendas dentro de perfiles) y la pestaña de **“Tienda”** (Shop tab) que estuvo visible en la app hasta hace poco, los usuarios pueden explorar colecciones de productos de múltiples marcas como si estuvieran navegando un catálogo global. Instagram creó un entorno donde cualquier perfil de negocio puede ser una tienda con su catálogo, y los usuarios pueden descubrir productos no sólo siguiendo a la marca, sino mediante el **explorador** o anuncios.

En la época pico de esta funcionalidad (2020-2022), Instagram destacó que estaba unificando la experiencia de compra en la app para que fuera “tan fácil como *escrolear* tu *feed*”, e integraba recomendaciones personalizadas de productos de distintas tiendas según las preferencias del usuario. Esto es básicamente lo que hace un marketplace: sugerirle al comprador potencial opciones de diversos vendedores que podrían interesarle.

En la práctica, un usuario podía entrar a Instagram con la intención de ver fotos de sus amigos y terminar viendo un zapato en un anuncio, clicando la tienda

de Instagram de esa zapatería, viendo más modelos y comprando uno con tarjeta guardada sin salir de la red. Todo ese recorrido fue habilitado por el diseño tipo marketplace de la plataforma. Si bien a inicios de 2023 Instagram rediseñó la app quitando la pestaña Tienda (para enfocarla más en contenido), las funciones de shopping siguen presentes de forma menos explícita.

En particular, muchas marcas DTC latinas operan casi exclusivamente en Instagram: *su feed* es su escaparate, las historias con links son sus anuncios, y los DMs (mensajes directos) son su caja registradora, donde concretan pedidos o dirigen a un link de pago. En ese sentido, Instagram cumple el rol de marketplace **peer-to-peer** (cuando son ventas informales coordinadas por DM) y **B2C** (cuando son tiendas formales con checkout de Instagram). Datos globales de 2021 indicaban que aproximadamente el **15% de las compras vía redes sociales ocurría a través de Instagram Shops** u otras funciones de Instagram; un porcentaje menor que Facebook Marketplace, pero a considerar dado el menor tiempo que lleva activo. En sectores como moda juvenil, decoración o cosmética indie, Instagram es quizás el **marketplace predilecto de los consumidores millennials/Gen Z**, por encima de sitios como Mercado Libre, porque valoran la estética, la interacción directa con la marca y la validación social (comentarios y *likes* de otros clientes) que ofrece la experiencia de compra.

También han surgido redes concebidas directamente para el comercio social. Un ejemplo es **Pinduoduo** en

China (ahora introducida en EE.UU. como Temu), que combina dinámicas de juego social y compras grupales con descuentos, incentivando a los usuarios a invitar amigos para obtener mejores precios y volviendo la compra en una actividad colaborativa.

En Latinoamérica tuvimos un intento similar con **Facily** en Brasil, una app de “compra en grupo” vía social que llegó a tener decenas de millones de usuarios buscando gangas comunitarias. Si bien Facily enfrentó retos logísticos, mostró que existe apetito por experiencias de compra más sociales y colectivas también aquí. Otra mención merece **Elenas** (que ya describí) u otras startups latinas como **Tienda Nube** o **Valienta**, que facilitan a los vendedores montar tiendas en redes con mínimo esfuerzo y aprovechar la mecánica de marketplace sin tener que desarrollar toda la tecnología.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar a **TikTok** en este apartado, ya que está dando pasos acelerados para convertirse en marketplace integrado. Ya en mercados asiáticos lanzó la pestaña “Shop”, donde los creadores pueden listar productos (propios o de terceros) y ganar comisiones por ventas, en un modelo de afiliados que convierte cada video en un anuncio potencial.

En mercados occidentales, en 2023 TikTok empezó a probar **TikTok Shop** en Reino Unido, Estados Unidos y otros, permitiendo compras directas en la app. La visión de TikTok es que descubras un producto en un video viral y lo puedas comprar con uno o dos

toques, sin buscar en Google dónde se vende. Incluso han llegado a acuerdos: por ejemplo, en México se aliaron con **Ticketmaster** para permitir la compra de boletos de eventos directamente dentro de TikTok ([businesswire.com](https://www.businesswire.com), 2024), un movimiento interesante que expande la noción de marketplace social más allá de bienes físicos hacia servicios/experiencias. Y se espera que aumente inversiones en América Latina para habilitar más funciones de comercio.

Si TikTok logra integrar su enorme base de usuarios con un marketplace fluido, podría replicar en cierta medida el éxito de Douyin (la versión china), donde millones de comerciantes venden en vivo y en catálogo a través de la plataforma.

En síntesis, las **redes sociales han evolucionado hacia marketplaces híbridos**, capitalizando su base de usuarios y sus dinámicas sociales para facilitar transacciones. Facebook Marketplace demostró que los usuarios confían en comprar entre sí dentro de una red social; Instagram demostró que se puede inspirar y curar compras con atractivo visual y convertir la plataforma en una galería comercial; TikTok promete un modelo centrado en contenido donde el entretenimiento se une al catálogo. Para los consumidores, esto significa más opciones y comodidad: pueden pasar de la inspiración a la compra en un mismo entorno, comparar ofertas de distintos vendedores sin ir saltando de web en web, e incluso tener la seguridad de ver perfiles/reputaciones asociadas a Facebook o Instagram de quien vende. Para los negocios, significa acceso a un mercado

gigantesco sin necesidad de atraer tráfico a su propio sitio; el tráfico ya está en la red social, solo hay que capturarlo con buen contenido o buena oferta.

Un riesgo, claro, es la **competencia intensa** que esto genera: si estoy vendiendo zapatos en Instagram, compito codo a codo visualmente con miles de otros zapateros en la misma plataforma, por la atención del usuario que hace scroll. Pero también es una oportunidad de diferenciarse con branding y comunidad (volvemos a la importancia de la marca humanizada en redes). En elpais.com leí algo muy cierto: **“el 90% de las marcas en redes podría cerrar sus perfiles y no afectaría en nada su negocio”**, si no logran relevancia o conexión. Esto sugiere que para triunfar en estos marketplaces sociales, hay que invertir en contenido y engagement, no sólo en listar productos.

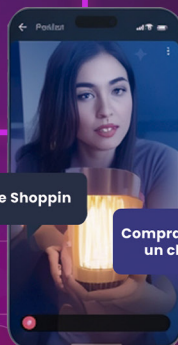
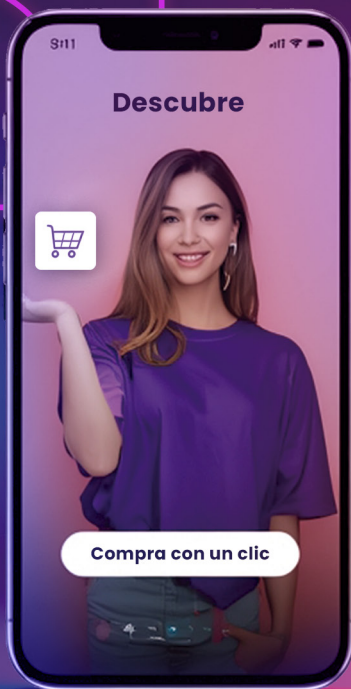
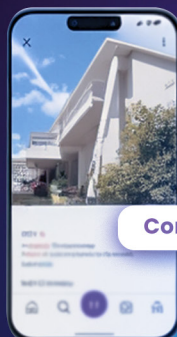
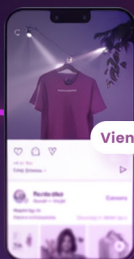
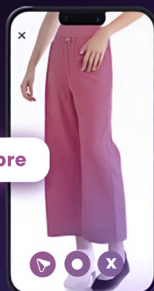
Los casos presentados –pymes potenciadas por Instagram/TikTok, ventas vía WhatsApp, *live commerce* en moda/belleza y marketplaces integrados en redes– nos pintan un panorama vibrante, donde el comercio y lo social se entrelazan. Las redes sociales se han convertido simultáneamente en **escaparate, buscador, canal de comunicación, carrito de compras y caja registradora**.

Vemos emprendedores y grandes marcas por igual adaptándose a esta nueva realidad: desde una jabonera artesanal en Segovia que usa Instagram como tienda global, hasta Facebook alojando un mercado con cientos de millones de participantes,

pasando por influencers que son los nuevos vendedores estrella y transmisiones en vivo que asemejan eventos comerciales multitudinarios.

Para el consumidor, la ventaja es una experiencia de compra más interactiva, personalizada y entretenida que nunca antes; una experiencia que puede comenzar con un video inspirador y terminar con un paquete tocando a su puerta al día siguiente, todo gracias a un clic en la red social de su preferencia.

Así, **redes sociales, live shopping y social commerce** ya no son conceptos aislados sino partes de un mismo ecosistema que está redefiniendo el comercio electrónico y las estrategias de marketing digital. En la próxima sección, continuaremos explorando cómo estas tendencias globales se proyectan a futuro y qué desafíos y oportunidades presentan para empresas y consumidores por igual en el contexto de las tendencias globales del comercio.



