25 AÑOS ANIVERSARIO del ecosistema Digital Commerce

La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Marcos Pueyrredon

La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C*

Número de edición: 1ª edición: septiembre 2025

Textos: Marcos César Pueyrredon

Editora de textos: Roxana Tanita Miguel

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

Diseño de Tapa: Ángela Mayquez

© de las gráficas propias y adaptaciones: eCommerce Institute

© de los textos: Los autores

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

Editorial eCommerce Institute

Archivo Digital: descarga y online

Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-1903-8
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.

Analizando las dinámicas de negocios entre empresas, directo al consumidor y más.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

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

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

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

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

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

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**

Índice

Prólogo 11

- Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos 15
- Características destacadas de la colección de libros vivos Génesis de un futuro digital 20

Introducción 25

- Evolución del comercio electrónico B2B a nivel global y regional 28
- Factores disruptivos comunes: Desintermediación, digitalización y experiencia 36
- Aceleradores recientes de la transformación digital en B2B y D2C 43
- Tendencias emergentes 2024–2026: automatización, nuevos sectores, modelos híbridos y más 51

Del modelo tradicional al transaccional 61

- ¿Qué es el ecommerce B2B y en qué se diferencia del B2C? 62
  - *Definición comparativa: B2B vs B2C* 62
  - *Tipologías de negocio B2B en el ámbito digital* 65
  - *Particularidades estructurales del B2B: ciclos largos, precios escalables, múltiples decisores* 66
  - *Arquetipos industriales LATAM: anatomía de la transformación sectorial* 70
- Evolución histórica del ecommerce B2B 81
  - *Etapa 1: Catálogos digitales y primeras plataformas (2000s)* 82
  - *Etapa 2: Portales cerrados integrados a ERPs (circa 2010-2015)* 85
  - *Etapa 3: Plataformas SaaS, marketplaces y autoservicio total (2016-2025)* 89
- Beneficios del modelo digital B2B 95
- Desafíos para su implementación 107
- Limitaciones en medios de pago y conectividad en Latam 115

eCommerce D2C – la voz directa de la marca 119

- Historia del D2C: de las marcas nativas digitales al mainstream 123
- Condiciones necesarias para operar con éxito en D2C 125
- Ventajas competitivas del modelo D2C 130
- Desafíos comunes en su implementación 131
- Casos destacados en Iberoamérica 138
- El D2C como estrategia de branding, experiencia y fidelización 146

Cronología comparativa de B2B y D2C: primeras adopciones y madurez 153

- Desafíos superados y pendientes 158

Modelos híbridos y convergencia B2B2C 169

- ¿Qué es un modelo híbrido y por qué surge? 170
- Plataformas colaborativas y economía de plataformas 182
- Tensiones de poder en el comercio colaborativo y mapa de riesgos 206
- Tipologías de modelos híbridos 212
- Beneficios estratégicos y desafíos operativos 225
- Integración de sistemas y datos (CRM, CDP, ERP) 241

Dos mundos del marketing digital – B2B vs D2C en el ecommerce 253

- Estrategias diferenciadas: de la precisión B2B al alcance masivo D2C 255
- Canales y tácticas clave en B2B vs D2C 261
  - *Canales y tácticas en marketing digital B2B* 261
  - *Canales y tácticas en marketing digital D2C* 262

- Uso de datos first-party, personalización y automatización 269
- Diferencias en el customer journey (trayectoria del cliente) 278
- Métricas y KPI clave según el modelo (CPL, ROAS, LTV, etc.) 281
  - *Métricas en marketing digital B2B* 281
  - *Métricas en marketing digital D2C* 286
- Evidencia cuantitativa operativa: la línea roja de las decisiones 293
- Una visión sistémica y narrativa unificada 295

Experiencia de cliente y fidelización en modelos B2B y D2C 301
- Diferencias entre B2B y D2C en la experiencia de cliente 303
- Diseño del customer journey adaptado a cada modelo 308
  - *Customer Journey en entornos B2B* 308
  - *Customer journey en entornos D2C* 312
- Uso de tecnologías para potenciar la experiencia (CRM, CDP, automatización, chatbots) 317
- Métricas y KPIs específicos para medir la fidelización (B2B vs D2C) 321
  - *Métricas clave en entornos B2B* 321
  - *Métricas clave en entornos D2C* 327
- Estrategias exitosas de fidelización: clubes, programas por volumen, atención personalizada, storytelling 334

Retos, barreras y requerimientos organizativos para Modelos Digitales B2B, D2C e Híbridos 347
- Barreras estructurales del entorno (frenos externos) 348
- Desafíos organizativos comunes (barreras internas en la cultura y operación) 355
- Capacidades internas necesarias para implementar B2B/D2C 362
- Modelos de gobernanza y gestión del cambio (cómo organizar equipos y procesos para el comercio digital) 372
- De la automatización a la IA-Unificada en el comercio colaborativo 382

Conclusión 387

Agradecimientos 395

Referencias 399

Podcast y entrevistas 413

Sobre las dimensiones del libro vivo 417

Próximos Momentums 423

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Prólogo

En estos 25 años de historia del comercio digital en Iberoamérica, hemos visto cómo cada momentum no sólo transformó la forma en que consumimos, sino también la manera en que las empresas se relacionan entre sí y con sus clientes. Este libro vivo, dedicado a la transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B y D2C, busca capturar precisamente esa metamorfosis: cómo pasamos de vínculos tradicionales y lineales a modelos colaborativos, omnicanal y potenciados por datos e inteligencia artificial.

Recuerdo claramente los primeros años en que hablar de B2B digital parecía una utopía, y el D2C era apenas un experimento de algunos fabricantes que se animaban a dar un paso directo hacia el consumidor. Hoy, esa utopía es realidad y está redefiniendo industrias completas: desde el retail hasta la manufactura, desde los servicios financieros hasta la logística. Lo que antes eran relaciones transaccionales ahora son ecosistemas interconectados

donde la confianza, la transparencia y la tecnología se convierten en el nuevo lenguaje de los negocios.

Este libro vivo no pretende dar respuestas cerradas. Es una invitación a recorrer casos, testimonios y aprendizajes de líderes que marcaron el camino en la transformación de las relaciones comerciales. En sus páginas vas a encontrar la voz de quienes, en medio de crisis, cambios culturales y aceleraciones tecnológicas, supieron ver en lo digital no una amenaza sino la oportunidad de repensar cómo nos vinculamos.

Lo digital ya no es un canal; es la infraestructura invisible sobre la que se construye el comercio del presente y del futuro. Y en esa infraestructura, la relación entre empresas y consumidores, entre fabricantes y distribuidores, entre marcas y comunidades es el activo más valioso.

Los invito a leer este libro con el mismo espíritu con el que fue creado: como parte de una narrativa colectiva que seguimos escribiendo cada día. Porque el B2B y el D2C no son destinos finales; son caminos en permanente evolución. Y porque la verdadera transformación ocurre cuando entendemos que cada relación comercial es, en esencia, una relación humana, amplificada por la tecnología.

Bienvenidos a este nuevo capítulo de la Génesis de un Futuro Digital.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Acerca de cómo navegar esta colección de *libros vivos*

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

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

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

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

Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

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

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

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

SCAN ME

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.

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

MOMENTUM

GÉNESIS

DE UN FUTURO

DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Introducción

Hablar de nuevos modelos ya no es sólo hablar de ecommerce B2B o D2C por separado, sino de cómo los integramos en arquitecturas de Unified & Collaborative Commerce. Las reglas del juego cambiaron porque las empresas ya no operan en canales aislados, sino en plataformas compartidas donde fabricantes, distribuidores, retailers, marketplaces, fintechs, operadores logísticos y comunidades de consumidores co-crean valor en tiempo real. La pregunta dejó de ser "¿en qué canal tengo que estar?" para pasar a ser "¿en qué ecosistemas tengo que jugar y con qué nivel de colaboración, datos y gobernanza?".

En este contexto, la transformación de las relaciones comerciales en B2B, D2C y B2B2C es mucho más que una migración a lo digital: es el laboratorio donde se está ensayando el comercio unificado de los próximos años. En cada orden de compra, en cada reposición automática, en cada campaña de retail media B2B, se renegocian silenciosamente quién captura el dato, quién

controla la experiencia y cómo se reparte el margen. Entender esa reconfiguración ya no es opcional para ningún líder del ecosistema.

Este libro vivo nace para acompañarte justamente en ese punto de inflexión. No pretende ofrecer una teoría abstracta más sobre omnicanalidad, sino mostrar, con nombre y apellido, cómo se están rediseñando las relaciones entre empresas y entre empresas y consumidores en Iberoamérica. Desde los grandes fabricantes que construyen portales B2B y redes de distribuidores conectados, hasta las marcas que lanzan D2C y renegocian su vínculo con los retailers, pasando por los marketplaces y plataformas que vertebran la nueva economía de plataformas.

Al mismo tiempo, vivimos la irrupción de una nueva capa cognitiva: la IA-Unificada y la Human Augmented AI (HAAI), que empiezan a actuar como torre de control de estos ecosistemas. Ya no hablamos sólo de automatizar pedidos o segmentar clientes, sino de entrenar modelos que recomiendan qué clientes priorizar, qué canal privilegiar, qué partners integrar y cómo diseñar acuerdos gana-gana. La inteligencia clave no es sólo artificial ni sólo humana: es la combinación de ambas, puesta al servicio de decisiones mejores y más rápidas.

Por eso este volumen de la colección Génesis de un Futuro Digital se ubica en un lugar muy preciso del mapa: es el puente que conecta el "boom" del ecommerce con la economía de plataformas y con la llegada de las tecnologías exponenciales aplicadas al comercio

colaborativo. Tomaremos como hilo conductor la evolución del ecommerce B2B y del D2C, pero siempre con una intención práctica: mostrar cómo esos modelos convergen en arquitecturas Unified & Collaborative Commerce cuando se los mira con lentes de datos, IA y ecosistema.

En los próximos capítulos vas a encontrar contexto histórico, cifras y tendencias, sí, pero sobre todo decisiones reales: de empresas que tuvieron que rediseñar sus canales, renegociar con su cadena de valor, integrar nuevos socios y aprender a operar en modo plataforma. Verás qué funcionó, qué no, qué tensiones aparecieron y qué capacidades organizacionales marcaron la diferencia.

La invitación es leer este libro como un manual de navegación en construcción. A medida que avances, preguntate una y otra vez: ¿qué implica esto para mi modelo B2B?, ¿qué oportunidades D2C estoy desaprovechando?, ¿qué formas de comercio colaborativo puedo activar con mis socios actuales? Si terminás este recorrido con un mapa más nítido de tu propio Unified & Collaborative Commerce —y con la convicción de que podés gobernarlo con criterio aumentado—, este libro habrá cumplido su propósito.

Evolución del comercio electrónico B2B a nivel global y regional

Para entender la transformación actual, primero debemos **remontarnos a la evolución del comercio electrónico B2B** en el mundo y en Latinoamérica. El comercio *business-to-business* (empresa a empresa) tiene raíces profundas que se extienden mucho antes de Internet: en el siglo XX, las relaciones B2B se forjaban mediante catálogos impresos, ferias comerciales, llamadas telefónicas y negociaciones cara a cara. Durante décadas, los negocios mayoristas y manufactureros funcionaron bajo **paradigmas tradicionales de intermediación**, con distribuidores y vendedores como piezas centrales de la cadena de suministro.

Con la llegada de la era digital en los años 90, **el B2B comenzó a transitar su propia transición** hacia el comercio electrónico. Los primeros pasos fueron modestos: sistemas de EDI (intercambio electrónico de datos) entre grandes socios, portales web rudimentarios para pedidos y algunas plataformas de subastas industriales. En 1995, por ejemplo, surgió *Alibaba* en China como un portal B2B para conectar fabricantes asiáticos con compradores globales: un hito que demostró el potencial de Internet para los negocios entre empresas.

Sin embargo, durante los primeros años, la adopción fue lenta en comparación al B2C. Muchos de nosotros presenciamos cómo, a finales de los 90 e inicios de los 2000,

los proyectos de ecommerce B2B enfrentaban barreras culturales y tecnológicas: las empresas eran cautas a la hora de comprar y vender por Internet, preocupadas por la seguridad, la confianza y la complejidad de integrar sistemas legacy.

Esa situación comenzó a cambiar de forma acelerada en la última década. Hoy podemos afirmar que el ecommerce B2B *superó en volumen al B2C*, impulsado por la digitalización global de las cadenas de suministro. Para dimensionarlo: **en 2024, el comercio electrónico B2B mundial movió alrededor de 28 billones de dólares** (medidos en GMV, valor bruto de mercancías), tras crecer casi un 15% respecto al año anterior.[1]

Esta cifra *supera con creces* la del ecommerce minorista, ya que se estima que el mercado global B2C rondó los $5 billones anuales por esas fechas.[2] En otras palabras, **el B2B electrónico ya es varias veces más grande que el B2C** en términos de ventas totales. Gran parte de este volumen proviene de Asia (especialmente China), que representa cerca del 78% del GMV B2B digital (Capital One Shopping, 2025), pero todas las regiones muestran una expansión firme.

Latinoamérica, aunque partiendo de una base menor, es la que crece más rápido: se proyecta un crecimiento anual compuesto superior al 14% en B2B ecommerce regional de aquí a 2026 (Bledsoe). Esto significa que empresas de sectores tradicionales en nuestra región –desde manufactura hasta agroindustria– están incorporando plataformas online para comprar

insumos y vender a distribuidores, con lo que ganan eficiencia y alcance.

Recuerdo que hace no tantos años era impensable que un fabricante latinoamericano medianamente grande gestionara sus ventas a minoristas a través de un portal web. Hoy la realidad es otra. Más del 90% de las empresas B2B a nivel mundial adoptó modelos de venta virtual o remota desde 2020, acelerado por fuerzas que discutiremos luego.

En países como México, Brasil o Argentina vemos marketplaces mayoristas, catálogos electrónicos integrados a los ERP e incluso pymes usando herramientas en la nube para aprovisionarse. **El ecosistema B2B maduró**: pasó de catálogos en CD o sitios informativos a **plataformas transaccionales completas,** donde compradores empresariales esperan encontrar la misma facilidad que tendrían comprando como consumidores.

Como señalaba **Francisco Díaz Colodrero, CEO & Partner de Smarket**:[3]

> "Veo una cadena muy integrada desde el proveedor primario hasta el consumidor final. Los que están en medio de la cadena, si no están integrados y comparten estrategia con el proveedor sobre una base digital, no van a sobrevivir".

Francisco Díaz Colodrero

Esta afirmación subraya un punto clave en la evolución del B2B: **la digitalización integró los eslabones** y rompió la zona de confort de muchos intermediarios. Hoy, fabricantes, distribuidores y minoristas deben compartir datos y estrategias en plataformas comunes, o se arriesgan a quedar obsoletos en un mundo donde la eficiencia y la transparencia mandan.

En la entrevista, Francisco profundizó esta idea refiriéndose a los marketplaces B2B emergentes:

> "Creo que la visión de ecosistema viene a amenazar un poco la cadena de distribución tal como la conocimos. [Ahora] están todos interactuando —retail, proveedor, consumidor final— en una sola plataforma, todos integrados y con la infraestructura que lo permite. Eso a mí me impactó muchísimo".

Francisco Díaz Colodrero

Sus palabras capturan la magnitud del cambio: pasar de silos aislados a ecosistemas colaborativos en línea, donde **una sola plataforma digital conecta múltiples actores de negocios**. Este modelo de marketplace B2B –del cual Alibaba fue precursor global– hoy tiene ejemplos en nuestra región también. Desde plataformas para comprar insumos agrícolas hasta redes mayoristas de productos de consumo masivo, Latinoamérica está viendo aparecer **verticales B2B online en industrias que antes operaban 100% offline**. El resultado no sólo es eficiencia en costos sino también agilidad en la toma de decisiones y mayor

transparencia en las transacciones. En suma, el *viejo B2B* se está reinventando a pasos agigantados: de procesos manuales y locales a **ecosistemas digitales globales**.

Por su parte, **el modelo *direct-to-consumer (D2C)* o venta directa al consumidor final ha tenido una evolución distinta, casi opuesta en cronología**. Mientras el B2B comenzó temprano pero avanzó lento, el D2C explotó más tarde pero de forma acelerada. Si tuviera que fijar un *nacimiento* del fenómeno D2C moderno, lo situaría en la década de 2010, cuando una camada de startups y nuevas marcas decidió **prescindir de los minoristas tradicionales** y relacionarse directamente con sus clientes a través de canales en línea.

En aquellos años vi con fascinación el surgimiento de empresas como **Warby Parker**, un pequeño emprendimiento nacido en 2010 que revolucionó la industria de lentes oftálmicos al vender por internet a una fracción del precio de las ópticas convencionales. Sus fundadores demostraron que era posible romper el oligopolio de distribuidores (en ese caso, de Luxottica) y *ofrecer gafas de diseño directamente al usuario por USD 95*, con prueba de armazones en casa y un servicio esmerado.

Warby Parker encarnó la promesa D2C: precios más bajos eliminando intermediarios, **experiencia diferenciada** y una marca con relato propio. El éxito fue tal que en pocos años la startup alcanzó cientos de millones de dólares en ingresos (casi USD 600M en 2022),[4] y terminó abriendo también tiendas físicas (más de 230 tiendas propias en EE.UU. y Canadá al finalizar 2023) (Vision Monday, 2023)

para complementar su canal online. Lo de Warby Parker no fue casualidad aislada sino *señal de una tendencia*.

A la par de ese caso, **otros "insurgentes digitales" nacieron en la década de 2010 para forjar el modelo D2C** en distintas categorías. *Glossier* en el mundo de la cosmética construyó una marca global de skincare apalancada en comunidad online y venta directa, sin aparecer en pasillos de perfumería; *Allbirds* hizo algo similar en calzado sustentable, vendiendo zapatos de lana merino por internet al consumidor ecoconsciente; *Dollar Shave Club* irrumpió en la categoría de afeitadoras con una propuesta sencilla: suscripción a rasuradoras entregadas al hogar a bajo costo, mientras se saltaba las vitrinas de Walmart.

Este último caso, Dollar Shave Club, se volvió especialmente famoso porque en 2016, Unilever compró esa startup por mil millones de dólares, la primera gran adquisición de una multinacional de consumo tradicional a una marca nativa digital D2C.[5] Aquello fue un parteaguas: legitimó el modelo directo al consumidor como algo más que un experimento.

De la noche a la mañana, los CEO de corporaciones globales comprendieron que debían tomarse en serio estas nuevas marcas digitales. Unilever básicamente admitía: *"si no puedo competir con su modelo, lo adquiero y aprendo".* (Con el tiempo se vio que Dollar Shave Club no rindió lo esperado bajo Unilever, e incluso la vendieron luego a un fondo,[6] pero el aprendizaje quedó). Lo cierto es que tras ese suceso, **se multiplicaron los esfuerzos**

D2C: Procter & Gamble lanzó su propia versión (*Gillette on demand*), Nike potenció su ecommerce directo y salió de algunas tiendas; y en nuestra región, compañías de alimentos, moda o belleza empezaron a idear estrategias para vender sin intermediarios, apoyadas en plataformas digitales.

Es impresionante cómo en cuestión de una década el concepto D2C pasó de nicho a corriente principal. Para 2024, se estima que el mercado global directo al consumidor ya superaba **los 580 mil millones de dólares anuales.**[7] Y las proyecciones indican que seguirá expandiéndose a doble dígito, pudiendo casi quintuplicarse hacia 2033 (IMARC Group).

En Estados Unidos, donde estas marcas surgieron primero, las ventas D2C alcanzaron unos $213 mil millones en 2024, lo que representa un asombroso **crecimiento del 178% desde 2019**. Detrás de estas cifras hay un **cambio cultural en el consumidor**: especialmente los más jóvenes buscan comprar directo de las marcas, atraídos por experiencias personalizadas, un sentido de comunidad y la posibilidad de *"hablar" con la marca* sin la mediación de una tienda minorista. De hecho, para 2023 se calculaba que **unos 111 millones de norteamericanos (el 40% de la población) comprarían de marcas D2C,** lo que demuestra que ya no es un segmento marginal.

En Latinoamérica, el fenómeno D2C también se siente, aunque con sus matices. Nuestra región tradicionalmente tuvo mercados dominados por canales físicos

tradicionales y retailers fuertes; pero en los últimos años, **han emergido marcas locales digital-native** siguiendo ese camino. Pienso en startups de moda en Brasil y Colombia que venden sólo por Instagram y su web, o en marcas de cosmética natural en Argentina que construyen su base de clientes 100% online, con envíos directos.

Incluso grandes compañías se han sumado: *Unilever lanzó tiendas en línea propias* para algunas de sus marcas en la región, y **Cervecería y Maltería Quilmes (AB InBev)** en Argentina desarrolló su plataforma directa *TaDa* para entregar cervezas y bebidas al consumidor final en su casa.

Sobre este último caso tuve oportunidad de conversar con **María Eugenia Botta, Directora D2C de Cervecería y Maltería Quilmes**,[8] quien ha liderado esta iniciativa. Me contaba que la idea inicial de su app D2C surgió hace siete u ocho años en un hub de innovación; luego fue escalando – primero bajo el nombre "Siempre en Casa" – *hasta transformarse en TaDa, que hoy opera a nivel regional*.[9]

"Es cierto que como negocio independiente nunca hubiera llegado a la escala que tiene hoy", reflexionó, "pero gracias al apoyo estratégico de AB InBev, ahora TaDa tiene equipos dedicados en toda la región".

María Eugenia Botta

Este testimonio cuenta cómo incluso en industrias tradicionalmente B2B como la cervecera, se está apostando al modelo directo al consumidor, complementando la venta a bares y supermercados con la venta al cliente final por app. No fue sencillo – *"la compañía tuvo que decidir poner al consumidor final en el centro de su estrategia"*, me comentó Botta en la entrevista, evidenciando el cambio de enfoque interno – pero hoy la iniciativa rinde frutos y amplía el alcance de la marca.

En resumen, **la evolución global y regional nos deja dos panoramas convergentes**: por un lado, el *ecommerce* B2B se digitaliza integrando jugadores y moviendo trillones de dólares entre empresas; por el otro, el modelo D2C florece habilitando a marcas (grandes y pequeñas) a llegar directamente a millones de consumidores. Ambos movimientos están ocurriendo en paralelo e incluso alimentándose entre sí. Y ambos comparten factores disruptivos comunes que analizaremos a continuación.

Factores disruptivos comunes: Desintermediación, digitalización y experiencia

A primera vista, el mundo de la venta entre empresas y el de la venta directa al público podrían parecer esferas distintas. Sin embargo, **cuando estudiamos las fuerzas motoras de su transformación digital, encontramos tres factores disruptivos compartidos**: la desintermediación,

la digitalización y la obsesión por la experiencia. Estos elementos han actuado como catalizadores que empujan tanto al B2B como al D2C a reinventarse.

Desintermediación: En el corazón de ambos modelos está la idea de **eliminar o redefinir intermediarios** en la cadena de valor. En B2B, esto se manifiesta cuando fabricantes o mayoristas utilizan plataformas para llegar directamente a pequeños minoristas o clientes corporativos, sin tantas capas de distribuidores.

Un ejemplo claro son los *marketplaces* mayoristas: conectan directamente oferta y demanda empresarial, mientras reducen el rol del corredor tradicional. **Francisco Díaz Colodrero** describió este fenómeno de forma muy concreta (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "Hoy en día con Walmart se puede trabajar B2B: ellos te van a comprar cierta cantidad de productos de alta rotación y tenés un catálogo extendido por marketplace. Entonces, ya se rompen paradigmas de 'con este trabajo B2B; con este, B2C'. Esos paradigmas se han roto".
>
>
> **Francisco Díaz Colodrero**

Lo que Francisco señala es que grandes retailers como Walmart hoy funcionan en doble rol: te compran al por mayor (B2B clásico) *y* te permiten vender al consumidor final en su propio marketplace online.

Las fronteras entre canales se difuminan, rompiendo el viejo esquema de "o vendes mayorista o vendes minorista, pero no ambos". Ahora, una marca puede hacer las dos cosas a la vez en plataformas integradas. En D2C, la desintermediación es literalmente el modelo de negocio: prescindir del minorista. En lugar de pasar por tiendas o distribuidores, la marca vende mediante su sitio web, app o redes sociales. Esto ha *volcado el tablero de ciertos sectores*: pensemos en cómo Dollar Shave Club sacó a la farmacia de la ecuación del negocio de rasuradoras, o cómo muchas marcas de moda D2C venden exclusivamente en línea y eliminan la tienda departamental.

La desintermediación empodera al productor o marca para tener control total sobre precio, datos de clientes y branding, pero también conlleva desafíos (logística propia, servicio al cliente directo, etc.). En Latinoamérica, vemos desintermediación en iniciativas como la plataforma *Bees* de Quilmes, donde la cervecera vende directo a pequeños comercios mientras en reemplazo de la visita tradicional del preventista; o en agricultores usando marketplaces para vender cosechas directamente a compradores industriales, mientras reduce la cadena. Este factor disruptivo, en resumen, *amenaza a los eslabones que no agregan valor* en la era digital. Quien sea simplemente un pasamanos debe reinventar su rol (por ejemplo, mayoristas volviéndose proveedores de servicios de valor agregado) o será desplazado.

Digitalización de procesos: El segundo gran factor es obvio pero crucial: *la tecnología digital permeando cada*

paso del proceso comercial. Esto va más allá de tener una tienda en línea; implica automatizar, integrar datos y basar decisiones en sistemas.

En B2B, la digitalización se ve en cómo las empresas adoptan ERPs conectados con plataformas de e-procurement, catálogos electrónicos con stock en tiempo real, CRMs que gestionan relaciones a gran escala, y más recientemente, *inteligencia artificial* para pronosticar demanda o ajustar precios dinámicamente. Cinco años atrás era impensado, pero hoy incluso en sectores tradicionales se habla de *machine learning* para optimizar la cadena B2B. Un dato: más de la mitad de los ingresos B2B en EE.UU. ya proviene de canales digitales (el 56% en 2025), lo que muestra la velocidad de adopción (Capital One Shopping, 2025).

En D2C, la digitalización fue nativa – estas marcas surgieron en entornos cien por ciento digitales – pero igualmente ha evolucionado: pasamos de simples sitios web a **ecosistemas omnicanal**, donde la marca integra su tienda online con redes sociales, apps móviles, chatbots de atención 24/7, y analiza el comportamiento del usuario con herramientas de *big data*. Un ejemplo cercano: las marcas D2C de moda en Instagram que automatizan respuestas con bots, usan AR para probarse virtualmente la ropa o implementan pagos one-click.

Todo eso hubiese sido ciencia ficción para un emprendimiento hace 15 años; hoy está al alcance con soluciones en la nube (*cloud commerce*) que se ofrecen *as a service*. Yo mismo he sido testigo de esta democratización

tecnológica: a fines de los 90, cuando cofundé una plataforma SaaS de ecommerce en la región, debíamos evangelizar sobre las ventajas de la nube; hoy las empresas la adoptan casi por default para sus operaciones digitales.

La nube, las APIs, los estándares abiertos y ahora la inteligencia artificial generativa son aceleradores tecnológicos que uniforman el campo de juego, y permiten que tanto un gigante industrial como una startup D2C tengan acceso a infraestructura de primer nivel bajo demanda. La consecuencia: la velocidad de iteración aumenta. Lanzar una tienda online o integrar un portal B2B ya no toma años ni requiere fortunas; puede hacerse en semanas con costos variables. Esto ha eliminado excusas y ha dejado en evidencia que el rezago digital suele ser más un tema de mentalidad que de recursos.

Enfoque en la experiencia: El tercer factor disruptivo es quizás el más humano: **la centralidad de la experiencia del cliente/usuario**. El comercio electrónico –sea entre empresas o al consumidor– ha triunfado en gran medida porque ofrece experiencias más eficientes, personalizadas y cómodas que los canales tradicionales.

En B2C esto es claro; el éxito de Amazon, Mercado Libre o de cualquier D2C radica en la *experiencia sin fricciones*: navegar fácil, comprar en 1 clic, recibir rápido, poder devolver sin problemas. En B2B, sorprendentemente, está ocurriendo algo parecido: los compradores corporativos (que al fin y al cabo también son personas acostumbradas a Amazon en su vida personal) **demandan experiencias**

más simples y ágiles en sus procesos de compra profesional. Ya no toleran procesos engorrosos de llamar al vendedor, enviar un fax de orden de compra y esperar días; prefieren autogestionar pedidos en un portal moderno, comparar opciones, obtener soporte inmediato. Las empresas que proveen a otras empresas han tenido que ponerse las pilas en UX (experiencia de usuario) casi tanto como las de retail.

Los marketplaces B2B están ofreciendo una experiencia altamente personalizada y generando comunidad alrededor de su propuesta de valor. Ya no se trata sólo de vender productos sino de construir un ecosistema de confianza, donde el comprador sienta que forma parte de algo más grande. Esa "personalización" y sensación de comunidad eran conceptos que uno asociaba al B2C, pero hoy aplican igual a entornos empresariales.

Francisco D. Colodrero también me lo mencionó:

> "El retail que antes se sintió amenazado por la digitalización hoy encuentra oportunidades con la hipercustomización, última milla y personalización".
>
>
> **Francisco Díaz Colodrero**

Es decir, ganando en experiencia se gana ventaja competitiva.

En D2C, la experiencia lo es todo: es el diferencial que hace que un cliente compre directamente en la web de *Nike* en lugar de ir a Foot Locker, o que prefiera la crema facial de *Glossier* aunque podría comprar otra marca en Sephora. ¿Por qué? Porque la marca D2C suele brindar **una relación más cercana y narrativa de marca auténtica**. Muchas marcas directas han construido comunidades fieles en torno a valores compartidos (sea sostenibilidad, estilo de vida, etc.) y ofrecen una atención al cliente esmerada, casi personalizada.

Datos interesantes avalan la importancia de esto: por ejemplo, el **82% de los fabricantes que venden directo dicen que hacerlo mejora la relación y experiencia de sus clientes.**[10] Al tener contacto directo, pueden entender mejor las preferencias, reaccionar rápido a feedback y *fidelizar* sin intermediarios. Desde luego, esta búsqueda de la mejor experiencia está impulsando innovaciones: **social commerce**, *live shopping* (ventas en vivo por streaming), programas de lealtad basados en datos, entre otros.

Tanto en B2B como en D2C, la experiencia se volvió tan crucial que a veces pesa más que el precio. Un gerente de compras B2B podría elegir un proveedor que tenga un portal moderno y entregas confiables aunque no sea el más barato porque simplifica la operación. Y un consumidor paga un extra por una marca D2C que le ofrece suscripción conveniente o un unboxing emocionante.

En conclusión, **la era digital ha redefinido la noción de servicio**: la vara la ponen los líderes (Amazon, etc.), y todos

los demás –ya sea que vendan turbinas industriales o zapatillas– deben intentar igualar esas expectativas de respuesta rápida, omnicanalidad y trato personalizado.

Estos tres factores –desintermediación, digitalización profunda y obsesión por la experiencia– funcionan en conjunto como motores de la transformación. Pero además de ellos, hubo ciertos eventos y elementos externos que actuaron como **aceleradores** inesperados en los últimos años y modificaron la velocidad del cambio. Veamos a qué me refiero.

Aceleradores recientes de la transformación digital en B2B y D2C

Varios *momentos históricos y avances* han acelerado la adopción de nuevos modelos comerciales en muy poco tiempo. Identifico al menos cinco aceleradores clave de la transformación en B2B/D2C ecommerce durante los últimos años:

La pandemia de COVID-19 (2020-2021): Un catalizador abrupto que *forzó* a la digitalización de las relaciones comerciales. Los confinamientos y restricciones empujaron a empresas tradicionales a vender en línea de la noche a la mañana, tanto en B2C como en B2B. *Los canales físicos se interrumpieron*, y quien quería seguir operando tuvo que migrar a ecommerce, televentas y marketplaces.

El resultado fue una adopción masiva sin precedentes: el comercio electrónico minorista global creció alrededor de un 25% en 2020, y adelantó varios años de penetración en cuestión de meses. En B2B, las ferias y visitas comerciales se cancelaron y fueron reemplazadas por catálogos digitales y videoconferencias. Una encuesta mostró que en 2020, más del 90% de las fuerzas de ventas B2B se volvió virtual en parte o totalmente (Bledsoe).