LIVE SHOPPING

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Comercio consciente, sostenible y con propósito

Antecedentes globales

En la última década, la conciencia ambiental y social ha transformado la forma en que las personas compran. Hoy los consumidores exigen **transparencia** en el origen de los productos, **compromiso** real con el planeta y la comunidad, y **trazabilidad** a lo largo de la cadena de suministro.

En la industria de la moda, por ejemplo, la presión de consumidores informados es notable, ya que quieren saber los detalles de cómo se fabrica cada prenda. El auge de los escándalos por *greenwashing* ha puesto en evidencia que ocultar información es insostenible; así, las empresas transparentes que reportan sus fuentes y procesos consiguen mejores vínculos con clientes.

La exigencia por conocer el origen de las materias primas y las condiciones de producción ya no es opcional. A

medida que crecen las expectativas de los consumidores, la transparencia dentro de la cadena de suministro será aún más crítica. En este contexto, las marcas líderes están creando mapas de trazabilidad o certificaciones que demuestran su desempeño medioambiental y social.

Estudios globales confirman esta tendencia: por ejemplo, un informe de PwC muestra que el **85%** de los consumidores se siente personalmente afectado por el cambio climático y busca productos más sostenibles¹³⁰. Además, más del 80% de las personas dice que están dispuestas a pagar incluso un **9.7% más** por bienes producidos de forma sostenible.

□ **Transparencia y trazabilidad:** Los consumidores esperan conocer el ciclo de vida completo de cada producto. Marcas y proveedores invierten en plataformas de seguimiento de materias primas desde el origen (campo, fábricas) hasta el punto de venta. Por ejemplo, protocolos como el *U.S. Cotton Trust Protocol* rastrean el algodón desde el campo al producto final, y ofrecen datos verificables que ayudan a cumplir metas ambientales¹³¹. Esta búsqueda de transparencia responde también a una mayor regulación: nuevas leyes europeas (CSRD, CSDDD, directiva contra el *greenwashing*, etc.) obligan a divulgar información ESG detallada¹³².

□ **Compromiso ESG como factor de compra:** Los criterios ESG (ambiental, social y gobernanza) se han vuelto herramientas clave de diferenciación. Según EY, un **85% de los consumidores** afirma que la sostenibilidad de las empresas **es un factor a**

evaluar en sus decisiones de compra¹³³. En otras palabras, no se trata sólo de precios y calidad: la reputación ambiental/social de la marca es tan relevante como las características del producto. Las compañías alinean sus estrategias de negocio con metas ESG para fidelizar a estos consumidores. Por ejemplo, la investigación de McKinsey y NielsenIQ evidencia que los productos que llevan etiquetas de responsabilidad ambiental o social crecen en ventas mucho más rápido que los demás (28% de crecimiento acumulado vs. 20% para productos sin tales claims)¹³⁴. Esto demuestra que invertir en prácticas sostenibles no sólo es un imperativo moral sino también una decisión de negocio rentable.

Products that make environmental, social, and governance-related claims have achieved disproportionate growth.

Retail sales growth, US, CAGR 2018-22, %



¹Environmental, social, and governance.
Source: NielsenIQ

McKinsey & Company

Gráfico. Entre 2018 y 2022, los productos etiquetados con reivindicaciones ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) registraron una tasa compuesta anual de ventas del 6,4 % en el mercado minorista de EE. UU., frente al 4,7 % de los productos sin estas reivindicaciones, una diferencia de 1,7 puntos porcentuales que evidencia un crecimiento desproporcionado de la oferta sostenible. Fuente: McKinsey & Company, con datos de NielsenIQ.

En conjunto, estos antecedentes globales muestran un cambio radical: las generaciones actuales compran de forma más consciente, valoran la sostenibilidad en los

productos y castigan a las marcas que no demuestran compromiso real. La combinación de mayor información disponible (mediante etiquetas, aplicaciones, reportes públicos) y de consumidores dispuestos a pagar una prima sostenible ha hecho que las empresas extiendan sus ciclos de vida de producto (moda circular), usen materiales reciclados/eco-amigables y adopten estándares ESG rigurosos.

Tendencia en Iberoamérica

En Iberoamérica se observa un eco de estos cambios globales, con matices propios de la región. Surgió una oleada de **marcas locales con propósito**, que integran certificaciones de impacto (por ejemplo, convertirse en empresa B certificada), materiales reciclados o orgánicos y producción ética (condiciones laborales justas, comercio justo, etc.).

Este perfil de *triple impacto* les permite conectar con consumidores locales cada vez más informados. Por ejemplo, en Chile y México, las empresas B han crecido notablemente: la startup **Karün**, fabricante de anteojos sostenibles, es empresa B y trabaja con redes de pesca recicladas¹³⁵.

Similarmente, **Someone Somewhere** de México (certificada B-Corp) vincula artesanos indígenas con diseño contemporáneo y reporta su huella de carbono¹³⁶. Estas marcas exitosas demuestran que el enfoque de triple impacto genera fidelidad: posicionan la marca

como algo más que un producto, hablan de identidad local y valores compartidos. Un análisis de tendencias indica que las empresas que lideran prácticas como cadenas de suministro sostenibles, productos reciclados y programas comunitarios “mejoran su imagen de marca y refuerzan las relaciones con sus clientes” (dilitrust.com).

Las materias primas reciclables o renovables son otro sello distintivo. Muchas pequeñas firmas iberoamericanas empiezan a incorporar fibras recicladas, algodón orgánico o tintes naturales. También crece la economía circular: nuevos emprendimientos ofrecen **plataformas de intercambio y reventa** de segunda mano. Por ejemplo, en Argentina y Chile se ha expandido el marketplace *Renueva Tu Clóset*, especializado en ropa usada, que facturó USD 20 millones en 2024 y ya reúne 2.5 millones de usuarios¹³⁷.

Este éxito es parte de un boom mayor: el mercado global de ropa de segunda mano fue de USD 91.120 millones en 2022 y se proyecta en casi USD 285.000 millones para 2030, según reporta el artículo DF Sud de México. Esto indica un crecimiento impulsado en gran parte por Latinoamérica. Plataformas similares proliferan en la región (por ejemplo, Vopero en Uruguay/México/Chile, etc.), con la oferta de que los consumidores “venden y compran ropa usada” con facilidades de pago y envío.

Todo esto ha hecho que el modelo de negocio de reventa se vea “más como una red social que un simple ecommerce”, con comunidades activas de usuarias compartiendo prendas.

Casos destacados

□ **Argentina – Pura, Julieta Grana, Pacto Circular:**

En Argentina destacan iniciativas que encarnan el comercio consciente. Pacto es una startup emergente de moda circular que permite a marcas vender sus propias prendas reacondicionadas (similar al plan de recompra de Apple)¹³⁸. Su modelo de intercambio fideliza clientes y extiende la vida útil de la ropa: el cliente entrega una prenda usada y recibe crédito para adquirir una prenda reciclada de la misma marca. Esta plataforma, impulsada por jóvenes emprendedores, atiende al dato de que “un 70% de las prendas en los placares no rota” y busca “desbloquear ese valor” dormido en los armarios. Otro caso es la diseñadora **Julieta Grana**, ya mencionado por su apuesta de calidad sostenible: ella utiliza fibras naturales, controla cada etapa de confección y “cuida mucho las terminaciones” para crear moda durable¹³⁹. Finalmente, aunque menos documentadas, surgen otras marcas bajo este ethos. Por ejemplo, la firma *Pura* (no confundir con Pura Lana) es una pequeña línea local que presume de uso de materiales reciclados y producción local. Aunque todavía modesta, ilustra la multiplicidad de proyectos que responden a una nueva generación de consumidores responsables.

□ **Chile – Karün, NotCo:** Chile ofrece ejemplos emblemáticos de comercio con propósito. **Karün** es la empresa B de anteojos sostenibles nacida en la Patagonia chilena. Fabrican monturas de alta calidad

usando *materiales reciclados*, principalmente redes de pesca desechadas recogidas en la costa chilena. Al hacerlo, no sólo limpian los océanos; también empoderan a comunidades rurales de recolectores al generarles ingresos locales. Su colección “Pacific” usa plásticos de nylon reciclados (redes, cuerdas) transformados en nuevos marcos, aplicando procesos certificados para igualar la calidad del plástico virgen. Por su parte, de **NotCo** es la *foodtech* que aplica inteligencia artificial para crear alimentos 100% vegetales con sabor de los tradicionales (por ejemplo, “NotMayo”, mayonesa sin huevo, como ya revisamos antes). Su mensaje sostenible es claro: reducir el impacto ambiental de la alimentación eliminando ingredientes animales. NotCo ha captado inversiones multimillonarias (incluido Jeff Bezos) y se ha expandido a varios países latinoamericanos. Estos casos ilustran cómo en Chile coexisten la innovación tecnológica con la sostenibilidad ambiental y social, en sectores tan diversos como la moda y la alimentación.