En nuestra región vimos casos notables: fabricantes de consumo masivo que nunca habían vendido directo empezaron a ofrecer venta online al consumidor (por ejemplo, muchas alimenticias lanzaron webs D2C durante la pandemia); marketplaces como Mercado Libre o Amazon Business sumaron miles de pymes B2B que buscaban nuevos canales, ante la caída de las ventas tradicionales.

La pandemia fue un *"momento bisagra"* que demostró la resiliencia y superioridad de los modelos digitales ante la adversidad. También cambió hábitos para siempre: millones de consumidores que compraron en un supermercado online por primera vez en 2020 lo siguieron haciendo luego, y muchas empresas vieron que se puede negociar y comprar productivamente por medios digitales. En palabras llanas, *nos obligó a madurar digitalmente de golpe*.

La revolución en pagos electrónicos: Un pilar esencial para el ecommerce es facilitar el pago de forma segura y simple. En los últimos años, los avances en **pagos digitales** han sido espectaculares y han actuado como lubricante del crecimiento. Por un lado, la expansión de pasarelas de pago locales y globales (Stripe, Adyen, MercadoPago, etc.) permitió que *cualquier negocio acepte tarjetas, transferencias o billeteras electrónicas online* fácilmente. Por otro lado, surgieron nuevos métodos que mejoran la inclusión financiera: **billeteras móviles, códigos QR; "compra ahora, paga después" (BNPL)**, criptomonedas en algunos casos, etc.

En Latinoamérica, en particular, la masificación de medios como *Pix* en Brasil, *Transferencias 3.0* en Argentina o fintechs regionales facilitaron que más personas y empresas transen por vía digital donde antes reinaba el efectivo. Esto fue crucial para el despegue D2C: hoy una marca independiente puede cobrarle al cliente vía link de pago o código QR sin fricción, algo impensado hace años. En B2B también tuvo impacto: las transacciones entre empresas están adoptando pagos electrónicos,

integraciones con sistemas contables y hasta financiamiento digital. Un ejemplo es cómo plataformas B2B ofrecen crédito en línea o pago a proveedores mediante sistemas fintech, lo que agiliza ciclos que antes eran 100% manuales.

La confianza en el pago online aumentó, y con ello, la disposición a comprar y vender en entornos digitales. Estadísticas de la región muestran crecimiento de doble dígito anual en volumen de pagos electrónicos; por ejemplo, en Argentina, los pagos con QR crecieron más del 50% en 2022, y en Brasil, el sistema Pix procesó millones de transacciones diarias en su primer año. Todo esto derriba barreras al ecommerce, tanto para consumidores sin tarjeta que ahora usan billetera digital como para pymes que pueden cobrar sin tener posnet físico.

Logística y fulfillment más eficientes: Junto al pago, la **entrega física de los productos** es el otro gran pilar. La última milla y la logística integral han dado saltos enormes, y habilitado que la propuesta de valor digital sea viable y atractiva. En la década pasada vimos inversiones masivas en infraestructura logística: centros de distribución automatizados, flotas de entrega rápidas, uso de algoritmos de ruteo, proliferación de 3PL (operadores logísticos) especializados en ecommerce, entre otros. Gracias a ello, hoy en muchas ciudades es normal recibir un pedido en 24 horas o incluso el mismo día.

En B2C, compañías como Amazon establecieron nuevos estándares de velocidad (*Prime*, envíos en 1 día) que otros tuvieron que emular; en Latinoamérica, Mercado

Libre desarrolló su propia red logística (Mercado Envíos), que redujo los plazos de entrega drásticamente. Para las marcas D2C, que no cuentan con la red de tiendas físicas para llegar al cliente, estas mejoras logísticas fueron **salvavidas esenciales**: ahora pueden contratar fulfillment tercerizado y prometer entregas rápidas, para competir casi de igual a igual con retailers establecidos. Asimismo, la logística inversa (devoluciones) se volvió más simple, al quitar al comprador el miedo a "¿qué pasa si no me sirve el producto?".

En B2B, la eficiencia logística también importa: la digitalización de pedidos va de la mano con cadenas de suministro más ágiles. Vemos integración de sistemas de inventario, seguimiento en tiempo real de envíos a clientes corporativos, y opciones como *dropshipping* en entornos mayoristas. Incluso han surgido **marketplaces de servicios logísticos** que conectan oferta y demanda (camioneros, depósitos, etc.), lo que optimiza costos para todos.

Todo ello ha acelerado la adopción del ecommerce porque se redujo notablemente la brecha de experiencia con la compra tradicional: antes, comprar online quizás implicaba esperar semanas; hoy llega en un día y podemos rastrear el paquete minuto a minuto. En definitiva, la logística dejó de ser un cuello de botella para convertirse en un factor habilitador de escala.

La adopción del *cloud* y tecnologías escalables: Ya lo mencionamos tangencialmente, pero vale destacarlo: **el cómputo en la nube, el SaaS y la infraestructura digital flexible** fueron aceleradores silenciosos pero vitales. En los 2000, montar un sitio de ecommerce era costoso y lento; hoy, con plataformas como VTEX, Magento (Adobe Commerce) u otras montar una tienda o portal B2B es muchísimo más sencillo. Empresas pequeñas acceden a herramientas que antes sólo los gigantes podían costear. Por ejemplo, cualquier marca D2C puede usar Shopify por unos dólares al mes y tener carrito de compras, checkout seguro y toda la tecnología lista, *out of the box*.

Asimismo, empresas B2B pueden suscribirse a plataformas en la nube para catálogos, o utilizar servicios en la nube de Amazon, Microsoft, Google, con lo que evitan invertir en servidores propios. **Esto disminuye la barrera de entrada tecnológica** y acelera la innovación: si mañana hay que pivotear el modelo, se cambia la configuración del software o se integra una nueva API, en vez de desechar una infraestructura entera.

La nube también facilitó escalar regional o globalmente: una marca puede vender fuera de su país fácilmente

aprovechando plataformas globales y servicios cloud que funcionan en cualquier mercado. Además, tecnologías como *big data* y *analytics* accesibles en la nube permiten a las empresas extraer insights rápidamente y adaptar sus estrategias.

Todo este entorno tech escalable ha sido un catalizador para que más jugadores se animen al comercio digital y para que puedan crecer sin colapsar en el intento. *La transformación digital dejó de ser un proyecto de IT oneroso para ser un habilitador ágil del negocio*, y eso ha acelerado su adopción en sectores que antes dudaban.

Presión por márgenes y eficiencia: Un acelerador menos tangible pero importante es la **necesidad económica de mejorar márgenes y eficiencia operacional**. En mercados cada vez más competitivos, las empresas buscan cualquier ventaja para reducir costos y aumentar rentabilidad. Aquí, tanto B2B como D2C ofrecen atractivos: en el canal directo al consumidor, la marca evita la comisión del minorista (que suele ser un 20-40% del precio), con lo cual *recupera margen* o puede ofrecer mejor precio al cliente final. Esa perspectiva de mayor margen impulsó a muchas marcas tradicionales a invertir en D2C: por ejemplo, *Nike* declaró hace unos años su estrategia de crecer fuerte en ventas directas porque son más rentables que las vía tiendas asociadas.

En B2B, la digitalización ahorra costos de transacción: un pedido electrónico automático es más barato que una orden procesada manualmente por un vendedor; un portal de autoservicio puede permitir manejar más

clientes con menos fuerza comercial presencial. Además, conectarse directamente con clientes (sin intermediarios que tomen su tajada) puede mejorar márgenes o al menos dar más control sobre ellos.

Tras la pandemia, hubo presión adicional sobre las cadenas de suministro y los costos, lo que llevó a empresas a optimizar inventarios con herramientas digitales, a buscar proveedores alternativos en marketplaces globales, etc., para ahorrar. En Latinoamérica en particular, donde los márgenes a veces son exiguos y los costos logísticos altos, la transformación digital ofrece eficiencias necesarias: una pyme que vende por ecommerce puede escalar ventas sin incurrir en los costos fijos de abrir tiendas físicas por todo el país, por ejemplo.

Muchas han visto en el comercio electrónico una tabla de salvación para sostener sus negocios en contextos económicos difíciles. Así, **la promesa de mayor eficiencia y rentabilidad aceleró la adopción** de B2B y D2C en empresas que quizás no lo habrían hecho tan rápido si no fuera por la presión competitiva o financiera.

Estos aceleradores combinados provocaron que, en el lapso 2020-2022, el panorama del ecommerce B2B y D2C saltara adelante como nunca antes. *El ecosistema no es el mismo que hace cinco años*. Pero la transformación continúa y nos plantea un horizonte próximo lleno de cambios interesantes. A continuación, compartiré las **tendencias clave que vislumbro para el periodo 2024–2026** en este ámbito, incluyendo cómo se proyectan en América Latina.

Tendencias emergentes 2024–2026:
Automatización, nuevos sectores, modelos híbridos y más

Mirando hacia los próximos dos o tres años, **se delinean varias tendencias que tanto empresas B2B como marcas D2C deberán seguir de cerca**. Estas tendencias son reflejo de la convergencia tecnológica y de la madurez creciente del ecosistema, y prometen seguir difuminando las fronteras entre modelos de negocio. Desde mi perspectiva, las principales son:

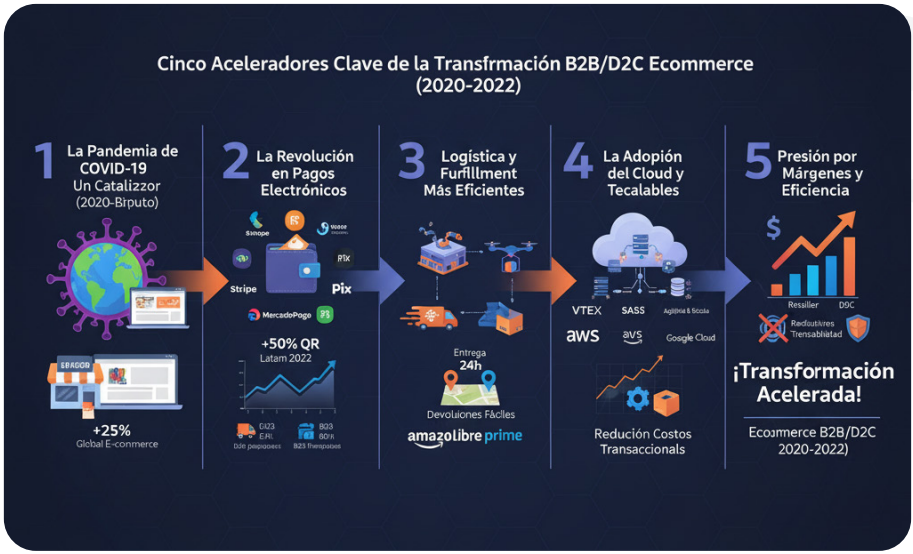


Gráfico. "Cinco Aceleradores Clave de la Transformación B2B/D2C eCommerce (2020-2022). Una visión integral de los factores que impulsaron el comercio electrónico B2B y D2C en los últimos años, desde la pandemia hasta la presión por la eficiencia. Elaborado por eContentLAB.

Automatización e inteligencia artificial ubicua: La *segunda ola digital* viene de la mano de mayor

automatización de procesos y uso inteligente de los datos. En ecommerce B2B, esto significa que veremos **plataformas cada vez más autónomas**: reaprovisionamiento automático de inventario basado en patrones de consumo, cotizaciones dinámicas calculadas por algoritmos según la relación con el cliente, chatbots respondiendo consultas técnicas de compra las 24 horas, e incluso negociaciones asistidas por IA (por ejemplo, algoritmos que ajustan términos de pago según el historial).

En D2C, la personalización a escala –ya avanzada hoy– será aún más fina con IA generativa: sitios que se adaptan en tiempo real a cada usuario, recomendaciones de producto hiperpersonalizadas, asistentes virtuales que aconsejan como estilistas o expertos. La inteligencia artificial será la nueva disrupción del ecommerce, como lo fueron los marketplaces y el mobile commerce en su momento. Está pronta a revolucionar otra vez la experiencia digital.

Pensemos en asistentes tipo ChatGPT integrados en tiendas online donde el cliente conversa en lenguaje natural para encontrar justo lo que necesita; ese tipo de interfaz conversacional cambiará la interacción. En B2B, imagino sistemas predictivos que anticipen las necesidades del cliente empresa antes de que este haga el pedido, y *procurement bots* realizando compras rutinarias sin intervención humana. La automatización también tocará el fulfillment: almacenes más robotizados, entregas con vehículos autónomos (quizás

en algunos mercados piloto), etc.

Todo esto elevará la vara de eficiencia pero también **liberará a las personas para enfocarse en tareas de mayor valor** (ej.: ejecutivos B2B haciendo estrategia mientras los sistemas se encargan de lo operativo). Las compañías que capitalicen rápido estas tecnologías sacarán ventaja en costo y servicio.

Expansión a nuevos sectores y categorías: Otra tendencia clara es que **el ecommerce penetrará sectores que antes se consideraban "inmunes" o muy rezagados**. La primera ola digital transformó retail, electrónica, moda... Ahora viene por industrias como la *construcción, la salud, la industria pesada, bienes raíces* e incluso el sector público. Por ejemplo, en Estados Unidos ya existen marketplaces B2B especializados en construcción, donde se compran materiales y equipos en línea; en Latinoamérica podríamos ver algo similar pronto. El agronegocio ya está adoptando fuertemente plataformas (desde insumos hasta remates de hacienda online).

En salud, la pandemia forzó la telemedicina y venta online de medicamentos donde se pudo; esa puerta ya no se cerrará, así que veremos crecimiento en *farmacia online, insumos médicos B2B digitalizados*, etc., aunque con regulaciones. Incluso rubros como la educación (compras B2B de insumos educativos) o la administración pública (licitaciones electrónicas) se digitalizan rápidamente.

Del lado D2C, ya casi no quedan categorías "vedadas": alimentos y bebidas tuvieron su auge (con delivery y

cajas por suscripción), artículos de ferretería y autopartes se venden directo al entusiasta del bricolaje, productos financieros se comercializan directo al consumidor 100% online, y podríamos mencionar más. Una categoría que está emergiendo es la de **productos sostenibles y de economía circular**: marketplaces de segunda mano, plataformas D2C de productos ecológicos, etc., apalancando la conciencia ambiental.

Para 2026, es muy probable que la mayor parte del consumo –tanto personal como empresarial– tenga **algún componente digital** en su proceso. Veremos menos y menos "zonas grises" excluidas del ecommerce. Esta expansión presenta la oportunidad de innovación para startups que se enfoquen en nichos no explotados: así como ayer surgió un Warby Parker para lentes, mañana puede surgir el "Warby Parker" de repuestos industriales, ¿quién sabe?

En Latinoamérica, esta tendencia de nuevos sectores se notará porque muchas industrias tradicionales de la región están dando el salto ahora (manufactura, agro, energético). *El terreno fértil está listo* para que el comercio electrónico deje de ser un apéndice minorista y pase a ser **parte central de todos los sectores económicos**.

Modelos híbridos y B2B2C en ascenso: Una de las tendencias más fascinantes es la **convergencia de modelos B2B y B2C, dando lugar a esquemas híbridos o B2B2C**. Ya hemos venido mencionando cómo las líneas divisorias se difuminan. En la práctica, cada vez más empresas combinarán ambos enfoques: fabricantes que

venden al por mayor *y* directo al consumidor; retailers que atienden consumidores finales pero también operan marketplaces donde terceros venden (tomando rol B2B2C); marketplaces puros que atienden tanto compras de individuos como de empresas indistintamente.

El término *B2B2C* suele referir a **colaboraciones donde un negocio vende a través de otro negocio para llegar al consumidor final**. Un ejemplo clásico es una marca que utiliza la plataforma de un retailer (marketplace) para vender a clientes finales: allí hay una relación B2B entre la marca y el marketplace, y B2C entre el marketplace y el cliente, combinadas. Este esquema crecerá mucho. Como explicó Francisco Diaz Colodrero (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "Los paradigmas rígidos de canales se han roto, y ahora la estrategia es omnicanal total. En la práctica, esto implica que dentro de las empresas también se fusionan equipos y visiones".