- **México – Someone Somewhere:** México ofrece un ejemplo notable de marca socialmente comprometida. **Someone Somewhere** es una empresa textil fundada en 2016 por jóvenes que habían trabajado con comunidades indígenas. Su modelo de negocio social integra artesanos de diferentes regiones (Puebla, Oaxaca, Chiapas, Hidalgo) para crear accesorios y ropa con técnicas tradicionales (telar de cintura, bordados)¹⁴⁰. Todo el proceso es abierto y justo: cada etiqueta indica quién

“Someone”) y dónde (“Somewhere”) hizo la prenda, lo que genera un vínculo directo marca-consumidor basado en la transparencia. La compañía no sólo ofrece productos “diseñados para la vida diaria” con estética contemporánea, sino que además mapea su huella de carbono y ha obtenido certificaciones ambientales. Por ejemplo, en 2022 obtuvo la distinción oficial *Climate Neutral* (la primera empresa mexicana de manufactura en lograrlo) y ya es Certificada B-Corp. En sus propias palabras, “ser la primera empresa de producción mexicana” con esa acreditación es un compromiso para medir y reducir su impacto, prefiriendo a la gente y el planeta sobre el lucro. Al final, Someone Somewhere demuestra que una marca puede escalar negocios colaborando con artesanos locales, reciclando materiales en su cadena productiva y manteniendo la rentabilidad.

- **Colombia – Trueke (moda sostenible):** En Colombia, la moda sostenible está en crecimiento y abarca desde diseñadores independientes hasta iniciativas comunitarias. Si bien aún no existe una firma “Trueke” oficialmente documentada, el término alude a un modelo de trueque de prendas que ha ganado fuerza en eventos y plataformas locales. Por ejemplo, se organizan ferias de intercambio de ropa usada en diversas ciudades, promovidas por colectivos y redes sociales, donde los participantes pueden “*renovar su clóset de forma consciente y sostenible*”, sin usar dinero. Además, surgen microempresas que facilitan el **trueque textil** o la reventa organizada, apuntando a reducir residuos y a democratizar la

moda. Aunque estos esquemas aún son informales y dispersos, reflejan la tendencia local hacia la economía circular: dar segunda vida a la ropa a través de intercambios o ventas entre pares es hoy una alternativa popular al fast fashion. Un rasgo de la escena colombiana es precisamente esta mezcla de iniciativas empresariales (como marcas que usan algodón orgánico o cuero vegetal) con actividades colaborativas (ferias de trueque, tiendas en línea de remate), todas alineadas con la visión de un consumo más justo y ecológico¹⁴¹.

En conjunto, estos ejemplos de Argentina, Chile, México y Colombia muestran la variedad de enfoques para un **comercio con propósito**. Cada caso combina innovación de modelo (reventa, IA de alimentos), criterios éticos (salarios dignos, comercio justo) y metas ambientales (reciclaje, reducción de huella), y demuestran que es posible armonizar negocio, sociedad y medio ambiente. En última instancia, el comercio consciente no es una moda pasajera: es un nuevo paradigma en el que los consumidores votan con su bolsillo por un mundo más sostenible.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

En este punto de nuestra travesía por las *Tendencias globales y su influencia*, me permito detener el ritmo para mirar hacia atrás y contemplar con gratitud y asombro todo lo que hemos recorrido.

Este libro, que sintetiza las fuerzas que han moldeado el ecosistema del comercio digital, es a la vez un homenaje a esas corrientes globales y un mapa de los desembarcos que han tenido en Iberoamérica. Desde el surgimiento del **comercio unificado** hasta la emergencia de la **sostenibilidad con propósito**, cada capítulo ha sido una ventana abierta sobre un mundo en permanente ebullición.

A continuación, comparto con ustedes algunas reflexiones de cierre, con la intención de darles un punto de partida para explorar con mayor profundidad cada tema y, sobre todo, para invitarlos a recorrer toda la colección de libros vivos de *Génesis de un futuro digital* y a dialogar con Delphy, nuestra inteligencia artificial generativa y aumentada, que enriquecerá su experiencia de lectura y les ofrecerá nuevas claves interpretativas.

1. Comercio unificado:

La sinfonía de todos los canales

Cuando empezamos, pusimos el foco en el **comercio unificado** como la gran respuesta a un mundo fragmentado por silos tecnológicos y operativos.

Hoy, después de ver cómo las megatendencias –la masificación de Internet, la aceleración impuesta por la pandemia y el avance de las tecnologías en la nube– confluyeron para demandar una experiencia coherente y en tiempo real, queda claro que el comercio unificado no es una opción sino la condición de supervivencia y crecimiento de cualquier retailer que aspire a liderar el mercado. Integrar ERP, CRM, OMS y POS bajo una misma plataforma es un desafío cultural y técnico, pero también una fuente inagotable de valor para el cliente y para la empresa.

2. Marketplaces:

La infraestructura sobre la que descansa el nuevo comercio

En el capítulo dedicado a los **marketplaces** desciframos cómo estas plataformas pasaron de ser meros agregadores de tiendas a convertirse en auténticas economías digitales. Mercado Libre domina la región, pero no es el único: Falabella Marketplace, Linio y Tiendanube demuestran que existe espacio para modelos híbridos que mezclan ecommerce con servicios de SaaS y canales propios. Comprender qué distingue a un marketplace global de uno regional –aspectos como la regulación, la logística y la confianza del consumidor– es clave para diseñar estrategias de expansión y colaboración.

3. Pagos digitales e inclusión financiera:

Democratizando el acceso al dinero

La reconversión de los medios de pago ha sido un pilar fundamental. Desde PIX en Brasil hasta Transferencias 3.0, Mercado Pago y Ualá en Argentina, pasando por CoDi y Clip en México o Nequi y Daviplata en Colombia, hemos visto cómo la fintech redefinió la experiencia de compra y, más allá, el acceso a servicios financieros para millones de personas que antes estaban excluidas. Esta revolución no sólo facilita las transacciones: también empodera al consumidor y crea ecosistemas colaborativos entre bancos, startups y comercios.

4. Logística y última milla:

La batalla por la conveniencia y la velocidad

Si quisiéramos describir la evolución de la **logística y la última milla** en una sola frase, diríamos: “de entregas en semanas a entregas en horas”. La adopción de centros de distribución urbanos, el uso de big data para optimizar rutas y la proliferación de dark stores y lockers han convertido la promesa de “hoy lo pido, hoy lo recibo” en una exigencia cotidiana. Y al hablar de conveniencia, recordemos que la última milla es a la logística lo que la experiencia de usuario es al ecommerce: la frontera donde se gana o se pierde la lealtad del cliente.

5. Inteligencia artificial y personalización:

Cada oferta cuenta una historia

El capítulo de **IA y personalización** nos llevó desde los primeros algoritmos de recomendación hasta el uso avanzado de machine learning para individualizar la experiencia de compra. Casos como VTEX en Brasil,

NotCo en Chile, Aivo en Argentina o Rappi en toda la región revelan que la IA no es un lujo sino una palanca de transformación que va desde la mejora del servicio al cliente hasta la optimización de precios y stock en tiempo real. Aprender a “enseñar” a las máquinas con datos limpios y estrategias bien definidas es hoy una habilidad indispensable para quienes diseñan experiencias de comercio digital.

6. Redes sociales, live shopping y social commerce:

La tienda que nunca cierra

Hablamos de la evolución de Facebook a Instagram y TikTok, de los **influencers** como nuevos embajadores de marca y de WhatsApp como canal de venta directa. Observamos cómo las transmisiones en vivo (live shopping) redefinen la urgencia de la compra, mezclando entretenimiento y comercio en tiempo real. Para muchos consumidores, la experiencia de descubrir, interactuar y cerrar la compra sucede en un mismo entorno digital: el de su red social favorita.

7. Comercio consciente y sostenible:

Más allá de la transacción

Finalmente, exploramos el surgimiento de un **comercio con propósito**, donde la sostenibilidad ambiental y el compromiso social dejan de ser añadidos decorativos para convertirse en factores de decisión de compra. Pymes y grandes retailers integran criterios ESG (environmental, social, governance) en sus estrategias, y conceptos como la economía circular o el slow commerce ganan terreno entre consumidores cada vez más informados y exigentes.

Al concluir este libro, deseo enfatizar que lo que hemos visto no es un listado exhaustivo de tendencias, sino un conjunto vivo de observaciones que evolucionan día a día.

Cada uno de los temas tratados merece profundizarse, revisarse a la luz de nuevos datos y, sobre todo, pensarse en su interacción con las demás piezas de este gran rompecabezas digital.

Por ello, los invito a:

1. **Explorar los demás libros vivos** de la colección *Génesis de un futuro digital*: cada *momentum* está disponible en formatos multimedia y se actualiza constantemente en línea. Navegar sin un orden prefijado, descubrir conexiones insospechadas y aportar su propio testimonio es la esencia de un libro vivo.
2. **Interactuar con Delphy**, nuestra inteligencia artificial aumentada y generativa, para obtener respuestas personalizadas, generar comparaciones entre capítulos, profundizar en datos específicos y hasta proponer escenarios futuros. Delphy es el copiloto ideal para convertir la lectura en una experiencia conversacional y generativa.
3. **Contribuir con sus ideas y experiencias**: completen el formulario en genesisfuturo.digital y formen parte de la narrativa colectiva. Cada aporte enriquece el registro vivo de nuestro ecosistema y fortalece la comunidad de pioneros digitales.

Si algo me queda claro después de haber tejido juntos estas tendencias y casos de la región, es que el **futuro digital** no se construye en solitario. Surge de la confluencia de visiones, tecnologías y, sobre todo, de la voluntad de experimentar y aprender rápidamente.

Los próximos años traerán nuevos desafíos: la reglamentación de la IA, la adopción masiva de Web3, la expansión de modelos colaborativos de comercio y la urgencia de la sostenibilidad real. Pero si en algo coinciden las voces de los pioneros y expertos que hemos escuchado es en este convencimiento: **la región iberoamericana tiene la energía, la creatividad y la resiliencia necesarias para seguir liderando innovaciones globales.**

Este es sólo el comienzo. Los invito a sumergirse en cada uno de los libros vivos con la curiosidad de un explorador y la ambición de un visionario. Interactúen con Delphy, dejen que la inteligencia artificial potencie sus preguntas y genere nuevas conexiones en su mente. Porque la génesis de un futuro digital no es un momento fijo en el tiempo: es un proceso continuo que depende de nosotros, de nuestra capacidad de cuestionar, de compartir y de reinventar el comercio digital, una conversación a la vez.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

Este libro no sería posible sin las voces que lo habitan. No hablo sólo de quienes aparecen citados, sino de cada una de las personas que, con generosidad, conocimiento y experiencia vivida, aportaron sus relatos, sus casos, sus aprendizajes y sus fracasos para que podamos entender — desde adentro— cómo las tendencias globales se reflejaron, se resignificaron o se reinventaron en nuestra región.

A cada uno de los *eLíderes* que se tomaron el tiempo de ser entrevistados, de compartir su historia, de abrir su agenda para sumar a esta construcción colectiva les quiero agradecer profundamente. Porque lo que nos dejaron no es sólo contenido: es legado. Son memorias que se transforman en perspectiva, ejemplos que inspiran nuevas decisiones, recorridos que evitan que repitamos errores y nos animan a probar caminos distintos.

Gracias por hablar con honestidad, por cuestionar lo establecido, por defender lo propio, por mirar lo global sin perder la raíz local. Gracias por permitirnos entender que las tendencias no son una moda que se adopta sino un fenómeno que se interpreta con visión, talento y contexto.

También quiero destacar algo que para mí tiene un valor enorme: muchos de estos testimonios no son relatos en pasado sino narrativas vivas. Muchos de ustedes están hoy liderando esa transformación que comenzaron a describir cuando nos sentamos a conversar. Y eso le da a este libro una vitalidad única, porque cada página puede conectarse con decisiones reales, en tiempo real, en múltiples industrias.

Este libro es, en buena parte, una construcción coral. Y como en toda obra colectiva, lo importante no es la autoría sino el sentido compartido. A quienes se sumaron con datos, anécdotas, cifras, contactos, fuentes y documentos: gracias por ayudar a que esta historia se narre con profundidad y con rigor.

Gracias también a quienes forman parte de la comunidad ampliada de esta colección: lectores activos, oyentes del podcast, participantes de nuestras actividades en el marco del *Tour eCommerce Day*, mentores y colegas. Todos ustedes, con sus aportes explícitos o silenciosos, hacen posible que esta *Génesis de un futuro digital* sea más que una colección de libros: sea un testimonio colectivo del camino recorrido y una guía abierta para lo que viene.

Seguimos escribiendo juntos.

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Disclaimer:

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

A continuación, compartimos las debidas referencias.

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

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

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Referencias

1. eLíderes Podcast x25 (2025, 19 de marzo). David Rodríguez Ureña: Inteligencia artificial y los cambios de paradigma [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=K8WkxYvVBXQ>
2. Komonova, Nataly (s.f.). Ecommerce in Latin America: Key players and growth areas. Cart-Power. <https://cart-power.com/blog/ecommerce-in-latin-america-key-players-and-growth-areas/>
3. Sopadjieva, Emma; Dholakia, Utpal & Benjamin, Ben. (2017, 03 de enero). A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>
4. Krueger, Julie (2015, marzo). Omni-channel shoppers: An emerging retail reality. Think with Google. <https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/consumer-journey/omni-channel-shoppers-an-emerging-retail-reality/>

5. eLíderes Podcast x25 (2025, 24 de junio). Federico Chester: La penetración del mobile, una extensión de nuestro cuerpo [Video] YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=_aWsgOtFQDo
6. Gotarne, Namrata & Haaga, Ines (2023, 30 de noviembre). State of Retail 2023 – Latin America: NielsenIQ. <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2023/state-of-retail-2023-latin-america/>
7. América Economía (2021, 01 de septiembre). Falabella mantiene su buena racha y logra más que duplicar sus ganancias en el primer semestre <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/multilatinas/falabella-mantiene-su-buena-racha-y-logra-mas-que-duplicar-sus>
8. Cadena, Andrés; White, Olivia & Lamanna, Camilo (2023, 18 de agosto). What could a new era mean for Latin America? [Gráfico]. McKinsey Global Institute <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/what-could-a-new-era-mean-for-latin-america>
9. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de marzo). Agustín Torres: El inicio de la revolución de la inteligencia artificial [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=iZd8dN6l6es>
10. Botsplash (s.f.). The history of omnichannel. <https://www.botsplash.com/post/the-history-of-omnichannel>

11. Thoma, Carsten (2010, diciembre 23). The Omnichannel Shopper: Anytime, Anyplace, Anywhere. Total Retail <https://www.mytotalretail.com/article/the-omnichannel-shopper-anytime-anyplace-anywhere/>
12. Bravo, Rocío (2018, 25 de octubre). Omnicanalidad, la palabra clave: así Frávega aprovecha la tecnología para ganar la batalla de la venta online. iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/484-publicidad-online-marketing-digital-plataforma-Omnicanalidad-la-palabra-clave-asi-Fravega-aprovecha-las-nuevas-tecnologias-para-ganar-la-batalla-de-la-venta-online>
13. Porch Group Media (2021, 29 de junio). 25 amazing omnichannel statistics every marketer should know. <https://porchgroupmedia.com/blog/25-amazing-omnichannel-statistics-every-marketer-should-know/>
14. Stripe (s.f.). A guide to unified commerce <https://stripe.com/en-it/guides/unified-commerce-guide>
15. MarketScreener (2022, 06 de junio). Omnicanalidad: así es como Grupo Éxito, a través de la innovación, integra lo mejor del mundo físico y virtual. <https://es.marketscreener.com/cotizacion/accion/ALMACENES-EXITO-S-A-9059185/noticia/Omnicanalidad-as-es-como-Grupo-Exito-a-traves-de-la-innovacion-integra-lo-mejor-del-mundo-f-40654498/>

16. Semana Económica (2024, 22 de febrero). Falabella oficializó la fusión de la estructura de falabella.com y Falabella Retail. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/comercio/falabella-oficializo-fusion-estructura-falabelacom-comercio-electronico-falabella-retail>
17. Semana Económica (2024, 23 de abril). Falabella profundizará en su estrategia omnicanal y seguirá fortaleciendo sus marcas este año. <https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/falabella-profundizara-en-su-estrategia-omnicanal-y-en-la-rentabilidad-este-2024>
18. América Retail (2025, 8 de mayo). Falabella inicia 2025 con resultados sólidos que marcan la ruta del retail en la región. América Retail. <https://america-retail.com/opinion/falabella-inicia-2025-con-resultados-solidos-que-marcan-la-ruta-del-retail-en-la-region/>
19. Grupo Éxito (2014, 27 de junio). Grupo Éxito crea la sociedad Logística, Transporte y Servicios Asociados S.A.S. <https://www.grupoexito.com.co/es/noticias-grupo-exito/grupo-exito-crea-la-sociedad-logistica-transporte-y-servicios-asociados-sas>
20. Serrano, Lizbeth (2019, 25 de septiembre). Inaugura El Palacio de Hierro primer punto de venta omnicanal. InformaBTL. <https://www.informabtl.com/inaugura-el-palacio-de-hierro-primer-punto-de-venta-omnicanal/>

21. Rocha, Érika (2022, 16 de noviembre). Omnicanalidad, la clave del crecimiento de Grupo Palacio de Hierro. InformaBTL <https://www.informabtl.com/omnicanalidad-clave-de-crecimiento-de-grupo-palacio-de-hierro/>
22. América Retail (2024, 01 de agosto). El Palacio de Hierro impulsado por la estrategia omnicanal. <https://america-retail.com/paises/mexico/el-palacio-de-hierro-impulsado-por-la-estrategia-omnicanal/>
23. Clarín (2025, 4 de enero). Compras online de productos importados: más cadenas buscan sumarse tras la baja de impuestos. https://www.clarin.com/economia/compras-online-productos-importados-cadenas-buscan-sumarse-baja-impuestos_0_XI5sRYEKEU.htm
24. eLíderes Podcast x25 (2025, 24 de junio). Raúl Saroka: La revolución de la computación como inicio de todo [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=J9RWZ5QfSel>
25. Scheinsohn, D. y Saroka, R. (2000). La Huella digital. Fundación OSDE
26. García Pizarro, Lorena (2023, 02 de marzo). Amazon, Alibaba y Mercado Libre: Estas son algunas de sus diferencias y similitudes. eCommerce-News <https://ecommerce-news.es/amazon-alibaba-y-mercado-libre-diferencias-y-similitudes/>