Francisco Díaz Colodrero

En México, me contaba un colega, en su empresa tuvieron que unificar el equipo de ecommerce marketplace con el equipo tradicional B2B, porque antes competían internamente y eso no tenía sentido. Hoy trabajan juntos con *"una estrategia unificada para desarrollar el número total"*; es decir, sumando ventas sin importar el canal específico. Ese es un cambio cultural enorme: pasar de

pensar en silos (uno atendiendo clientes mayoristas, otro vendiendo directo) a pensar en el *total commerce*.

La pospandemia aceleró esta convergencia híbrida: muchas marcas abrieron D2C sin cerrar su canal distribuidor, aprendieron a gestionar posibles conflictos con políticas claras de diferenciación de surtido o precios, y descubrieron que podían convivir y hasta alimentarse mutuamente. Por ejemplo, algunas marcas usan el D2C para captar insights de los consumidores, que luego ayudan a su negocio B2B con retailers (saben mejor qué se vende, con qué storytelling, etc.).

Otras implementan programas donde si el cliente compra directo, obtiene ciertos beneficios, pero si compra en un distribuidor local, obtiene otros, lo que mantiene ambos canales saludables. Un caso interesante de integración híbrida en nuestra región es lo que hace Quilmes con su promo *Segunda Quincena*: es D2C en cuanto a que el consumidor final genera un cupón de descuento a través de una app, pero luego lo redime comprando físicamente en un comercio tradicional, y Quilmes le compensa ese descuento al comerciante vía su plataforma B2B *Bees*.[11]

En ese esquema, *todos ganan* y el mundo digital y físico/B2B se entrelazan de forma inteligente. Creo que veremos más de estas soluciones B2B2C creativas, especialmente en Latinoamérica, donde la capilaridad de pequeños comercios aún es importante: las grandes marcas deberán integrarlos a su ecosistema digital en vez de ignorarlos. En suma, **el futuro no es ni B2B puro ni D2C puro sino estrategias híbridas,** donde lo importante es llegar al cliente final de la mejor manera, ya sea directamente o en alianza con socios.

Profundización del ecommerce en Latinoamérica: Finalmente, no puedo dejar de destacar la tendencia regional: **Latinoamérica seguirá como uno de los mercados de ecommerce de mayor crecimiento en el mundo**. Venimos de años de crecimiento acelerado – un 22% anual compuesto proyectado entre 2023 y 2026 en volumen B2C[12] –, y esta dinámica se mantendrá impulsada por varios factores: aumento de la conectividad (más usuarios de Internet y smartphones), confianza creciente en compras online, mejora de infraestructura logística y de pagos (como mencionamos) y una generación de nativos digitales entrando a la fuerza laboral y de consumo. Para 2027, se estima que **el mercado de comercio electrónico de Latam superaría el billón de dólares** sumando todas las ventas (incluyendo B2B y B2C).[13] Esto es enorme, prácticamente el doble de lo que movía en 2023.

Países como *Brasil, México, Argentina, Colombia* liderarán en volumen, pero también veremos crecimiento en medianos como Chile, Perú y Centroamérica. Una nota interesante: según datos de desarrollo del retail online,

Argentina y Brasil estarán entre los países de mayor crecimiento de ecommerce minorista global entre 2023 y 2027, con tasas arriba del 13% CAGR (Bledsoe). Esto habla de la oportunidad que aún existe en nuestra región, donde el comercio electrónico *no está saturado* ni mucho menos: aún representa un porcentaje relativamente bajo del total retail (en torno al 10% en Brasil y menos en otros mercados, comparado con aproximadamente un 20% en mercados asiáticos).

Por eso, todas las tendencias globales que describimos (automatización, nuevos modelos, etc.) tienen en Latam un terreno fértil. Pienso que además en nuestra región el ecommerce puede ser una vía para **superar limitaciones crónicas**: acercar productos y servicios a poblaciones geográficamente dispersas, integrar a pymes en las cadenas globales (una pyme latinoamericana puede vender por Amazon al mundo, algo impensable sin ecommerce), generar eficiencias en economías afectadas por altos costos.

Por supuesto, habrá retos – logística en zonas rurales, brechas de acceso digital, regulación adecuada – pero el impulso está dado. Estratégicamente, para Latinoamérica, abrazar el comercio digital B2B y D2C *no es sólo modernizarse*; es **una necesidad para no quedar relegados** en la economía global. Los países que fomenten este ecosistema (con inversión, políticas adecuadas, educación) verán a sus empresas ganar competitividad, exportar más y generar empleos de nueva calidad.

Llegados a este punto, hemos pintado con trazos amplios el panorama histórico y actual: desde **los orígenes del B2B tradicional en el siglo XX**, pasando por **la irrupción del ecommerce B2B en los 90s-2000s** y el **boom de las marcas D2C en la década de 2010**, hasta **la aceleración pospandemia y la actual convergencia híbrida**. Es un viaje fascinante y vertiginoso, donde cada "momentum" construido se apoya en el anterior, tal como los capítulos de esta colección *Génesis de un Futuro Digital* han ido registrando.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Del modelo tradicional al transaccional

Comencé mi trayectoria en el comercio electrónico en una época en que venderle a otras empresas de forma digital parecía un sueño lejano. Hoy, mirando en retrospectiva, puedo afirmar que el **ecommerce B2B** ha pasado de ser una curiosidad a un componente esencial en la transformación digital de las empresas. En este capítulo, compartiré en primera persona cómo evolucionó el modelo B2B del tradicional intercambio negociado al ecosistema **transaccional** en línea.

Veremos **qué distingue al ecommerce B2B del B2C**, su evolución histórica a través de distintas etapas, los **beneficios clave** de adoptar un modelo digital B2B, y los **desafíos** que las organizaciones enfrentan al implementarlo. También recorreremos casos destacados en la región iberoamericana, desde proveedores tecnológicos hasta grandes fabricantes que digitalizaron su cadena comercial.

¿Qué es el ecommerce B2B y en qué se diferencia del B2C?

Business-to-business (B2B) se refiere al comercio entre empresas. Es el modelo en el que una empresa vende productos o servicios a otras compañías a través de plataformas online, a diferencia del **business-to-consumer (B2C),** donde las ventas son directamente al consumidor final. Aunque tanto ecommerce B2B como B2C implican transacciones por internet, existen diferencias importantes en su dinámica, público objetivo y procesos. Quiero desglosar estas diferencias, ya que comprenderlas nos permitirá apreciar por qué el camino del B2B hacia lo digital ha sido único.

Definición comparativa: B2B vs B2C

En el comercio electrónico **B2C**, típicamente una empresa ofrece sus productos a individuos a través de una tienda en línea abierta a todo público. El consumidor final ingresa, navega por el catálogo, añade productos al carrito y realiza una compra pagando al instante. Es un proceso relativamente sencillo y estandarizado. Por ejemplo, un **retail** de moda puede vender una camiseta a cualquier persona que visite su sitio web, con un precio fijo y un proceso de pago inmediato con tarjeta de crédito.

En cambio, en el **B2B,** el cliente es otra empresa u

organización. Pensemos en un fabricante de insumos médicos que vende equipamiento a hospitales, o en un mayorista de alimentos que abastece a restaurantes. Estas transacciones suelen involucrar **volúmenes mayores**, precios variables según el cliente o la cantidad, y términos de pago más complejos (crédito a 30 días, facturación contra entrega, etc.). Además, en B2B es común que el sitio requiera que el comprador **inicie sesión** con una cuenta empresarial aprobada para poder ver precios o realizar pedidos, ya que la oferta puede estar **personalizada para cada cliente** (descuentos negociados, catálogos exclusivos).

Otra distinción clave es el **público y la naturaleza de la decisión de compra**. En B2C, la decisión suele ser individual y muchas veces impulsiva o emocional; basta con que al consumidor le guste un producto y tenga los medios para pagarlo en ese momento. En B2B, las decisiones de compra son **multidepartamentales y racionales**, involucrando a veces a varios decisores: el encargado de compras, el gerente financiero que autoriza el gasto, el usuario técnico que evaluará la calidad, etc. Esto hace que el **ciclo de ventas** en B2B sea mucho más **largo** y deliberado que en B2C. De hecho, el ciclo de venta típico B2B puede extenderse entre **4 y 7 meses** en muchos casos, según algunos estudios, mientras que en B2C puede resolverse en minutos o días.

A continuación, presento un cuadro comparativo que resume algunas diferencias estructurales entre el modelo B2B tradicional y el B2C:

Aspecto	Modelo B2B	Modelo D2C
Audiencia objetivo	Organizaciones (clientes empresariales)	Individuos (consumidores finales)
Proceso de decisión	Largo, multi-nivel, racional (semanas/meses)	Corto, individual, emocional (minutos/días)
Valor de transacción	Alto valor por pedido (miles de USD)	Ticket promedio bajo ($50-$200)
Volumen de transacciones	Menos transacciones, mayor valor c/u	Muchas transacciones de menor valor
Personalización	Individualizada (trato VIP por ejecutivo)	Masiva vía datos (segmentos, recomendaciones)
Herramientas clave	CRM, ERP, portales B2B, integraciones EDI	E-commerce web/app, analítica, redes sociales
Marketing	Ventas consultivas, ferias, cuenta clave	Social media, influencers, ads personalizados
Tono de comunicación	Formal, enfoque en negocio (ROI, eficiencia)	Cercano/emocional, enfoque en estilo de vida
Fidelidad del cliente	Basada en relaciones y confiabilidad (contratos)	Basada en satisfacción y afinidad (recompensas)
Ejemplo de expectativa	Soporte dedicado, adaptaciones a medida	Experiencia fluida 24/7, entregas rápidas

Tabla. Comparación general entre modelos ecommerce B2B y B2C (elaboración propia).

Como se observa, el **ecommerce B2B implica mayor complejidad** en varias dimensiones. No es simplemente "vender por internet" sino **replicar digitalmente relaciones comerciales complejas** que antes se manejaban casi exclusivamente de forma presencial o tradicional. El desafío ha sido encontrar la manera de trasladar esos procesos al mundo online, manteniendo la eficiencia y confianza que caracterizan al B2B tradicional, a la vez que se aprovechan las ventajas de la digitalización.

Tipologías de negocio B2B en el ámbito digital

El comercio electrónico B2B no es monolítico; adopta **múltiples formas y modelos** según el rol de la empresa en la cadena de suministro y la estrategia adoptada. Permítanme repasar algunas **tipologías comunes de B2B digital** que hemos identificado a lo largo de estos años:

Aspecto	Ecommerce B2B	Tipología	Descripción
Fabricante → Distribuidor/Minorista	El fabricante vende directamente a distribuidores o retailers a través de plataformas digitales, reemplazando al vendedor tradicional.	Unilever con su eB2B global en la nube: 75,000 pedidos diarios en Asia, proyectado para Latinoamérica.	Eficiencia 24/7, reducción de fricciones, acceso directo al canal minorista.
Mayorista → Minorista (venta al por mayor)	Los mayoristas usan plataformas/apps para abastecer a comercios más pequeños.	Surtiapp (Colombia), Chiper (ecosistema digital para tenditas).	Economías de escala, digitalización de industrias tradicionales (agro, ferretería, farma, alimentos).
B2B2C (Business-to-Business-to-Consumer)	Modelos híbridos donde el fabricante llega al consumidor final apoyándose en sus distribuidores/minoristas.	Fabricantes con marketplaces propios que muestran catálogo al consumidor, pero entregan vía distribuidores locales.	Acceso a datos del consumidor final, fortalecimiento del rol logístico de distribuidores.
Marketplace B2B (plataforma multivendedor)	Espacios donde múltiples proveedores ofrecen a múltiples clientes empresariales.	Alibaba.com; Agrofy (Argentina, agro); Soluparts (Brasil, repuestos industriales).	Ecosistemas integrados, transparencia, reducción de intermediarios, eficiencia en la cadena de suministro.
Proveedor de servicios B2B	Plataformas para contratación de servicios entre empresas (logística, software, mantenimiento, freelancers corporativos).	Marketplaces de logística o talento freelance corporativo.	Acceso inmediato a servicios especializados, digitalización de procesos no tangibles.

Tabla. Tipologías de negocio B2B en el ámbito digital (elaboración propia).

En resumen, **el B2B digital abarca desde fabricantes vendiendo a distribuidores, hasta plataformas que conectan múltiples actores en un mismo ecosistema**. Esta diversidad tipológica explica en parte por qué la transformación digital del B2B ha sido más lenta: cada sector y modelo ha tenido que encontrar su camino adecuado; no existía una receta única aplicable a todos.

Particularidades estructurales del B2B: Ciclos largos, precios escalables, múltiples decisores

Mencioné ya algunas particularidades en la tabla comparativa, pero profundicemos un poco más. Este paso es fundamental para entender tanto la evolución histórica como los retos de implementar ecommerce B2B:

Ciclos de compra más largos: En B2B, desde que surge la necesidad hasta que se cierra el pedido, puede transcurrir un largo proceso. Hay presupuestos anuales, licitaciones o cotizaciones, evaluaciones de distintas ofertas, negociaciones de contrato. En la era predigital, este ciclo podría implicar **reuniones presenciales, llamadas telefónicas, envío de catálogos físicos, cotizaciones por email o fax**.

Digitalizar este ciclo no significó simplemente poner un carrito de compras en un sitio web, sino facilitar etapas como la solicitud de cotización en línea, la aprobación interna de órdenes (muchas plataformas B2B incorporan flujos de aprobación dentro de la cuenta del cliente), y la repetición eficiente de pedidos recurrentes. Una consecuencia es que las **tasas de conversión** y métricas tradicionales de ecommerce se miden distinto en B2B: una sesión de usuario no necesariamente busca comprar en el momento; quizá busca información para una decisión colectiva más adelante.

Precios escalables y personalizados: A diferencia de B2C, donde uno suele ver un precio fijo por producto, en B2B es común manejar **listas de precios diferenciadas** según el tipo de cliente, el volumen comprado o acuerdos previos. Por ejemplo, un distribuidor puede tener un 30% de descuento sobre el precio público, y un cliente que compra más de 100 unidades tiene otro precio por volumen. En los canales tradicionales, esto se manejaba con listas de precios en Excel enviadas por email o con el vendedor dando el descuento *ad hoc*. Las plataformas B2B modernas deben reflejar esto de forma dinámica: cuando un cliente autorizado inicia sesión, verá directamente sus precios netos negociados, y posiblemente opciones de escalas de precio (***tiered pricing***).

Muchas soluciones ecommerce B2B implementan la funcionalidad de mostrar precios solo tras el login, precisamente para **proteger esa información sensible** y presentar a cada quien sólo lo que le corresponde. Además, en B2B se usan figuras como *cotización en línea*: el cliente arma su carrito y solicita un presupuesto formal en PDF en lugar de pagar inmediatamente. La empresa proveedora responde con precios finales y el cliente puede aceptarlos y convertirlos en pedido. Son flujos distintos del típico *checkout* de B2C.

Múltiples decisores y roles de usuario: En B2C, una sola persona suele registrarse y comprar. En B2B, las plataformas deben soportar **estructuras de usuario por cuenta**: por ejemplo, la cuenta de una empresa cliente puede tener un administrador que crea subusuarios.

Un asistente puede armar carritos, pero quizás sólo el gerente puede confirmar el pedido. O un usuario puede tener rol de "visor de catálogo" sin poder comprar. Estas jerarquías reflejan la realidad organizacional. Implementar esto técnicamente fue un reto que las primeras soluciones B2C no tenían contemplado.

Empresas como SAP y Oracle, provenientes del mundo corporativo, entendieron esta necesidad e incorporaron robustos controles de acceso y aprobación en sus suites de ecommerce B2B. En mi experiencia asesorando proyectos noté que **Salesforce Commerce Cloud B2B** (antiguamente CloudCraze) también puso foco en esto, permitiendo replicar online los **flujos de aprobación interna** de las empresas compradoras. Sin estos esquemas, sería inviable para muchas compañías autorizar a su personal a comprar en línea.

Relaciones y contratos preexistentes: Muchas transacciones B2B no son aisladas sino parte de un contrato mayor. Por ejemplo, un proveedor tiene un contrato anual para proveer cierta cantidad de materias primas a una fábrica; los pedidos mensuales son llamados contra ese contrato. El ecommerce B2B ha tenido que adaptarse para **integrarse con esos contratos**.

En la práctica, algunas plataformas permiten cargar los acuerdos (por ejemplo, "cliente X tiene tope de comprar N unidades al mes a tal precio"), y el sistema va controlando el consumo. Esto además se conecta con la integración a ERPs: tanto el comprador como el vendedor quieren que los pedidos web se reflejen en sus

sistemas de planificación (ERP) con las referencias de contrato adecuadas.

Hablaremos más de integración luego, pero quería resaltar cómo la existencia de contratos y relaciones de largo plazo hacen que la **experiencia de compra B2B sea recurrente y no esporádica**. No buscamos "atraer tráfico nuevo" como en B2C, sino servir eficientemente a clientes ya conocidos para que migren sus compras repetitivas al canal digital.

Necesidad de información detallada y soporte personalizado: El comprador empresa suele requerir mucha más información técnica y soporte antes de decidir. Fichas técnicas, certificados de calidad, compatibilidad, stock disponible en el momento (y plazos de entrega si se piden cantidades grandes). Por eso, los sitios B2B tienden a ofrecer **catálogos muy detallados**, incluso integrados con documentos descargables o herramientas para generar *spec sheets*. Asimismo, aunque se digitalice la transacción, **el factor humano sigue presente**: es común que el ejecutivo de ventas use la plataforma como apoyo pero continúe en contacto con el cliente para asesorarlo.

Esto se refleja en funciones como "pedido asistido" (el representante ingresa el pedido en nombre del cliente en el sistema) o chats directos con el account manager. Lejos de "eliminar al vendedor", el ecommerce B2B exitoso suele **empoderar al equipo comercial** para que agregue valor en vez de sólo tomar pedidos mecánicamente. Es sabido que una tienda en línea puede parecer fría en comparación con la relación

personal, pero no tiene por qué serlo y la tecnología debe humanizarse. La automatización de pedidos libera tiempo para que las personas fortalezcan la relación, ya sea resolviendo problemas complejos o explorando nuevas oportunidades de negocio con el cliente.

Habiendo analizado qué caracteriza al ecommerce B2B, en la siguiente sección relataré cómo este modelo fue evolucionando históricamente y cómo esas particularidades influyeron en su ritmo de adopción.

Veremos las **tres etapas** que, a mi juicio, marcaron el camino del B2B digital: desde los primeros catálogos electrónicos, pasando por portales cerrados integrados a sistemas empresariales, hasta la explosión de plataformas modernas, marketplaces y entornos verdaderamente transaccionales.

Arquetipos industriales LATAM: Anatomía de la transformación sectorial

Hasta aquí hemos abordado las dimensiones estructurales del modelo B2B2C y la necesidad de alinear tecnología, cultura y gobernanza. Sin embargo, ningún modelo cobra sentido sin contexto. En Iberoamérica, la madurez digital avanza en mosaico: cada industria traduce la disrupción según su historia, su informalidad y su proximidad con el consumidor. De ahí la importancia de pasar del concepto genérico de verticalización a una lectura más precisa: los **arquetipos industriales**.

Este enfoque no busca encasillar sectores, sino identificar patrones de transformación que revelan cómo la digitalización se adapta a los rasgos productivos, logísticos y culturales de la región. Es una mirada que combina datos duros con la idiosincrasia del territorio: cómo el comercio electrónico impacta al productor agrícola, al distribuidor industrial, al tendero o al proveedor del Estado. Cada vertical tiene su propia ecuación de valor, su propio lenguaje operativo y su propio punto de equilibrio entre automatización y confianza humana.

Analizar estos arquetipos es, en definitiva, construir un mapa de la evolución digital latinoamericana. Permite comprender dónde se acumula la fricción, dónde emergen las oportunidades y qué aprendizajes pueden replicarse entre sectores. La digitalización no borra las diferencias: las amplifica. Lo que distingue a la región no es su rezago tecnológico sino su capacidad de improvisar soluciones con propósito.

Con esta mirada, los siguientes arquetipos ilustran cómo la convergencia B2B, D2C y B2B2C se traduce en estrategias tangibles que combinan datos, identidad y sostenibilidad. Cada uno representa un laboratorio vivo del comercio unificado en acción.

En Iberoamérica, la digitalización no avanza de forma homogénea: cada industria opera con ritmos, fricciones y oportunidades diferentes. Hablar de arquetipos industriales es reconocer que el “comercio unificado” se manifiesta con matices locales, estructurales y culturales. No hay un único modelo B2B2C latinoamericano, sino una

constelación de ecosistemas que comparten propósito —eficiencia, conexión y confianza— pero divergen en su punto de partida. La verdadera madurez digital no se mide por el tamaño de la inversión, sino por la capacidad de cada sector de convertir la fricción en ventaja competitiva.

1. **Construcción y materiales:** El sector construcción es el espejo de nuestra informalidad estructural. Aquí el comercio digital no sustituye al mostrador, lo amplifica. Marketplaces B2B conectan a ferreterías, contratistas y fabricantes, con catálogos estandarizados, trazabilidad y crédito digital. Las empresas líderes combinan B2B (suministro mayorista) con D2C técnico —venta directa a obra o arquitecto—, con lo que generan márgenes más estables. El benchmark regional ubica su ticket promedio en USD 200–400, frecuencia mensual, elasticidad baja y SLA crítico: el retraso de un pedido paraliza una obra. Su madurez digital se mide en "promesas cumplidas por metro cúbico".

2. **Agroindustria:** El agro avanza hacia el "campo como plataforma". De los remates físicos pasamos a los marketplaces de insumos, granos y maquinaria, donde la confianza reemplaza el apretón de manos por blockchain y reputación digital. Brasil y Argentina lideran con ecosistemas eB2B (Agrofy, Orbia), que conectan a miles de productores con proveedores y bancos. El ticket supera los USD 1000, con frecuencia estacional, elasticidad media y SLA orientado a disponibilidad

y crédito. Su desafío no es tecnológico sino de alfabetización digital rural: que el productor entienda que el dato de su suelo vale tanto como su hectárea.

3. **Salud y farma:** La salud es el arquetipo más regulado y, paradójicamente, uno de los más innovadores. El modelo B2B2C une laboratorios, distribuidores, farmacias y pacientes en ecosistemas omnicanal. El auge del *ePrescription*, los marketplaces hospitalarios y el D2C de cosmética o bienestar están reescribiendo la cadena. Ticket medio: USD 50–150, frecuencia alta, elasticidad moderada. SLA centrado en trazabilidad y cumplimiento normativo.

   La confianza es literal: un error no se mide en devoluciones sino en salud pública. Su madurez digital depende del equilibrio entre automatización y ética.

4. **Manufactura repuestos:** La industria manufacturera enfrenta el dilema de la personalización masiva. El ecommerce B2B le permite atender a cientos de clientes industriales sin saturar la cadena. Surgen portales de repuestos que integran OMS, ERP y catálogos 3D, mientras reducen costos de servicio. Ticket promedio USD 500–1000, frecuencia trimestral, elasticidad baja. SLA crítico: disponibilidad inmediata y soporte técnico.

   En este arquetipo, el valor no está en vender piezas sino en vender uptime: el tiempo que la máquina sigue funcionando gracias al canal digital.

5. **Retail, consumo masivo y bebidas:** El consumo masivo se mueve hacia el modelo **eB2B2C**: el fabricante abastece a miles de tiendas de barrio a través de apps de pedidos (Bees, TaDa, Unilever eB2B). La digitalización aquí democratiza el acceso, formaliza el crédito y genera trazabilidad en el comercio informal. Ticket USD 30–100, frecuencia semanal, alta elasticidad y SLA de inmediatez.

   En este arquetipo, el canal digital es la nueva visita del preventista y la IA reemplaza la libreta por recomendadores predictivos. Su madurez se mide en la velocidad con la que el tendero repite pedido sin intervención humana.

6. **Sector público y educación:** El Estado y la educación son los arquetipos más lentos pero con el mayor impacto potencial. Licitaciones electrónicas, portales de compras y plataformas de e-learning reconfiguran la relación entre proveedor y ciudadano. Ticket variable, frecuencia anual, elasticidad baja, SLA de transparencia.

   Su madurez digital se mide por la reducción de burocracia y la trazabilidad del gasto. El futuro del B2G (business-to-government) latinoamericano dependerá de que la confianza digital se institucionalice como política pública y no como excepción.

7. **Energía y utilities:** Los modelos B2B y D2C convergen en la energía distribuida: empresas que venden a otras compañías (B2B) pero también al consumidor

que genera y comparte su propia electricidad (prosumer). Plataformas digitales permiten simular consumo, financiar paneles solares o gestionar contratos en línea. Ticket alto (USD 1000+), frecuencia baja, SLA de continuidad y elasticidad mínima.

Aquí la digitalización no busca vender más sino consumir mejor. Su madurez se mide por la integración entre sostenibilidad, datos y participación ciudadana.

8. **Moda, belleza y lifestyle:** La moda y el bienestar son el rostro visible del D2C latinoamericano. Marcas nativas digitales en Brasil, Colombia y México construyen comunidades en torno a propósito, diseño y sostenibilidad. Ticket USD 40–80, frecuencia bimestral, alta elasticidad y SLA de experiencia.

   La inteligencia artificial predice tendencias, mientras la automatización gestiona inventarios con precisión quirúrgica. Su madurez digital se evalúa por la capacidad de convertir audiencias en comunidades activas.

Cada arquetipo es una versión del mismo relato: empresas que aprenden a combinar datos, identidad y propósito para ganar relevancia. Lo valioso no es el modelo tecnológico sino la capacidad de articular un ecosistema con incentivos compartidos. En lugar de medir el éxito sólo en ventas, deberíamos medirlo en *"porcentaje de relaciones digitalizadas con valor mutuo".*

Latinoamérica no necesita copiar modelos externos sino escribir su propio manual de transformación, desde su diversidad y resiliencia. Los arquetipos industriales no son destinos; son laboratorios vivos de lo que ocurre cuando la tecnología se encuentra con la realidad humana del continente: improvisación, ingenio y capacidad de adaptación. Esa combinación —más que cualquier inversión— es nuestro diferencial competitivo en la era del comercio inteligente.

Los arquetipos industriales LATAM condensan la complejidad y el dinamismo de la región en ocho patrones estructurales que combinan herencia productiva, cultura organizacional y grado de adopción tecnológica. Cada industria avanza a un ritmo propio hacia la digitalización: algunas impulsadas por la necesidad de eficiencia y control (como energía o manufactura), y otras guiadas por la inmediatez del consumidor (como retail o moda).

Esta diversidad hace visible que el comercio unificado no es un modelo único sino un sistema vivo donde la madurez digital, los niveles de servicio (SLA) y la elasticidad de la demanda operan como brújulas del cambio.

La siguiente tabla sintetiza estas variables y permite leer el pulso competitivo de cada sector: cuánto valor genera cada transacción (ticket promedio), qué tan crítico es el cumplimiento operativo (SLA), cuánto ha avanzado su integración tecnológica (madurez digital) y cuán sensible es su demanda a las fluctuaciones del mercado. Analizar estas dimensiones en conjunto revela el ADN económico de la transformación digital latinoamericana: resiliente, desigual, pero profundamente innovadora.

Tabla-resumen: Arquetipos industriales LATAM e indicadores clave

Arquetipo	Ticket promedio (USD)	SLA crítico (qué no puede fallar)	Madurez digital*	Elasticidad de la demanda
Construcción y materiales	200-400	Entrega a obra en fecha/ trazabilidad; disponibilidad por metro cúbico.	3/5	Baja
Agroindustria	1.000+	Disponibilidad y crédito estacional; logística de insumos/commodities	3/5	Media
Salud y farma	50-150	Trazabilidad, cumplimiento normativo, cadena de frío	4/5	Media
Manufactura y repuestos	500-1.000	Disponibilidad inmediata, soporte técnico, catálogo 3D/ OMS	3/5	Baja
Retail/ Consumo masivo y bebidas	30-100	Inmediatez (reposición), capilaridad última milla, precisión de pedido	4/5	Alta
Sector público y educación	Variable	Transparencia/licitaciones, trazabilidad del gasto, puntualidad	2/5	Baja
Energía y utilities	1.000+	Continuidad del servicio, contratos y simulación del consumo	3/5	Muy baja
Moda belleza y lifestyle	40-80	Experiencia y personalización, devoluciones sin fricción	4/5	Alta

* Madurez digital (1–5): 1 = inicial; 3 = en adopción con casos relevantes; 5 = avanzado/estándar del sector.

Notas rápidas: construcción mide su servicio en "promesas cumplidas por m³"; agro prioriza reputación/ crédito; salud es el más regulado; manufactura vende *uptime*; consumo masivo opera B2B2C (apps para tenditas); sector público mueve el SLA de transparencia; energía busca eficiencia más que volumen; moda/belleza maximiza comunidad y CRM.

Radar de madurez 0–5 de Unified & Collaborative Commerce

Así como medimos la *madurez digital* de cada arquetipo industrial, podemos llevar la discusión un paso más allá con un **radar de madurez 0–5 en Unified & Collaborative Commerce**. La idea es que cada empresa, sector o país pueda auto-ubicarse en cinco dimensiones clave: **Datos & identidad**, **Canal & experiencia**, **Modelos de colaboración**, **Tecnología & IA** y **Organización & talento**. Cada eje se puntúa de 0 a 5, donde 0 indica que la práctica prácticamente no existe, 3 señala que ya hay casos relevantes en adopción y 5 refleja que es estándar consolidado en el ecosistema.

- **Datos & identidad** mide el grado en que la organización pasó de bases fragmentadas a un *identity graph* unificado que integra cuentas B2B, personas D2C y relaciones B2B2C. Un "0–1" es operar con excels sueltos y duplicados; un "4–5" es poder identificar a un mismo cliente a través de todos los canales y partners, con gobierno de datos claro.
- **Canal & experiencia** captura qué tan unificada es la vivencia del cliente: desde esquemas multicanal descoordinados (0–1) hasta experiencias coherentes y orquestadas entre B2B, D2C, B2B2C, marketplace y punto físico (4–5), donde se mide el valor del ecosistema y no sólo la venta por canal.
- **Modelos de colaboración** refleja el salto de relaciones puramente transaccionales a modelos B2B2C y plataformas donde marca, distribuidores, retailers y operadores comparten datos, riesgo y

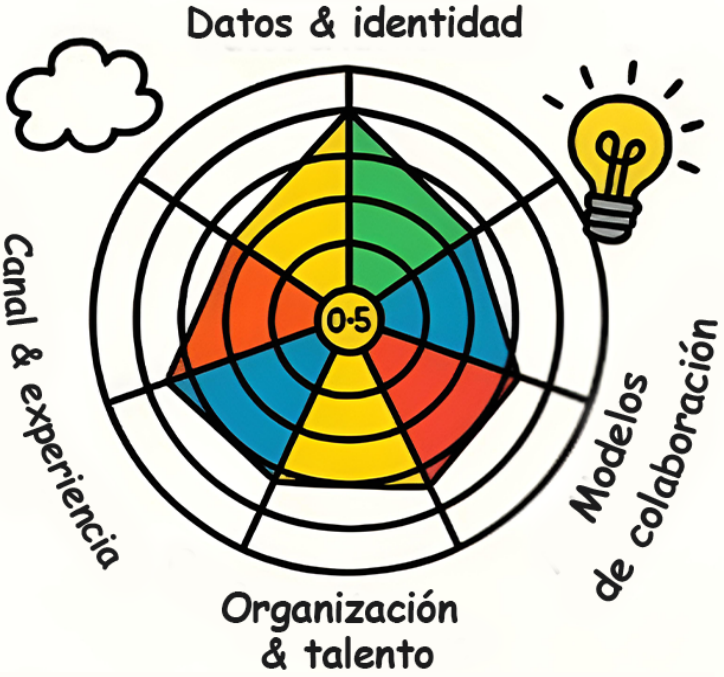
margen. Un “2” puede ser tener contratos digitales pero sin economía de plataformas; un “5” implica acuerdos win–win explícitos y comercio colaborativo como modelo por defecto.

- **Tecnología & IA** evalúa la arquitectura que soporta ese ecosistema: desde plataformas desconectadas con automatización básica (0–1) hasta stacks modulares integrados (CRM/CDP, ERP, OMS, RMN) y **IA-Unificada** operando como torre de control sobre todos los canales (4–5).