27. Grupo Empresarial Oxford (2021, 15 de marzo). How COVID-19 triggered an e-commerce boom in Latin America. Atalayar <https://www.atalayar.com/en/articulo/economy-and-business/how-covid-19-triggered-e-commerce-boom-latin-america/20210311162601150302.html>
28. Quick Colombia (2024, 26 de diciembre). Radiografía del ecommerce en Latinoamérica. <https://quick.com.co/radiografia-del-e-commerce-en-latinoamerica/>
29. Casas, Ximena (2020, 17 de junio). La cuarentena llevó a las pymes a una digitalización forzosa: cómo lograron crecer a través de la venta online. Infobae. <https://www.infobae.com/economia/2020/06/17/la-cuarentena-llevo-a-las-pymes-a-una-digitalizacion-forzosa-como-lograron-crecer-a-traves-de-la-venta-online/>
30. Rodríguez, María Lorena (2021, 30 de septiembre). Galperin, Mercado Libre y las 500 mil pymes que transaccionaron en la plataforma en pandemia. Perfil. <https://www.perfil.com/noticias/economia/galperin-mercado-libre-y-las-500-mil-pymes-que-transaccionaron-en-la-plataforma-en-pandemia.phtml>
31. Mercado Libre (2025, 13 de marzo). Mercado Libre impulsó el auge del ecommerce en 2024 en México y LATAM. <https://news.mercadolibre.com/index.php/mercado-libre-impulso-el-auge-del-e-commerce-en-2024-mexico>

32. Pueyrredon, Marcos (s. f.). La era de los marketplaces. Génesis Futuro <https://genesisfuturo.digital/la-era-de-los-marketplaces/>
33. La Tercera (2023, 24 de abril). Falabella.com llega a Colombia y consolida su expansión regional. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/falabellacom-llega-a-colombia-y-consolida-su-expansion-regional/TCCYE2PR7FCCHEIXSSZMRBHPA/>
34. Grupo Falabella (2018, 01 de agosto). SACI Falabella informs acquisition of 100% of Linio and announces capital increase <https://investors.grupofalabella.com/app/uploads/sites/2/2018/08/2018-02-01SACIFalabellainformsaquistionofLinioandannouncescapitalincrease.pdf>
35. América Economía (2024, 27 de marzo). Falabella will close the Linio site in Mexico. <https://www.americaeconomia.com/en/node/286260>
36. Becerril, Antonio (2016, 22 de septiembre). Linio obtiene 55 mdd en financiamiento. El Economista <https://www.eleconomista.com.mx/tecnologia/Linio-obtiene-55-mdd-en-financiamiento--20160922-0057.html>
37. El Economista (2018, 01 de agosto). Falabella compra Linio por 138 millones de dólares <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Falabella-compra-Linio-por-138-millones-de-dolares-20180801-0066.html>

38. Lafuente, Esteban (2021, 06 de septiembre). Tiendanube: nació como un proyecto de la facultad y hoy vale US\$3100 millones. La Nación <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/tiendanube-el-ultimo-unicornio-nacio-como-un-proyecto-de-la-facultad-y-hoy-vale-us3100-millones-nid04092021/>
39. Ayala, Nel (2024, 18 de septiembre). Here are the top Amazon competitors from around the globe and other competitors from non-ecommerce sectors. Seller Snap <https://sellersnap.io/top-amazon-competitors-ecommerce-and-non-ecommerce/>
40. RealVirtual (2020, 2 de junio). Cobro de impuestos a usuarios de plataformas digitales 2020. <https://realvirtual.com.mx/cobro-de-impuestos-a-usuarios-de-plataformas-digitales-2020/>
41. Fintech Association of Kenya [FINTAK TEAM] (2025, 11 de marzo). At 18, M-Pesa faces its adult future: Kenya's mobile-money giant at a crossroads <https://fintechassociation.africa/blog/at-18-m-pesa-faces-its-adult-future-kenyas-mobile-money-giant-at-a-crossroads>
42. BNP Paribas (2025, 03 de enero). 18 dates that made the history of payments. <https://histoire.bnpparibas/en/18-dates-that-made-the-history-of-payments/>
43. Barcode Technology (n.d.). QR code payment in China. <https://free-barcode.com/barcode/barcode-types/qr-code-payment-in-china.asp>

44. Long, Kimberley (2024, 24 de octubre). China opens QR payments for tourists, but pushes citizens towards CBDC. The Banker. <https://www.thebanker.com/content/fd341b7a-8dc0-5b16-9115-b6aec0a9ff1a>
45. García, J. (2022, 15 de junio). Bizum alcanza los 20 millones de usuarios en España. El País. <https://elpais.com/economia/2022-06-15/bizum-alcanza-los-20-millones-de-usuarios-en-espana.html>
46. International Finance (2025, 13 de enero). Brazil's Pix transforms digital payments. <https://internationalfinance.com/magazine/banking-and-finance-magazine/brazils-pix-transforms-digital-payments/>
47. Demirguc-Kunt, Asli; Klapper, Leora; Singer, Dorothe & Ansar, Saniya (2022, 07 de julio). The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19. Banco Mundial. <https://documents.worldbank.org/pt/publication/documents-reports/documentdetail/099818107072234182/idu06a834fe908933040670a6560f44e3f4d35b7>
48. Bankingly (2019, 16 de abril). Situación actual de la bancarización en América Latina. <https://www.bankingly.com/es/noticias/situacion-actual-de-la-bancarizacion-en-america-latina/>

49. Cabrera, Felipe; Mizrahi, Nicolás; Moreno, Jesús & Zabaleta, Pablo (2024, 07 de mayo). La rápida evolución de los medios de pagos en Latinoamérica. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/locations/south-america/latam/hispanoamerica-en-potencia/la-rapida-evolucion-de-los-medios-de-pagos-en-latinoamerica/es-CL>
50. BBVA Research (2024, 17 de enero). México | La banca móvil: ¿el futuro o el presente? <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/mexico-la-banca-movil-el-futuro-o-el-presente/>
51. Grant Thornton Argentina (2023, 08 de marzo). Panorama fintech: Transferencias 3.0 <https://www.grantthornton.com.ar/Perspectivas/articulos-y-publicaciones/2023/transferencias-3.0/>
52. Business Wire (2025, 21 de enero). Pix transactions exceed 6 billion monthly <https://www.businesswire.com/news/home/20250121148825/en/Pix-Transactions-Exceed-6-Billion-Monthly>
53. International Monetary Fund. Western Hemisphere Department (2023, 31 de julio). Pix: Brazil's Successful Instant Payment System (IMF Country Report No. 23/289). International Monetary Fund. <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/002/2023/289/article-A004-en.xml>

54. La Mastra, Sebastián (2022, 03 de enero). La nueva forma de pago en comercios cumplió el primer mes: las empresas, todas unidas para derrotar al cash. iProUp <https://www.iproup.com/finanzas/28531-transferencias-3-0-que-es-y-como-funciono-en-su-primer-mes>
55. Salovich, Leo (2023, 17 de agosto). La plena interoperabilidad del QR, un paso fundamental hacia la inclusión financiera. Forbes Argentina <https://www.forbesargentina.com/columnistas/la-plena-interoperabilidad-qr-paso-fundamental-inclusion-financiera-n39147>
56. Mercado Libre (2023, 02 de agosto). Las ventas impulsan resultados récord de MercadoLibre en el segundo trimestre <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/reporte-financiero-segundo-trimestre-2023>
57. Jamele, Agustín (2024, 23 de febrero). Las cifras detrás del balance de Mercado Libre en 2023. Forbes Argentina <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-cifras-detras-balance-mercado-libre-2023-n48356>
58. Catalano, Sebastián (2025, 28 de mayo). Mercado Libre quiere ser el “mayor banco digital de Argentina”: le pedirá una licencia bancaria al BCRA. Infobae <https://www.infobae.com/economia/2025/05/28/mercado-libre-quiere-ser-el-mayor-banco-digital-de-argentina-le-pedira-una-licencia-bancaria-al-bcra/>

59. Chinea, Eyanir (2024, 15 de noviembre). Ualá levanta US\$ 300 millones, en la que espera sea su última ronda de financiación. IUPANA. <https://iupana.com/2024/11/15/uala-levanta-us-300-millones-en-la-que-espera-sea-su-ultima-ronda-de-financiacion/>
60. Barbieri, Pierpaolo (2024, 21 de enero). Hoy en Ualá ya pagamos intereses en cuenta — el único banco que lo hace. Fácil. Transparente. Automático. Sábados y domingos... [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn. https://es.linkedin.com/posts/pierpaolobarbieri_hoy-en-ual%C3%A1-ya-pagamos-intereses-en-cuenta-activity-7210339338948145152-1s4D
61. Banco Central de la República Argentina (2022). Informe de Inclusión Financiera <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022022.asp>
62. Juárez, Édgar (2024, 17 de septiembre). CoDi continúa con avance lento; DiMo suma participantes. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/CoDi-continua-con-avance-lento-DiMo-suma-participantes-20240917-0098.html>
63. Endeavor (s.f.). How Clip paved the way for the mexican fintech ecosystem <https://endeavor.org/success-stories/clip/>