- **Organización & talento** mide si la estructura, cultura e incentivos acompañan la ambición digital. En el extremo bajo siguen dominando los silos, el cortoplacismo y la “isla ecommerce”; en el extremo alto, la empresa funciona como un único equipo extendido, con gobernanza clara, capacidades digitales distribuidas y liderazgo que respalda la transformación como proyecto de negocio, no sólo de canal.

Trazar este radar para cada **arquetipo industrial LATAM** o para cada empresa permite visualizar de un vistazo dónde se acumula la fricción y dónde están las brechas más críticas. No se trata de buscar el “5 perfecto” en todo, sino de alinear expectativas: una industria muy regulada podrá aspirar primero a subir en Datos & identidad y Organización & talento; un retail masivo quizás tenga puntajes altos en Canal & experiencia pero deba invertir más en Modelos de colaboración y Tecnología & IA. Este radar es, en definitiva, un **instrumento de conversación estratégica**: ayuda a que directorios, equipos y partners hablen el mismo idioma cuando discuten “madurez digital” más allá de modas y buzzwords.

Radar de madurez 0-5 de Unified & Collaborative Commerce



"Trazar este radar permite visualizar dónde se acumula la fricción."

Marcos Pueyrredon

Evolución histórica del ecommerce B2B

Volviendo la vista atrás, me parece casi increíble lo mucho que ha cambiado el panorama del comercio electrónico B2B en las últimas dos décadas. Cuando inicié en este ámbito, a principios de los 2000, la mayoría de las transacciones entre empresas seguía haciéndose de forma tradicional: llamadas, faxes, órdenes de compra en papel, y si acaso, algún **catálogo en CD-ROM o sitio web estático** como apoyo. A diferencia del B2C –que vivió un boom relativamente temprano con la popularización de las tiendas online al público–, el B2B tardó más en despegar digitalmente.

¿Por qué esa demora? En buena medida por las **particularidades que describí antes**: las empresas ya tenían procesos establecidos y sistemas internos (ERPs, EDI, etc.) para tratar con sus proveedores y clientes, y migrar eso a internet era complejo. Además, a nivel cultural, muchos ejecutivos desconfiaban de que compras millonarias se pudieran manejar con la misma simpleza con que uno compra un libro en Amazon.

Sin embargo, hubo pioneros visionarios que iniciaron el cambio. Podemos identificar **tres grandes etapas** en la evolución del ecommerce B2B:

Etapa 1: Catálogos digitales y primeras plataformas (2000s)

La primera fase la ubico en los años 2000, posterior al boom de las puntocom. Tras la burbuja del 2000, sobrevivieron algunas iniciativas y soluciones diseñadas específicamente para compras corporativas. En aquel entonces se hablaba mucho de *eProcurement*. Las grandes compañías implementaron sistemas para que sus áreas de compras adquirieron suministros a través de portales electrónicos. Uno de los conceptos innovadores de esa época fue el *PunchOut catalog*: un invento de mediados de los 90 que se consolidó en los 2000 donde, desde el ERP o sistema de compras del cliente, este podía "saltar" (punch-out) al catálogo en línea del proveedor, llenar el carrito, y luego esa información volvía al ERP del cliente.

Plataformas como **SAP Ariba** popularizaron esto. Era una forma de integrar la navegación web con los sistemas empresariales, en tiempos en que las APIs modernas aún no existían. Recuerdo haber visto implementaciones de PunchOut en compañías de petróleo y automotrices, donde el catálogo en línea no estaba abierto al público sino sólo accesible a través de ese vínculo controlado entre comprador y vendedor.

A la par, muchas empresas medianas de aquel entonces empezaban a experimentar con **mostrar sus catálogos en la web**. No me refiero aún a verdaderas tiendas transaccionales, sino a listas de productos con descripciones, quizá un formulario de pedido

rudimentario. Era común ver sitios B2B que te permitían "agregar al carrito" pero en lugar de pagar, enviabas una solicitud de presupuesto. Era básicamente sustituir al fax o email con un formulario web. **No había pasarelas de pago** involucradas ni confirmación inmediata.

Esta modalidad cumplía un rol importante: *dar el salto de lo físico a lo digital en la etapa de generación del pedido*. Muchas empresas de manufactura adoptaron este modelo a fines de los 2000; internamente seguían procesando el pedido igual que antes, pero al menos la toma del mismo ya podía llegar por internet en lugar de por llamadas.

También surgieron en esta época ciertos **mercados verticales en línea**. Uno de los más notorios globalmente fue **Alibaba**, que comenzó a fines de los 90 pero realmente despegó en los 2000 conectando fabricantes chinos con compradores al por mayor en todo el mundo. Alibaba fue disruptivo al demostrar que incluso productos industriales podían promocionarse y negociarse en un entorno estilo marketplace. Por este lado, podríamos decir que Asia llevó la delantera.

En Iberoamérica, a principios de los 2000 vimos algunos intentos de marketplaces B2B sectoriales, aunque pocos prosperaron de inmediato. Un ejemplo pionero fue **Mercado Electrónico** en Brasil (fundada en 1994, pero creció en los 2000), que ofrecía una plataforma para compras corporativas en múltiples industrias. Sin embargo, en general, **la década de 2000 fue de aprendizaje y maduración**. Muchas empresas lanzaron

sus primeros sitios B2B, pero el grueso de las transacciones seguía ocurriendo fuera de línea.

Algo que marcó ese periodo, y que me gusta recalcar, es que mientras el B2C ecommerce crecía captando titulares, el B2B se movía silenciosamente detrás. De hecho, algunos hitos del B2C actuaron como catalizadores para B2B.

Federico Malek, Co-Founder de Wonder Brands y Co-Founder / CEO de Groupon,[14] observó en retrospectiva que:

> "El desarrollo de los marketplaces de clasificados marcó el verdadero inicio del ecommerce; fue el verdadero kickoff. Más tarde, las plataformas de cupones como Groupon y similares actuaron como catalizadores, acelerando el crecimiento del ecosistema digital en su conjunto".

Federico Malek

¿Por qué traigo esto a colación? Porque muchos negocios B2B comenzaron a prestarle atención al canal online cuando vieron el éxito de modelos B2C como los cupones y marketplaces de consumidores en 2010. Malek destaca que, si bien el modelo de cupones no era sostenible a largo plazo, *"fue fundamental para masificar el hábito de comprar online y ampliar el universo de consumidores digitales"*. Y esos consumidores digitales luego también serían tomadores de decisión en empresas, y exigían a sus proveedores experiencias similares.

Para fines de los 2000, el ecosistema B2B digital ya contaba con catálogos en línea, integraciones básicas y un incipiente recambio generacional. Sin embargo, aún faltaba consolidar la robustez transaccional. Un reflejo claro es que, incluso hacia 2018, menos de la mitad de los compradores industriales había realizado una compra online. De acuerdo con un estudio, apenas el 45% de los compradores B2B industriales en Estados Unidos había completado una transacción digital ese año, lo que muestra que la digitalización del procurement avanzaba, pero seguía siendo incipiente. El grueso de las compras corporativas todavía se apoyaba en procesos tradicionales, aunque con una tendencia firme hacia el cambio digital.[15]

Etapa 2: Portales cerrados integrados a ERPs (circa 2010–2015)

La segunda etapa la sitúo en el período de **2010 a 2015 aproximadamente**. En esos años, muchas compañías, especialmente grandes y medianas, dieron pasos más decididos hacia el B2B en línea con **portales exclusivos para clientes**. A menudo eran soluciones **on-premise** o desarrollos a medida, profundamente integrados con los sistemas internos (ERPs, CRMs).

Recuerdo varios proyectos donde implementamos suites como **SAP Hybris (SAP Commerce)** u **Oracle ATG/ Oracle iStore** para B2B. Estas herramientas venían de gigantes de software empresarial y permitían crear portales B2B robustos pero usualmente **"cerrados"**

al público: sólo accedían distribuidores o clientes registrados. La integración con el ERP era el corazón: los catálogos, precios y stock venían directamente de SAP, por ejemplo, y los pedidos hechos en la web se grababan en tiempo real en el ERP como órdenes de venta. Esto garantizaba consistencia (el cliente B2B veía online su mismo precio acordado en contrato, su límite de crédito disponible, etc.), pero implicaba **proyectos costosos y complejos** de TI. En América Latina, muchas de estas implementaciones tomaban 6 a 12 meses y requerían equipos multidisciplinarios.

¿Por qué las empresas invertían en esto? Varias razones: eficientizar el proceso de pedidos recurrentes, reducir errores de pedidos manuales, ampliar cobertura geográfica sin aumentar fuerza de ventas, y responder a un cliente B2B que empezaba a demandar la comodidad del autoservicio. Un estudio de la época indicaba que el **41% de clientes B2B** ya consideraba **funcionalidades de autoservicio** (como realizar pedidos en línea, rastrear entregas, reordenar) como una de sus principales demandas para facilitar la compra.[16] Es decir, casi la mitad de los clientes empresariales quería poder servirse solo en vez de tener que llamar al vendedor para cada cosa. Esta etapa vio también un cambio cultural importante: las **nuevas generaciones** asumiendo roles de decisión en las empresas. Los llamados *millennials* –que crecieron con internet– comenzaron a ser responsables de compras corporativas.

A mediados de la década de 2010, comenzó a hacerse evidente un recambio generacional en las compras

corporativas. Los millennials pasaron a representar el 44 % de los responsables finales de decisión en compras B2B, consolidándose como el grupo dominante en la toma de decisiones. Esta generación no sólo impulsó la digitalización de procesos, sino que también exigió experiencias de compra más ágiles, transparentes y con fuerte presencia digital, lo que transformó para siempre el modelo tradicional de procurement empresarial.[17]

Este comprador millennial traía comportamientos diferentes: prefería hacer su propia investigación online extensiva y evitaba interactuar con vendedores hasta tener mucha información.

De hecho, diversos estudios muestran que los compradores B2B millennials suelen avanzar más de la mitad del proceso de compra antes de contactar a un representante de ventas. Esto refleja un cambio profundo en la dinámica comercial: la investigación independiente, la comparación de opciones y la consulta de reseñas digitales se han vuelto pasos previos obligatorios antes de abrir un canal de diálogo con el área comercial.[18]

Este dato es revelador: obligó a las empresas proveedoras a **tener disponible la información en canales digitales** porque, de lo contrario, esos jóvenes profesionales se inclinaban por proveedores que sí tuvieran presencia en línea. Como apuntó **Think with Google**, *"una gran mayoría (89%) de los investigadores B2B utiliza Internet en su proceso de búsqueda, realizando 12 búsquedas en promedio antes de interactuar con el sitio de una marca específica".*[19] ¡Doce búsquedas en promedio!

Esto nos muestra la importancia que cobró la visibilidad digital y los contenidos en esta etapa. Las empresas que tenían un portal B2B con buen contenido o aparecían en buscadores con sus productos llevaban la ventaja.

En este contexto, se consolidó la confianza en proyectos B2B ecommerce. **VTEX**, la empresa de plataforma de comercio digital nacida en Brasil, empezó a ganar terreno ofreciendo soluciones **más flexibles y ágiles** que las de los gigantes tradicionales.

Muchas compañías latinoamericanas optaron por VTEX para lanzar sus catálogos B2B. Recuerdo el caso de **Cerveza Quilmes** (AB InBev Argentina), que a mediados de la década, experimentó con un portal B2B para tiendas y bares. Curiosamente, esa iniciativa se combinó con un proyecto B2C de entrega directa al consumidor (la app "AppBar").

María Eugenia Botta, quien lideró proyectos digitales en Quilmes, contó que *"vivió la experiencia ecommerce en dos categorías que en sus inicios no eran clásicas en el canal digital"* –refiriéndose a bebidas alcohólicas y probablemente otro rubro masivo–, lo cual demuestra cómo incluso sectores tradicionales comenzaban a subirse a la ola digital.

Botta destaca que digitalizar una categoría de consumo masivo requirió cambiar la mentalidad interna y educar al cliente profesional, pero que los resultados validaron la apuesta. En conversaciones con ella surgía la idea de que *si un producto como la cerveza –que históricamente*

se vendió cara a cara por el repartidor– pudo encontrar un canal digital complementario, entonces ningún sector B2B está realmente vedado de transformarse (eLíderes Podcast x25, 2025).

Al final de esta etapa, hacia 2015, teníamos ya **muchos portales B2B en funcionamiento**. No todos con las mejores experiencias de usuario (varios eran un poco toscos comparados con las elegantes tiendas B2C), pero funcionaban. Las empresas pioneras reportaban beneficios en eficiencia y un incremento en la satisfacción de sus clientes.

Por ejemplo, un estudio de Forrester de 2016 ya mostraba que un creciente porcentaje de compradores B2B prefería ordenar sin intervención de un vendedor, siempre que fuera posible. Y compañías en Latinoamérica me comentaban informalmente que sus canales B2B online estaban representando el 10%, 15%... luego 20% de sus ventas totales B2B y creciendo. Era un **punto de inflexión**.

Etapa 3: Plataformas SaaS, marketplaces y autoservicio total (2016–2025)

La etapa más reciente, de **mediados de 2010 en adelante**, es la del verdadero **despegue transaccional** del B2B. Aquí vemos la convergencia de varias tendencias: la madurez tecnológica (cloud, SaaS, APIs), el cambio generacional ya consolidado (millennials y gen Z dominando las áreas de compras: hoy conforman el **64% de los compradores de negocio**, según Forrester),[20] y factores externos como

la pandemia de COVID-19, que *forzó* a digitalizar procesos de compra-venta tradicionalmente presenciales.

Alrededor de 2016-2018, muchas empresas que habían incursionado tímidamente en B2B digital decidieron **renovar o ampliar sus plataformas**. Aparecieron soluciones SaaS especializadas en B2B e-commerce. Además de VTEX, que mencioné, otros jugadores globales como **Magento (Adobe Commerce)** robustecieron sus capacidades B2B (Magento lanzó un módulo B2B completo en 2017 tras ser adquirido por Adobe). **Salesforce** compró CloudCraze y potenció su oferta de **Salesforce B2B Commerce** en la nube. Y emergieron plataformas nacidas puramente para B2B, como **OroCommerce** (fundada por excreadores de Magento) y **BigCommerce B2B Edition**.

La **UX del B2B** empezó a pulirse: catálogos con búsqueda inteligente, recomendaciones de productos, interfaces mobile-friendly para que un cliente pueda ordenar desde su celular. Esto es vital porque recordemos que los compradores B2B y D2C son la misma persona al final del día. De hecho, hay que saber que el comprador de empresa es también consumidor y espera usabilidad similar.

Otro fenómeno de esta etapa es la aparición de **marketplaces B2B globales y regionales** con mayor aceptación. **Amazon Business**, lanzado en 2015 en EE.UU., demostró el apetito por un marketplace B2B estilo Amazon (fácil de usar, amplio surtido, con el respaldo logístico de Amazon). En 2020, Amazon Business ya superaba los USD 25 mil millones en ventas anuales.

En la región, **Mercado Libre** abrió una sección de ventas por mayor y para empresas, y otras startups propusieron marketplaces en nichos: por ejemplo, **Zubut** en Argentina buscó conectar ferreterías con proveedores, **OLX** (que inicialmente era clasificados C2C) derivó en OLX Autos, que subasta vehículos a concesionarias.

Al conversar con colegas, muchos coincidimos en que la **visión de ecosistema** terminará por permear todas las cadenas B2B. **Francisco Díaz Colodrero** señaló en la entrevista que en un momento el retail se sintió amenazado por la desintermediación digital, hoy encuentra nuevas oportunidades si se integra: *"tiene oportunidades con esta hipercustomización, última milla y personalización"* (eLíderes Podcast x25, 2025).

Es decir, todos en la cadena (proveedores, distribuidores, minoristas) pueden beneficiarse si usan plataformas compartidas de datos y transacciones. Este es el concepto de **unified commerce** o comercio unificado que se discute mucho ahora: borrar las fronteras entre B2B y B2C, integrando inventarios, datos y operaciones en un solo ecosistema tecnológico.

En cuanto a **autoservicio total**, la pandemia fue un catalizador inmenso. En 2020-2021, ante la imposibilidad de visitas en persona, las empresas tuvieron que apoyarse en sus portales sí o sí. Muchas improvisaron o aceleraron lanzamientos. Vi casos de fabricantes que en cuestión de 2-3 meses crearon portales de emergencia para que sus clientes hicieran pedidos, algo que sin la pandemia quizá hubiera tardado 2 años en aprobarse. Esto consolidó el hábito.

Un informe de Gartner predijo que para 2025, el **80% de las interacciones de ventas B2B** entre proveedores y compradores ocurriría en **canales digitales**.[21] Estamos en 2025 y esa predicción prácticamente se siente realidad. Desde simples ordenes hasta negociaciones complejas, todo pasa (al menos en parte) por canales digitales: sitios web, apps móviles, videoconferencias, etc.

Vale la pena mencionar también cómo en esta etapa se **difuminó la línea** entre B2B y B2C en algunas industrias mediante modelos *B2B2C*. Por ejemplo, proveedores que vendían a través de distribuidores ahora también venden directo al consumidor final por ecommerce, pero sin abandonar a sus distribuidores.

He observado que muchos fabricantes implementan sitios **D2C (direct-to-consumer)** pero manteniendo en paralelo sus canales B2B tradicionales; y más interesante aún, algunos comienzan a **conectar ambos**. Por ejemplo, un fabricante de electrodomésticos puede vender repuestos directamente al público en su tienda en línea, pero si un técnico matriculado (cliente B2B)

ingresa, obtiene precios preferenciales y volumen. Todo en la **misma plataforma**. Esto es posible gracias a las plataformas modernas que soportan múltiples *storefronts* o experiencias segmentadas por tipo de cliente.

Finalmente, algo característico de esta etapa es la incorporación de **inteligencia artificial y automatización** en B2B. Las plataformas actuales pueden ofrecer cosas como **recomendaciones personalizadas** basadas en compras históricas (ej., "otros negocios de tu rubro suelen comprar también…"), o **precios dinámicos** calculados con algoritmos según demanda. También chatbots para soporte 24/7 a compradores e integraciones con sistemas de gestión de inventario en tiempo real.

De acuerdo con McKinsey, la disposición de los compradores B2B a realizar transacciones digitales de gran escala se ha consolidado en los últimos años. Un estudio reveló que un 27 % de los compradores está dispuesto a gastar USD 500.000 o más en una sola transacción digital o remota.[22] En línea con esto, otro análisis mostró que más de un tercio de los compradores aceptaría montos de esa magnitud, mientras que un 15 % incluso llegaría a concretar operaciones de hasta USD 1 millón a través de canales online.[23]

¡Cifras enormes que hubieran sonado ciencia ficción hace unos años! Esto evidencia la **confianza y robustez alcanzada**: si un cliente se anima a hacer medio millón de dólares en pedidos por una plataforma, es porque confía en el sistema, en el proveedor y en los procesos asociados (pagos, entregas, etc.).

El ecommerce B2B se ha convertido en la norma y ya no es un experimento de innovadores tempranos. Los compradores modernos, acostumbrados a experiencias digitales personalizadas en su vida personal —como con Uber, Amazon o Netflix— esperan una experiencia similar al adquirir productos o servicios para su empresa. Las compañías líderes en B2B están respondiendo a esta demanda, ofreciendo experiencias omnicanal y altamente personalizadas.[24]

Cerrando el repaso histórico, puedo decir que **hemos transitado de catálogos electrónicos básicos a ecosistemas transaccionales sofisticados en la nube**. Fue un viaje de más de 20 años, no exento de obstáculos, pero que en 2025 nos encuentra con un panorama donde el B2B digital ya no es el "hermano menor" del B2C, sino que en valor monetario lo duplica a nivel global (se estima que las ventas ecommerce B2B valen alrededor de **$7.7 billones** globalmente, más del doble que el ecommerce B2C). Y con proyecciones de seguir creciendo aproximadamente un 18% anual hasta 2030, impulsado por la adopción en mercados emergentes y nuevas tecnologías.[25]

Habiendo entendido el **cómo llegamos hasta aquí**, pasemos ahora a detallar **por qué vale la pena** todo este esfuerzo: cuáles son los **beneficios concretos** que ofrece el modelo digital B2B frente al tradicional. Esto ayudará a reforzar la idea de que no se trata de subirse a una moda sino de obtener ventajas competitivas tangibles.

Beneficios del modelo digital B2B

Cuando hablo con colegas que aún operan sus negocios B2B mayormente de forma tradicional, suelo enfatizarles que el comercio electrónico B2B no es sólo "otra forma de vender", sino una manera de **potenciar** el negocio con eficiencias y capacidades nuevas. Implementar un modelo digital trae desafíos (que discutiremos en la siguiente sección), pero también **beneficios significativos**.

Aquí desarrollaré los que considero principales:

Eficiencia operativa y ahorro de costos

Uno de los primeros beneficios que notan las empresas al digitalizar su canal B2B es la **mejora en eficiencia**. Procesos que antes eran manuales, lentos y propensos al error se automatizan en gran medida. Por ejemplo, el tomar pedidos: históricamente un vendedor recibía llamadas o emails con pedidos, los transcribía en el sistema, con el riesgo de errores de tipeo o malentendidos. Con un portal B2B, es el propio cliente quien ingresa su orden, con los códigos correctos, y ese pedido pasa **directamente al sistema** sin retrabajo. Esto reduce errores (menos devoluciones por productos equivocados) y libera tiempo del equipo.

El ecommerce B2B también ayuda a **optimizar inventarios**. Al forzar que todos los pedidos pasen por un sistema central, se obtiene visibilidad en tiempo real de la demanda. Las empresas pueden analizar patrones, prever reabastecimientos y ajustar producción. **Amazon**

Business y **Mercado Libre** reportan que utilizan análisis de datos (big data) para mejorar la planificación de inventario de sus sellers B2B, con lo que reducen quiebres de stock en la cadena.

Según Digital Commerce 360, **más de la mitad de compradores B2B realiza ya una compra digital diaria**, y un **32% realiza varias compras por día** para su organización.[26] Esta alta periodicidad de compras en línea sugiere que las empresas están usando los canales digitales para pedidos pequeños frecuentes –lo cual para el proveedor implica más recurrencia y ventas totales mayores, aunque por pedido sean menores–. Sin un canal eficiente, el cliente tal vez consolidaría en un solo pedido semanal o mensual. Con la eficiencia digital, piden "justo a tiempo" lo que van necesitando, con lo que optimizan sus propios stocks también. Todos ganan en agilidad.

Finalmente, la eficiencia operativa se nota en ámbitos como **atención al cliente**. Un portal B2B bien hecho reduce llamadas de consulta porque el cliente puede **autoservirse información**: verificar el estado de su pedido, obtener su factura, ver históricos. Esto descarga el trabajo del call center o del ejecutivo que antes invertía horas en esas tareas administrativas. Al implementar seguimiento de entregas en línea, por ejemplo, vimos caídas drásticas en llamadas del tipo "¿cuándo llega mi pedido?".

Personalización apoyada en historial y datos

Otro beneficio clave es la **personalización a escala**. Las relaciones B2B tradicionales siempre han sido

personalizadas (el vendedor conoce al cliente, sabe sus necesidades), pero la tecnología permite llevar esa personalización a nuevos niveles basados en datos, incluso cuando no medie interacción humana directa.

Con las plataformas ecommerce B2B, cada interacción del cliente genera datos: qué productos busca, qué agrega o quita del carrito, frecuencias de compra, etc. Analizando esa información, las empresas pueden **ofrecer experiencias a la medida** de cada cliente. Por ejemplo, **recomendaciones inteligentes**: *"Juan, tu empresa suele comprar X cada 3 meses, ¿deseas agregarlo nuevamente a tu orden?"* o *"Clientes similares al tuyo están aprovechando esta nueva línea de producto".* Esto emula las tácticas B2C (recomendaciones tipo Amazon) pero aplicadas al contexto B2B.

Según Adobe, en 2024 ya un **57% de empresas B2B** ofrece alguna forma de **precio o catálogo específico por cliente**, superando el porcentaje en B2C.[27] Esto implica que el B2B incluso *superó* al B2C en ciertas áreas de personalización: es lógico, pues B2B siempre ha tenido precios y condiciones particulares, y ahora esas diferencias se reflejan dinámicamente en la plataforma.

Un área donde la personalización brilla es en la **gestión de promociones y condiciones comerciales**. Antes, negociar un descuento especial era algo bilateral y manual. Ahora se pueden configurar reglas: por ejemplo, mostrar promociones exclusivas a un segmento de clientes (según región o sector). También **bundles personalizados**: si sé que un cliente siempre compra producto A y B juntos,

puedo ofrecerle un paquete. O **programas de lealtad B2B**, otorgando puntos por compras que luego redimen por descuentos.

Estas estrategias, típicas en B2C, aplicadas en B2B pueden fortalecer muchísimo la relación. Un distribuidor de autopartes me contaba que implementó un sistema de recompensas en su portal: sus talleres mecánicos clientes juntan puntos por cada compra que luego canjean por herramientas. Ese *engagement* adicional hizo que muchos talleres concentraran más compras con ellos en lugar de diversificar proveedores, por el incentivo. En el método antiguo de teléfono y catálogo PDF, esto habría sido muy difícil de administrar.

La personalización también ayuda a **mejorar la experiencia de usuario** simplificando la complejidad. Un buen portal B2B reconoce, por ejemplo, la línea de productos relevante para cada cliente y prioriza mostrar eso.

En **Kimberly-Clark Professional**, que tiene miles de productos (desde papel higiénico hasta equipos de limpieza industrial), el portal aprendía qué categorías interesaban a cada tipo de cliente (hospital, empresa de limpieza, oficina corporativa) y ajustaba el orden de exhibición. Lo que se busca es que el cliente sienta: "esto está hecho a mi medida".

Un testimonio cercano que puedo compartir es el de **María Eugenia Botta** en su rol de Directora de eCommerce D2C: ella recalcaba que incluso en consumo masivo, la clave digital está en entender al consumidor individual

(o microsegmento) y ofrecerle lo que necesita en el momento justo. Traducido al B2B, eso significa usar el historial del cliente para **anticiparse**.

Si sé que una pyme siempre me compra materia prima cada primeros de mes, ¿por qué no enviarle un recordatorio o facilitarle con un clic reordenar lo mismo? Varias plataformas ya integran un botón de **"reordenar pedido anterior"**, que ha tenido gran acogida: simplifica la vida al cliente recurrente y asegura ventas para el proveedor. Un comprador feliz me decía: "antes tenía que armar mi listita cada vez; ahora en dos clics repito el pedido estándar del mes y sólo ajusto si necesito algo extra". Ese pequeño detalle fideliza.

También la personalización permite **mejor servicio posventa**. Por ejemplo, portales donde el cliente puede ver **recomendaciones de mantenimiento** de lo que compró, o solicitar reposición de consumibles justo cuando su vida útil estimada está por terminar, gracias a que el sistema lo calcula. Estamos llegando a un punto donde, apalancados en IoT y datos, la plataforma B2B podría avisar al cliente: "Tu equipo X cumplió un año; te recomendamos comprar este kit de partes". Imaginen el valor de eso para las industrias.

En síntesis, **la personalización en B2B digital recrea y amplifica el trato *uno-a-uno* que antes sólo un vendedor humano daba**, apoyándose en el **análisis de datos histórico y en tiempo real**. Le da al cliente la sensación de que la plataforma "lo conoce" (porque de hecho, lo conoce a través de sus datos), y genera confianza y

comodidad, lo que redunda en más negocio. Un cliente bien atendido es un cliente que concentra más volumen con su proveedor favorito.

Expansión del alcance sin aumentar la fuerza comercial

Otro beneficio enorme del modelo digital B2B es la posibilidad de **expandir el mercado y llegar a más clientes** sin requerir el crecimiento lineal del equipo de ventas o de distribución física. Tradicionalmente, para cubrir geográficamente nuevos territorios o para atender a clientes pequeños que no justificaban un vendedor dedicado, había barreras importantes. Con el ecommerce, esas barreras se reducen significativamente.

Un ejemplo clásico: **exportaciones**. Una empresa mediana que fabrica productos industriales puede, a través de un buen sitio B2B, empezar a recibir pedidos del exterior sin necesidad de tener oficinas o vendedores allá. He visto casos de fabricantes argentinos y mexicanos que gracias a posicionar bien su catálogo online, comenzaron a vender a otros países de la región a clientes que los encontraron por Internet.

Obviamente hay temas logísticos y aduaneros a resolver, pero romper el hielo de la prospección fue posible gracias a la presencia digital. En los últimos años, plataformas como **Alibaba** y otras redes globales facilitaron este "descubrimiento" transfronterizo, y generaron una especie de **globalización de las pymes** vía ecommerce. Un informe de DHL señalaba que las pymes que adoptan canales digitales tienen **5 veces más probabilidad** de

exportar que las que no lo hacen, precisamente porque la web les da vidriera global.[28]

En el ámbito doméstico, el ecommerce B2B permite **atender a clientes muy pequeños de forma rentable**. Antes, si un cliente compraba un volumen muy chico, quizá la empresa proveedora lo ignoraba o lo obligaba a ir con un distribuidor. Ahora, mediante una tienda online, el propio **distribuidor puede atender microclientes** eficientemente, o el fabricante puede armar un canal directo para micropymes.

Un caso interesante es el de **empresas de consumo masivo** (alimentos, bebidas) que antes servían únicamente a través de distribuidores locales: varias lanzaron plataformas tipo "**tienda mayorista online**", donde pequeños comercios pueden comprar directamente surtido mixto para su negocio. Esto convive con la distribución tradicional; a veces los distribuidores mismos son quienes operan la logística tras el pedido online, pero para el pequeño comerciante, la ventaja es enorme: tiene acceso a todo el portafolio, puede comprar en cualquier momento (no depende del horario del preventista que pasaba por su tienda), puede aprovechar promociones centralizadas, etc.

Unilever justamente está implementando esta estrategia: su plataforma eB2B conecta a **500.000 pequeños retailers** con cerca de 600 distribuidores, mediante la digitalización de todo el "distributive trade".[29] Unilever reporta que la plataforma procesa **75k órdenes diarias** y esperan escalarlas a **1.5 millones de minoristas** a nivel

global (Brohan, 2025). Esto sería imposible con un modelo tradicional de visitas físicas cliente por cliente. La empresa estima que así logrará penetrar en miles de tienditas que antes quedaban fuera del alcance por costo. **Kimberly-Clark** y **Nestlé** también han lanzado iniciativas similares en mercados emergentes.

Otro vector de expansión es la **diversificación de canales**. Muchas empresas B2B que adoptan ecommerce se animan también a modelos nuevos, como los **marketplaces propios**. Por ejemplo, una empresa distribuidora puede abrir su plataforma para que terceros vendan productos complementarios, y convertirse así en un marketplace de su sector. De la noche a la mañana, pasa de vender 100 SKUs propios a ofrecer 500 SKUs con aliados, al tiempo que atrae a nuevos clientes que buscan variedad.

Esto lo vemos en sectores como agroquímicos, repuestos automotrices, materiales de construcción. La infraestructura digital facilita esa ampliación de surtido sin necesidad de que la empresa invierta en inventario: sólo integra a otros proveedores. **VTEX** ha impulsado mucho esta visión de **"Marketplace B2B"**, ofreciendo su tecnología para que fabricantes monten marketplaces integrando a sus distribuidores como sellers. En la práctica, es una forma de *expansión colaborativa*: todos venden más aprovechando la plataforma común.

Desde el punto de vista de costos, atender a 100 clientes o a 1000 clientes vía ecommerce **no requiere multiplicar por 10 tu fuerza de ventas**. Requiere quizás robustecer logística y atención, pero una vez escalada la plataforma,

se maneja volumen incremental con mucho menor costo marginal que en un modelo 100% offline. Este **apalancamiento** es uno de los atractivos: se puede crecer en ventas a doble dígito sin que los gastos operativos se incrementen al mismo ritmo, con lo que mejoras la rentabilidad.

Las **estadísticas pospandemia** lo confirman: la **mayoría de las organizaciones B2B planea mantener e incluso ampliar sus inversiones en canales digitales,** porque vieron crecimiento proveniente de nuevas regiones o segmentos que antes no atendían. En Latinoamérica, mercados relativamente pequeños en comercio electrónico B2B (ej: Bolivia, Paraguay) empiezan a moverse porque proveedores de países vecinos abrieron sus ventas online hacia allá, cosa que en el pasado no ocurría por falta de representantes locales. Este efecto expansivo aún tiene mucho recorrido.