64. Roza Galán, Karen (2024, 07 de mayo). Diferencias y similitudes entre Daviplata y Nequi: ¿cuál es más funcional? Publimetro <https://www.publimetro.co/noticias/2024/05/08/diferencias-y-similitudes-entre-daviplata-y-nequi-cual-es-mas-funcional/>
65. Romero, Sebastián (2023, 20 de febrero). Daviplata, de Davivienda, alcanzó más de 15 millones de usuarios a febrero de 2023. Xataka Colombia. <https://www.xataka.com.co/aplicaciones/daviplata-davivienda-alcanzo-15-millones-usuarios-a-febrero-2023>
66. Alfonso, Sebastián (2024, 04 de julio). Nequi, Bancolombia y Daviplata, dichas por negocio (billonario) que tienen en Colombia. Pulzo <https://www.pulzo.com/economia/nequi-bancolombia-mano-daviplata-ya-acumulan-54-millones-usuarios-PP3762031>
67. El Colombiano (2024, 04 de julio). Billeteras digitales en Colombia ya mueven \$332 billones, ¿cuántos usuarios tienen? <https://www.elcolombiano.com/negocios/billeteras-digitales-nequi-daviplata-cuantos-usuarios-tienen-colombia-LO24919442>
68. Beltrán Téllez, Juan (2024, 04 de julio). ¿Cuántos usuarios tienen y cuánto dinero mueven al año las billeteras digitales? Así le fue a Nequi, Daviplata y dale! El Tiempo <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuantos-usuarios-tienen-y-cuanto-dinero-mueven-al-ano-las-billeteras-digitales-asi-le-fue-a-nequi-daviplata-y-dale-3358874>

69. Walker, Will (2024, marzo). 5 delivery statistics you need to know for 2024. Roadie <https://www.roadie.com/blog/2024/03/5-delivery-statistics-you-need-to-know-for-2024-ent>
70. Catania, Bill (2024, 06 de enero). Retail delivery trends in 2024: Things to watch for in omnichannel, quick commerce and last mile. OneRail <https://www.onerail.com/retail-delivery-trends-in-2024-things-to-watch-for-in-omnichannel-quick-commerce-and-last-mile/>
71. Mercado Libre. (2025, 20 de febrero). Mercado Libre reporta un Q4 2024 brillante, con ingresos netos de US\$6,1 mil millones y utilidad neta de US\$639 millones <https://news.mercadolibre.com/resultados-financieros-cuarto-trimestre-2024>
72. Matteo Ceurvels (2021, 04 de enero). Mercado Envíos trabaja en mejorar su infraestructura logística mientras se enfrenta a la pandemia y al subdesarrollo de caminos en Latinoamérica <https://www.matteoceurvels.com/latamonline-blog/mercado-envios-trabaja-en-mejorar-su-infraestructura-logstica-mientras-se-enfrenta-a-la-pandemia-y-al-subdesarrollo-de-caminos-en-latinoamrica>

73. E-Commerce Brasil (2024, 31 de octubre). Magalu anuncia a Magalog, operadora logística independiente do grupo. <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/magalu-anuncia-a-magalog-operadora-logistica-independente-do-grupo-magalu>
74. Móveis de Valor (2024, 01 de noviembre). Magazine Luiza lança Magalog, a sua operadora de logística. <https://www.moveisdevalor.com.br/portal/magazine-luiza-lanca-magalog-a-sua-operadora-de-logistica>
75. Caparroso, José (2022, 04 de mayo). 99minutos está haciendomásde150000entregasdiarias e incursionará en nuevas verticales. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2022/05/04/emprendedores/99minutos-esta-haciendo-mas-de-150-000-entregas-diarias-e-incursionara-en-nuevas-verticales>
76. Pulido, José (2023, 28 de junio). Moova secures \$5 million investment led by Toyota Tsusho Corporation. Contxto. <https://contxto.com/en/argentina/moova-secures-5-million-investment-led-by-toyota-tsusho-corporation/>
77. Díaz Llanos, Jazmín (2022, 09 de agosto). Pudo, la red de lockers inteligentes que busca duplicar su capilaridad en Córdoba para fines del 2023 (de la mano de grandes players). InfoNegocios. <https://infonegocios.info/plus/pudo-la-red-de-lockers-inteligentes-que-busca-duplicar-su-capilaridad-en-cordoba-para-fines-del-2023-de-la-mano-de-grandes-players>

78. Montevideo Portal (2022, 04 de mayo). PedidosYa Market cumple 2 años y continúa revolucionando la manera de hacer las compras. <https://www.montevideo.com.uy/Negocios-y-Tendencias/PedidosYa-Market-cumple-2-anos-y-continua-revolucionando-la-manera-de-hacer-las-compras-uc82061l>
79. Ledger, Gwendolyn (2024, 12 de diciembre). Juan Martín López, from PedidosYa: "There is a huge opportunity in the e-grocery business in Latin America". América Economía. <https://www.americaeconomia.com/en/node/289778>
80. Caparroso, José (2022, 30 de septiembre). Startup de logística colombiana Logysto es comprada por la argentina Clicoh. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2022/09/30/emprendedores/startup-de-logistica-colombiana-logysto-es-comprada-por-la-argentina-clicoh>
81. Medina, Alejandro (2020, 11 de noviembre). Las startups de logística cuentan su éxito a partir del "boom". Forbes México. <https://forbes.com.mx/revista-impresa-las-startups-de-logistica-cuentan-su-exito-a-partir-del-boom/>
82. Editorial Coppel (2022, 04 de julio). Grupo Coppel realiza más de 14 millones de entregas al año mediante su red logística. Sala de Prensa Coppel. <https://www.coppel.com/blog/sala-de-prensa/grupo-coppel-realiza-mas-de-14-millones-de-entregas-al-ano-mediante-su-red-logistica/>

83. Hernández López, Verónica (2020, 29 de octubre). La estrategia de última milla como experiencia del cliente. Retailers Magazine <https://retailers.mx/la-estrategia-de-ultima-milla-como-experiencia-del-cliente/>
84. Rappi (2023, 28 de febrero). Turbo, la nueva propuesta de Rappi para entregas en menos de 15 minutos. <https://about.rappi.com/es/turbo-la-nueva-propuesta-de-rappi-para-entregas-en-menos-de-15-minutos>
85. Noticias Colombianas. (2022, 02 de marzo). A 9 meses de haber lanzado TURBO, Rappi construyó más de 300 tiendas y triplicará la inversión de esa unidad <https://noticiascolombianas.blogspot.com/2022/03/a-9-meses-de-haber-lanzado-turbo-rappi.html>
86. Rappi (2022, 10 de mayo). A 9 meses de haber lanzado, Rappi Turbo ya cuenta con más de 300 tiendas y triplicará su inversión en 2022 <https://about.rappi.com/es/9-meses-de-haber-lanzado-rappi-turbo-ya-cuenta-con-mas-de-300-tiendas-y-triplicara-su-inversion-0>
87. Ramos Montoya, Sergio (2022, 10 de junio). Rappi continúa expandiendo su servicio de quick commerce con entregas en 10 minutos. Entrepreneur en Español. <https://www.entrepreneur.com/es/noticias/rappi-continua-expandiendo-su-servicio-de-quick-commerce/429276>

88. Pueyrredon, Marcos (2024, 09 de junio). 10 claves de inteligencia artificial y los “must to have”. Pueyrredonline <https://pueyrredonline.com/blog/articulos/10-claves-inteligencia-artificial/>
89. Smith, Brent & Linden, Greg (n.d.). Two decades of recommender systems at Amazon.com. IEEE Internet Computing, 21 (3), 12–18. <https://assets.amazon.science/76/9e/7eac89c14a838746e91dde0a5e9f/two-decades-of-recommender-systems-at-amazon.pdf>
90. Hardesty, Larry (2019, 22 de noviembre). The history of Amazon’s recommendation algorithm. Amazon Science <https://www.amazon.science/the-history-of-amazons-recommendation-algorithm>
91. Hayes, Molly, & Downie, Amanda (2024, 05 de agosto). AI personalization. IBM Think. <https://www.ibm.com/think/topics/ai-personalization>
92. Silicon (2024, 06 de junio). VTEX: “la IA desempeñará un papel fundamental en la optimización de todos los aspectos de una plataforma de comercio”. <https://www.silicon.es/vtex-la-ia-desempenara-un-papel-fundamental-en-la-optimizacion-de-todos-los-aspectos-de-una-plataforma-de-comercio-2553169>
93. Aivo (2023, 24 de agosto). Engageware adquiere Aivo, reforzando su liderazgo como la única plataforma integral de interacción con el cliente impulsada por IA conversacional y generativa <https://es.aivo.co/engageware>

94. C.G. (2023, 06 de agosto). Mercado Libre asegura que no es un monopolio y revela para qué usa (y usará) la inteligencia artificial. iProUP. <https://www.iproup.com/economia-digital/41987-mercado-libre-como-usa-inteligencia-artificial-en-tus-compras>
95. Portal ERP Colombia (2025, 03 de abril). Caso de éxito: Rappi logra personalizar las compras con IA de Oracle. <https://portalerp.com.co/caso-de-exito-rappi-logra-personalizar-las-compras-con-ia-de-oracle>
96. Ramos Montoya, Sergio (2025, 28 de abril). La adopción de IA en América Latina: entre el potencial y los desafíos prácticos. Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/es/tecnologia/la-adopcion-de-ia-en-america-latina-entre-el-potencial-y/490755>
97. González, Alejandro (2025, 03 de marzo). América Latina consolida fase inicial de adopción de IA en empresas. DPL News. <https://dplnews.com/america-latina-fase-inicial-de-adopcion-de-ia/>
98. Expansión (2024, 09 de septiembre). Rappi refuerza Rappi Turbo con IA de Fountain9. <https://expansion.mx/empresas/2024/09/09/rappi-refuerza-rappi-turbo-con-ia-de-fountain9>

99. Retail Tech Innovation Hub (2025, 26 de marzo). VTEX CEO Mariano Gomide de Faria slams 'dogmatic' MACH Alliance as his company pulls support. <https://retailtechinnovationhub.com/home/2025/3/26/vtex-ceo-mariano-gomide-de-faria-slams-dogmatic-mach-alliance-as-his-company-pulls-support>
100. Investment Reports (s.f.). Mariano Gomide de Faria & Geraldo Thomaz. <https://www.investmentreports.co/interview/mariano-gomide-de-faria-and-geraldo-thomaz-1336>
101. VTEX (2025, 25 de febrero). VTEX 2024 Annual Report https://s28.q4cdn.com/761427389/files/doc_financials/2024/ar/VTEX-Annual-Report-2024.pdf
102. Soncini, Alexander (2024, 8 de julio). Exciting times ahead as VTEX officially acquires Weni by VTEX... [Publicación en LinkedIn]. LinkedIn https://www.linkedin.com/posts/alexandre-soncini_conciergecommerce-vtex-weni-activity-7236848887582326784-7oA8/
103. Weni (2024, 04 de septiembre). Weni is acquired by VTEX to join forces in the CX post-sales sector <https://weni.ai/en/blog/acquisition-of-weni-by-vtex>
104. Devs (2025, 14 de enero). VTEX acquires Newtail to strengthen retail media strategy. <https://devs.com.pt/news/vtex-acquires-newtail-to-strengthen-retail-media-strategy>

105. Centria Partners (2025). Centria Partners advises Newtail on its sale to VTEX [Publicación en LinkedIn] LinkedIn https://www.linkedin.com/posts/centriapartners_centria-partners-advises-newtail-on-its-sale-activity-7285726781230247937-X4y2/
106. NotCo (s. f.). Conoce a Giuseppe, la tecnología que lo hace realidad <https://notco.com/cl/sobre/giuseppe>
107. Villahermosa, Laura (2024, 10 de octubre). Cómo NotCo replica sabores de alimentos de origen animal con IA y ahora también licencia su tecnología. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2024/10/10/editors-picks/notco-matias-munchick>
108. Infonegocios (2024, 06 de diciembre). Rappi se reinventa como una superapp: habrá recomendaciones de influencers y IA para optimizar búsquedas <https://infonegocios.info/plus/rappi-se-reinventa-como-una-superapp-habra-recomendaciones-de-influencers-y-ia-para-optimizar-busquedas>
109. Suárez Bernal, Laura (2024, 14 de noviembre). Rappi impulsa su servicio al cliente y operativo con inteligencia artificial. Mobile Time Latinoamérica. <https://mobiletime.la/noticias/14/11/2024/rappi-servicio-al-cliente/>
110. Hirose, Alyssa (2025, 07 de abril). 61 estadísticas de redes sociales para informar tu estrategia social en 2025. Hootsuite Blog. <https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/>

111. Rivas Moreno, Sara (2021, 29 de enero). Las pymes montan la tienda en Instagram. El País. https://elpais.com/elpais/2021/01/25/actualidad/1611577343_748413.html
112. eLíderes Podcast x25 (2025, 11 de marzo). Manuel García Cuerva: La evolución y crecimiento del live shopping [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=Md4A-VtISwk>
113. Paul, Kari (2020, 19 de mayo). Facebook launches shopping feature as pandemic pushes businesses online. The Guardian. <https://www.theguardian.com/technology/2020/may/19/facebook-shops-businesses-sales-covid-19>
114. Capital One Shopping (2025, 04 de marzo). Facebook Marketplace Statistics <https://capitaloneshopping.com/research/facebook-marketplace-statistics/#:~:text=Highlights,buy%20something%20on%20Facebook%20Marketplace>
115. Wolff, Rachel (2024, 28 de febrero). Gen Z turns to TikTok and Instagram for product discovery. eMarketer <https://www.emarketer.com/content/gen-z-tiktok-instagram-product-discovery>
116. Absolute Digital (n.d.). TikTok as a search engine: How it influences Gen Z's search behaviour. <https://absolute.digital/insights/tiktok-as-a-search-engine-how-it-influences-gen-zs-search-behaviour/>

117. Opena, Ansherina (2025, 03 de junio). 65+ Gen Z Social Media Usage Statistics [2025] That Can't Ignore. Cropink <https://cropink.com/gen-z-social-media-usage-statistics/>
118. World Finance (n.d.). TikTok made me buy it. <https://www.worldfinance.com/strategy/tiktok-made-me-buy-it>
119. Queue-it (2025, 20 de mayo). 139 Singles' Day statistics every retailer should know in 2024. <https://queue-it.com/blog/singles-day-statistics/>
120. Kr Asia (2025, 08 de enero). Live commerce is Southeast Asia's next chapter, and TikTok Shop is leading the way. <https://kr-asia.com/live-commerce-is-southeast-asias-next-chapter-and-tiktok-shop-is-leading-the-way>
121. Rodríguez, Valeria (2024, 16 de julio). El influencer marketing en Latinoamérica crece un 12,6% en 2024. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/especiales/desde-mexico/crecimiento-influencer-marketing-latinoamerica-transformacion-marketing-digital>
122. Navarro, J.G (2025, 24 de junio). Influencer advertising spending in Latin America and the Caribbean from 2017 to 2029, by market. Statista <https://www.statista.com/forecasts/1297009/influencer-marketing-revenue-latin-america>

123. Zorro, David (2024, 12 de agosto). Influencer marketing in Latin America grows 12.6% in 2024. Fluvip. <https://www.fluvip.com/pt/post/influencer-marketing-in-latin-america-grows-12-6-in-2024-1>
124. Caro, Juan (2023, 14 de diciembre). Tendencias de consumo 2023 y perspectivas para 2024. Kantar Group <https://www.kantar.com/latin-america/inspiracion/consumidor/2023-wp-co-tendencias-de-consumo-2023-y-perspectivas-para-2024>
125. Business Wire (2024, 19 de marzo). Latin America Social Commerce Intelligence Report 2024: Market to reach \$31.24 billion by 2029 - 50+ KPIs on end-use sectors, Operational KPIs, retail product dynamics, and consumer demographics. <https://www.businesswire.com/news/home/20240319515205/en/Latin-America-Social-Commerce-Intelligence-Report-2024-Market-to-Reach-%2431.24-Billion-by-2029---50-KPIs-on-End-Use-Sectors-Operational-KPIs-Retail-Product-Dynamics-and-Consumer-Demographics---ResearchAndMarkets.com>
126. Hall, Christine (2022, 11 de octubre). Social commerce startup Elenas secures \$20M to help more LatAm women sell online. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2022/10/11/social-commerce-startup-elenas-secures-20m-to-help-more-latam-women-sell-online/>

127. Blaise, Pierre-Claude (2023, 20 de octubre). El fenómeno de TikTok que sube a las pymes mexicanas a la ola de las ventas online. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/el-fen%C3%B3meno-de-tiktok-que-sube-las-pymes-mexicanas-la-blaise-eyo4e/>
128. Sangiorgi, Isabela (2025, 19 de febrero). Why Latin American consumers trust WhatsApp more than corporate emails. GreenBook. <https://www.greenbook.org/insights/focus-on-latam/why-latin-american-consumers-trust-whatsapp-more-than-corporate-emails>
129. Yltava, L. (2025, 23 de junio). Leading countries in which consumers use livestream commerce to purchase an item online in 2024. Statista. <https://www.statista.com/statistics/1341653/live-commerce-adoption-by-country/>
130. PwC (2024, 15 de mayo). Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey. <https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html>
131. Crouch, Dorothy (2025, 06 de febrero). Transparency takes the fashion lead in 2025. Apparel News <https://www.apparelnews.net/news/2025/feb/06/transparency-takes-the-fashion-lead-in-2025/>

132. DiliTrust (n.d.). Tendencias ESG: retrospectiva de 2024 y perspectivas para 2025. <https://www.dilitrust.com/es/tendencias-esg-2025/>
133. Ernst & Young (2022, 31 de mayo). ESG: la estrategia comercial para combatir el cambio climático. https://www.ey.com/es_ce/insights/climate-change-sustainability-services/esg-la-estrategia-comercial-para-combatir-el-cambio-climatico
134. Bar Am, Jordan; Doshi, Vinit; Malik, Anandi; Noble, Steve & Frey, Sherry. (2023, 06 de febrero). Consumers care about sustainability—and back it up with their wallets. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets>
135. Bulb Magazine (2018, 12 de diciembre). Anteojos Karün lanza colección con restos de plásticos del mar de la Patagonia. <https://www.bulb.cl/anteojos-karun-lanza-coleccion-con-restos-de-plasticos-del-mar-de-la-patagonia/>
136. Portal Ambiental (2022, 09 de noviembre). Primera empresa de manufactura mexicana obtiene la certificación Climate Neutral. <https://www.portalambiental.com.mx/empresas/20221109/primera-empresa-de-manufactura-mexicana-obtiene-la-certificacion-climate-neutral>

137. González, Dayanne (2025, 07 de abril). Renueva Tu Clóset: el marketplace de moda circular que facturó US\$ 20 millones en 2024 y busca consolidar su presencia en Argentina y Chile. DF SUD. <https://dfsud.com/retail-y-logistica/renueva-tu-closet-el-marketplace-de-moda-circular-que-facturo-us-20>
138. Infobae (2025, 13 de mayo). La moda circular se transforma: cómo es la nueva estrategia sostenible para poner en valor las prendas. <https://www.infobae.com/tendencias/2025/05/13/la-moda-circular-se-transforma-como-es-la-nueva-estrategia-sostenible-para-poner-en-valor-las-prendas/>
139. Iñigo, Ayelén (2019, 17 de junio). La diseñadora argentina Julieta Grana apuesta por expandir su mercado. FashionNetwork. <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-disenadora-argentina-julieta-grana-apuesta-por-expandir-su-mercado,1109760.html>
140. Chávez, Karen (2021, 01 de noviembre). Someone Somewhere es moda sustentable con tradición mexicana. Disruptivo <https://disruptivo.tv/columnas-y-notas/someone-somewhere-diseno-con-tradicion-mexicana/>
141. Global Fashion Agenda (n.d.). Pulse of the Fashion Industry. <https://globalfashionagenda.org/pulse-of-the-industry/>

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.



**David
Rodríguez Ureña**



**Federico
Chester**



**Agustín
Torres**



**Raúl
Saroka**



**Manuel
García Cuerva**

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

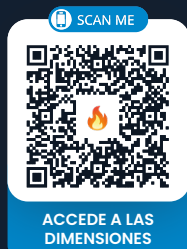
Dimensión Gráfica



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.

Tendencias globales y su influencia.

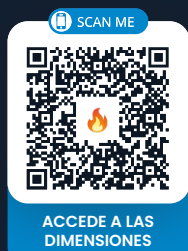


PLAYLIST DE SPOTIFY



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



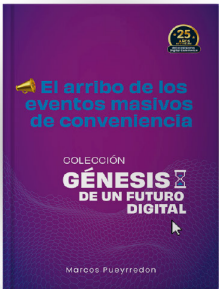
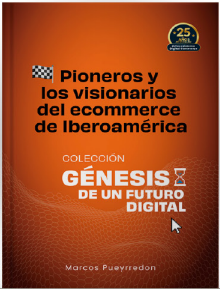
Próximos Momentums

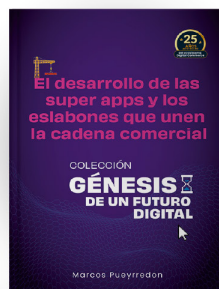
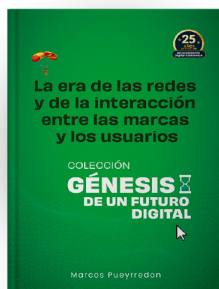
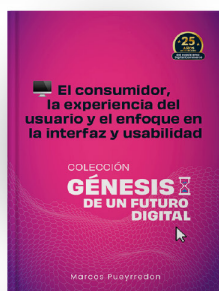
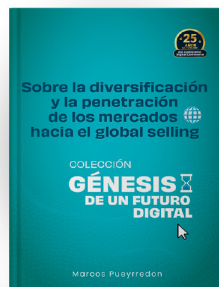
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra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

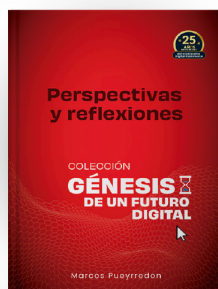
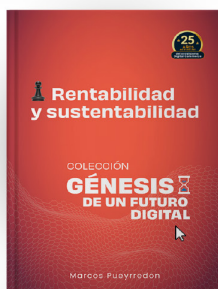
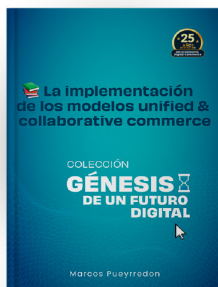
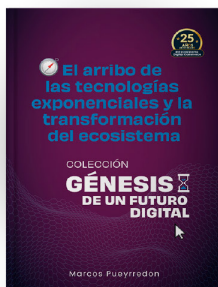
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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



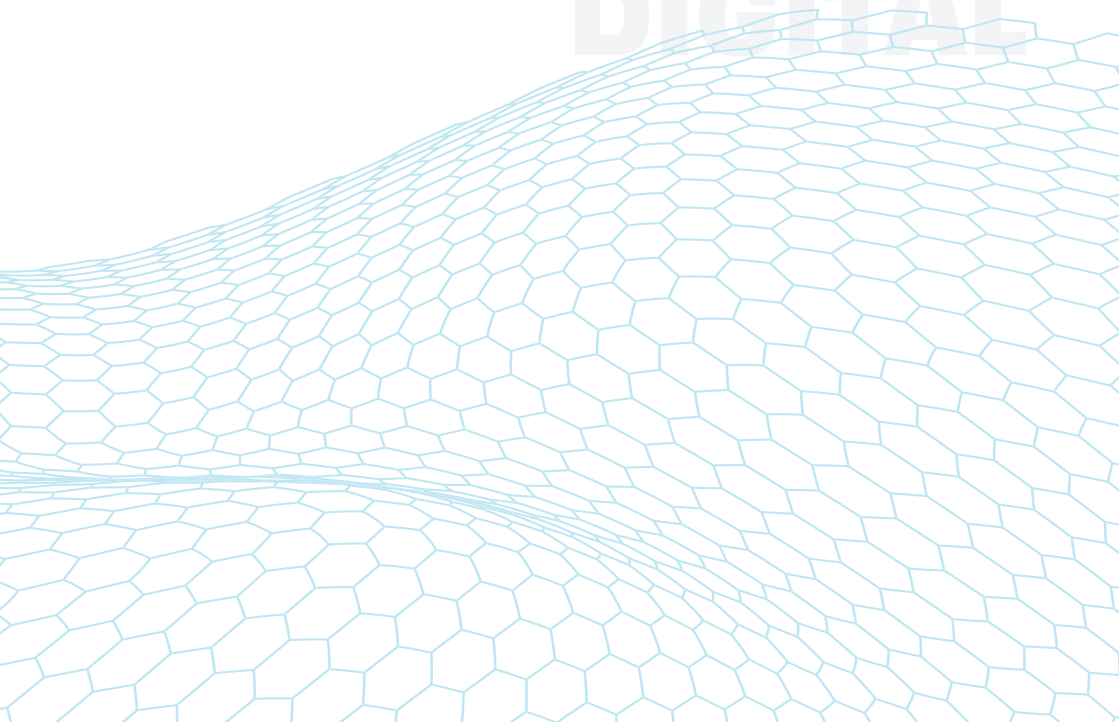
Comienza ahora

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!





Tendencias globales y su influencia

En este libro de la colección *Génesis de un futuro digital*, abordo un tema que atraviesa transversalmente toda nuestra historia de evolución digital: cómo las tendencias globales moldearon, impulsaron y muchas veces desafiaron el desarrollo del ecosistema digital en Iberoamérica.

No estamos solos en esta transformación. Cada cambio que vivimos en nuestra región —desde la profesionalización del ecommerce hasta el surgimiento de modelos híbridos como el social commerce o el unified commerce— tiene un espejo, una fuente de inspiración y, en muchos casos, un punto de presión en lo que ocurre en otras partes del mundo. Entender estas influencias no es sólo un ejercicio de análisis: es una herramienta para anticiparse, adaptarse y liderar.

En este recorrido, analizo fenómenos como la consolidación de las super apps en Asia, el rol de China como laboratorio de experiencias inmersivas, la hegemonía de los marketplaces globales, el impacto del retail media en Estados Unidos, y el efecto de las regulaciones europeas sobre privacidad y gobernanza de datos. Todas estas tendencias, aunque nacen en contextos distintos, terminan impactando nuestras decisiones locales y la manera en que consumidores y empresas interactúan en el entorno digital.

Como en todos los libros vivos de esta colección, la mirada se construye a partir del diálogo con líderes, pioneros y hacedores del ecosistema iberoamericano, quienes comparten cómo han interpretado e incorporado estas influencias externas en sus mercados y modelos de negocio.

Este no es sólo un registro de lo que vino de afuera, sino una reflexión sobre lo que hicimos con eso. Porque en definitiva, las tendencias no nos determinan: nos interpelan. Y nuestra respuesta como región define el tipo de futuro digital que estamos construyendo. Un futuro que, si bien se inspira en lo global, se escribe con acento local, propósito latinoamericano y visión colectiva.