Satisfacción de las preferencias del comprador moderno

He mencionado varias veces al **"comprador moderno"** de B2B, y es un beneficio en sí lograr atender sus preferencias, porque de ello depende retener clientes a futuro. ¿Cuáles son esas preferencias? En gran medida, son **comodidad, rapidez, transparencia y omnicanalidad**. Básicamente, los compradores de empresa ahora esperan lo mismo que como consumidores: experiencias sin fricciones, disponibilidad de información inmediata y la posibilidad de comprar en cualquier momento y lugar.

Tengamos presente el dato antes citado: el **64% de los compradores B2B actuales es millennial o gen Z** (Forrester, 2023). Son personas nativas digitales. Un joven jefe de compras de 30 años probablemente *prefiera* que le envíen un link para aprobar un pedido en lugar de firmar un papel o atender una llamada para dictar cantidades. Sus hábitos de consumo influyen: está acostumbrado a hacer todo desde el teléfono. Si la empresa proveedora no le da un canal mobile decente, se frustrará. De hecho, Forrester encontró que **el 80% de los compradores B2B** desearía tener una experiencia similar a B2C al comprar insumos para su compañía (Forrester, 2023).

No se trata de antagonizar al equipo de ventas, sino de entender que este nuevo comprador valora su **autonomía y eficiencia**. Un portal B2B bien hecho le permite *autoabastecerse,* y sólo busca ayuda humana cuando hay una excepción o decisión estratégica. Esto aumenta su satisfacción. Un indicador interesante: en encuestas de satisfacción, los clientes B2B que tienen acceso a portal online tienden a calificar mejor el servicio general que aquellos que no lo tienen, y mencionan en ello rapidez y facilidad. Además, como comenté, muchos están comprando con mucha más frecuencia gracias a la conveniencia digital.

Otra preferencia clara es la de **usar el sitio web del fabricante** como fuente primaria. Forrester halló que un **57% de compradores B2B** prefiere colocar órdenes inicialmente en el **sitio ecommerce del fabricante** si está disponible (Forrester, 2023), antes que en otros canales

(como marketplaces o portales de distribuidores). ¿La razón? Confianza en la fuente y riqueza de información.

Los compradores consideran que el fabricante ofrece la info más completa de sus productos y la experiencia más directa. Esto es un espaldarazo fuerte a que las empresas desarrollen sus canales digitales propios: los clientes los *buscan*. Por supuesto, los marketplaces tienen su rol (no todos los proveedores tendrán sitio propio, y a veces el comprador quiere comparar), pero es revelador que *en cuanto un fabricante lanza un buen canal digital, muchos clientes migran a él por preferencia*.

Otro aspecto: **autoservicio** en todas las etapas. Desde investigar soluciones (documentación online, FAQs) hasta soporte postventa (reportar incidencias en un portal). El comprador moderno quiere resolver cosas con pocos clics. Un dato: el **89% de los investigadores B2B** usa Internet para informarse antes de hablar con ventas,[30] lo que ya dije de Google. También **cerca de la mitad** desea poder **autoservir devoluciones o reclamos** online sin tener que llamar a nadie. Algunas compañías han implementado portales de devoluciones para B2B, cosa impensada hace años (¿un cliente devolviendo sin hablar con su ejecutivo? Sacrilegio, decían antes). Pero funciona: obviamente con políticas claras, pero se agiliza reponer un material defectuoso o mal enviado.

No puedo dejar de mencionar que los compradores modernos valoran la **transparencia**. Antes, mucha info (precios, tiempos) era opaca hasta que se hablaba

con ventas. Ahora, mientras más información se brinde abiertamente, mejor. Esto incluye **visibilidad de stock** (saber si hay disponibilidad antes de pedir), **tracking de envíos** (como en B2C, ver por dónde viene el camión) e incluso **calificaciones y reseñas**. Sí, en B2B también comienza a verse: por ejemplo, en catálogos de maquinaria, es útil ver comentarios de otros compradores sobre desempeño. Empresas que ofrecen esto se ganan la confianza de los usuarios jóvenes, acostumbrados a guiarse por reseñas en su vida diaria.

Por último, la **omnicanalidad**. El comprador moderno quiere poder interactuar por múltiples canales de forma coherente. Puede empezar cotizando en la web, luego llama a su representante para aclarar dudas técnicas, finaliza la compra en el portal y más tarde consulta por WhatsApp el estado de entrega. Espera que la empresa proveedora **unifique su experiencia** y sepa que es el mismo cliente en todos lados. Las plataformas integradas permiten esto: el vendedor humano puede ver lo que el cliente hizo en el portal y viceversa. Las empresas líderes logran sinergias aquí en lugar de conflictos.

En conclusión, adaptarse a las **preferencias del comprador moderno** no es opcional, es vital para la continuidad del negocio B2B. Quienes lo hacen ven clientes más **satisfechos, fieles y dispuestos a comprar más**. Ya no se trata sólo de precio o producto; la **experiencia** pesa enormemente. Y un modelo digital bien ejecutado es la herramienta para brindar esa experiencia ágil y personalizada que el nuevo comprador demanda. Como suele decirse en *B2B, "ease of doing*

business" (facilidad de hacer negocios) se ha vuelto un factor clave de decisión, casi tan importante como la calidad o el costo. El ecommerce es precisamente la vía para ofrecer esa facilidad.

Después de repasar todos estos beneficios, casi suena a un "mundo ideal". Pero sabemos que en realidad no es simple llegar a él. En el próximo apartado, hablaré de los **desafíos y obstáculos** frecuentes al implementar un modelo digital B2B. Es importante conocerlos para estar preparados y superarlos, ya que muchos proyectos fracasan o se dilatan por no anticipar adecuadamente estas dificultades.

Desafíos para su implementación

Si bien los beneficios son claros, emprender la digitalización del modelo B2B conlleva **desafíos considerables**. En mi experiencia, tanto propia como acompañando a numerosas empresas, he identificado algunas barreras típicas: la **integración con los sistemas existentes (especialmente ERPs)**, la **resistencia al cambio organizacional** (en equipos de ventas, distribuidores e incluso clientes acostumbrados a lo tradicional), la complejidad de **gestionar precios y condiciones personalizadas** en un entorno online; y ciertas **limitaciones externas,** como los medios de pago adecuados o la conectividad en mercados de Latinoamérica. Abordemos cada uno:

Integración con sistemas ERP y legado

Este suele ser el "talón de Aquiles" técnico de los proyectos B2B. Las empresas B2B generalmente tienen sistemas de gestión (ERP) muy robustos –SAP, Oracle E-Business, Microsoft Dynamics, etc.– que manejan inventarios, precios, clientes, créditos, facturación... Al implementar una plataforma ecommerce, **no puede quedar aislada**; necesita integrarse para reflejar la realidad del negocio. De lo contrario, imaginen: un cliente entra al portal pero los precios están desactualizados respecto al ERP, o compra un producto del que en realidad no hay stock porque la tienda no consulta el inventario real. Sería un caos.

La integración implica conectar en tiempo real o casi real atributos como **precios, stock, órdenes, estado de cuenta del cliente, catálogos** y más. Esto es **complejo**. Muchos ERPs antiguos no fueron hechos para exponerse externamente. En proyectos, a veces hay que construir APIs o *web services* personalizados, o incluso sincronizar datos mediante archivos batch, lo cual no es óptimo pero a veces se hizo necesario en los comienzos.

En Latinoamérica, además, muchas empresas medianas no tenían un ERP "estándar" sino sistemas legados a medida. Integrarlos puede requerir un esfuerzo significativo de desarrollo. Recuerdo el caso de una distribuidora que tenía un sistema AS/400 de los 90: tuvimos que desarrollar un conector que extrajera los datos de allí diariamente para el sitio web, porque no era viable una conexión directa en línea. Esto limitaba la frescura de la información (los clientes veían stock actualizado al día anterior, no en

tiempo real). No era ideal, pero fue un compromiso inicial para lanzar. Con el tiempo, la empresa migró a un ERP más moderno y pudo mejorar la integración.

Otra arista son los catálogos complejos. Muchas empresas B2B manejan **miles o cientos de miles de SKUs**, y a veces catálogos jerarquizados por cliente (por ejemplo, ciertos clientes sólo pueden ver cierto subconjunto de productos). Cargar y mantener eso sincronizado con la tienda exige un buen trabajo de datos. Las descripciones e imágenes muchas veces no estaban centralizadas antes del proyecto; hubo que crearlas. He visto iniciativas frenarse por meses sólo para compilar y depurar la información de producto necesaria para vender online.

Además, la integración no es sólo técnica, también de procesos. Por ejemplo, si un cliente hace una orden web y luego llama para cambiarla, ¿cómo se refleja? Debe haber un flujo definido: quizá el vendedor entra al ERP y modifica, y eso se refleja en la web. Esas idas y vueltas requieren diseñar la lógica y capacitar al personal.

En resumen, la **vinculación *ecommerce–ERP*** suele ser el tramo más costoso y lento de estos proyectos. Un informe de Latori GmbH listaba "la vinculación de distintos sistemas (ERP, CRM, etc.)" como **uno de los mayores retos** en ecommerce B2B.[31] La buena noticia es que las tecnologías han mejorado: hoy abundan *middleware*, APIs más abiertas en los ERPs modernos, e incluso plataformas ecommerce ya vienen con conectores prediseñados para sistemas populares. Pero en cualquier caso, se necesita un **buen equipo de TI** y tiempo de pruebas para

lograr una integración sólida. Si se subestima esto, la implementación puede colapsar o, peor, salir al aire con fallas que minen la confianza de los clientes (ej: errores de stock, duplicación de pedidos, etc.).

Resistencia al cambio organizacional

Más allá de lo técnico, lo **humano y cultural** es quizás el obstáculo más desafiante. La introducción de un canal digital en un negocio B2B tradicional remueve ciertas dinámicas establecidas hace años. Esto puede generar **temor o rechazo** en distintos actores:

Actor involucrado	Tipo de resistencia	Ejemplos y manifestaciones	Estrategias de mitigación
Equipo de ventas	Temor a perder comisiones o rol. Resistencia cultural ligada al "toque personal".	No mencionar el canal online a clientes, hablar mal de la plataforma, rotación de personal veterano.	Integrarlos en el proyecto, redefinir comisiones, capacitaciones, visibilizar casos de éxito y crear "embajadores".
Distribuidores / intermediarios	Sensación de desintermediación y pérdida de negocio.	Reclamos por canibalización, boicot indirecto (retrasar entregas, hablar mal del canal).	Estrategias de no competir en precio, integrar distribuidores en logística de última milla, generar acuerdos de comisiones.
Clientes tradicionales	Apego a la relación personal, falta de hábito digital.	Rechazo a usar la web ("prefiero llamarte como siempre"), demora en adopción de generaciones mayores.	Incentivos exclusivos (descuentos, entregas prioritarias), acompañamiento en el primer pedido, capacitaciones simples, convivencia de canales en paralelo.
Alta dirección	Falta de convicción, expectativas irreales.	Proyectos abortados por no ver resultados rápidos, falta de apoyo en recursos e inversión.	Evangelizar con datos y benchmarks, establecer KPIs realistas, comunicar beneficios de eficiencia y costo.

Tabla. Resistencias al cambio en la adopción de ecommerce B2B (elaboración propia)

La resistencia al cambio en general se supera con **comunicación, capacitación e involucramiento**. Incluir al equipo de ventas en la construcción del proyecto es buena práctica: pedir su feedback sobre funcionalidades, hacer pilotos con clientes de confianza, etc., para que

sientan el proyecto como propio y no impuesto. También celebrar las victorias: cuando cae el primer gran pedido por la web, comunicarlo internamente, mostrar cómo el cliente X está feliz utilizando el portal, etc. Convertir a unos pocos **"embajadores"** entusiastas (vendedores o distribuidores que abrazaron la idea) ayuda a influir al resto.

En definitiva, **el cambio cultural es un proceso, no un suceso**. Toma tiempo y gestión, pero es ineludible. Lo importante es no ignorar esta faceta "blanda" del proyecto, porque puede hacer naufragar la mejor plataforma si la gente simplemente decide no usarla o entorpecerla.

Complejidad en la gestión de precios y condiciones personalizadas

Ya hablamos de cómo en B2B los precios y condiciones pueden ser específicos para cada cliente o contrato. Llevar eso a una plataforma requiere mucho cuidado. Es un desafío técnico, pero lo separo aquí porque incluso con la tecnología adecuada, la **gestión operativa** de tantas variaciones puede volverse complicada.

En un entorno manual, muchas empresas B2B manejaban cierta "flexibilidad implícita": el vendedor sabía que a su cliente A le podía dar un 10% de descuento y a su cliente B sólo un 5%, pero quizás no había una lista formal; simplemente se negociaba caso a caso. Al digitalizar, hay que **formalizar esas reglas**: o bien cargarlas en el sistema como listas especiales, o implementar lógica de aprobaciones si un precio difiere. Esto obligó en varios casos a **revisar políticas de pricing**.

Algunas compañías aprovecharon para simplificar –por ejemplo, crear 3 niveles de precios estándar en lugar de 20 negociaciones distintas–, porque mantener 20 era inviable de forma online sin errores. Otras tuvieron que modular: "¿qué hacemos si queremos hacer una promo general pero algunos clientes ya tienen descuento mayor? ¿cómo evitar el conflicto?".

La **transparencia** que introduce la plataforma también asusta: muchas veces se decidió que el cliente sólo vea *su* precio y nada más, justamente para evitar comparaciones. Pero ¿y si un cliente se entera de que otro tiene mejor precio? En el cara a cara eso quedaba puertas adentro; en la era digital es más difícil ocultar diferencias. Puede tocar renegociar con clientes cuando notan disparidades. Esto es un desafío comercial derivado de la visibilidad.

Otro tema son las **estructuras de descuento complejas**: escalas por volumen, promociones cruzadas ("si compras X, obtienes Y gratis"), etc. En papel, el vendedor las aplicaba mentalmente; la plataforma hay que configurarla para que las calcule correctamente. He visto errores al inicio de proyectos donde no se contempló alguna excepción y la tienda daba descuentos de más o de menos en ciertos casos, lo que causaba malestar. Se requiere **mucho testing** con distintos perfiles de cliente para validar que cada uno ve lo correcto. Es prácticamente crear "n" tiendas en una, donde n son los segmentos o cuentas clave.

También está la cuestión de **crédito y pagos**. Muchos clientes B2B compran a crédito (pago a 30, 60 días). ¿Cómo

representarlo online? Varias plataformas permiten que el cliente haga checkout seleccionando "pago a cuenta corriente", y el sistema valida contra su límite de crédito en ERP. Pero si eso no se integra bien, podrías venderle a alguien que ya estaba sobrecargado. Además, algunas empresas decidieron impulsar pagos en línea (tarjeta, transferencia) para acelerar la cobranza, pero sus clientes no estaban acostumbrados. Encontrar el balance es un desafío: habilitar pagos online como **opción** sin eliminar la tradicional factura a 30 días.

En Latam, además, **los medios de pago electrónicos B2B** tienen un rezago; pocos usan tarjeta corporativa para montos grandes, así que hay que conectar con sistemas de pago por transferencia, comprobantes, etc., lo cual no siempre fluye automáticamente. Recuerdo un cliente peruano que implementó la opción de pago en línea pero igual debía conciliar de forma manual luego, porque los clientes no siempre ponían la referencia correcta –tuvimos que mejorar la interfase para pedir el número de pedido en el concepto de pago–. Son detalles que hay que pulir.

En síntesis, **replicar la complejidad comercial en la plataforma** es un rompecabezas que puede requerir simplificar ciertos aspectos o realizar desarrollos a medida. Muchas soluciones genéricas de ecommerce no contemplaban de base cosas como múltiples monedas, impuestos especiales por región, etc., que en B2B surgen. Por ello, al elegir tecnología, es crucial evaluar si soporta *nativamente* gran parte de la casuística B2B; de lo contrario, el proyecto se atora en personalizaciones interminables.

Como recomendación, siempre digo: **documenten sus reglas de negocio B2B** antes de implementar. Saquen del "tácito" todo: ¿cuántos esquemas de precio tenemos? ¿Qué excepciones hay? ¿Qué aprobaciones existen? Con ese mapa, vean cómo encajarlo en el sistema. Quizá descubran que tienen excesiva complejidad innecesaria y sea momento de hacer un *cleanup*. En cierto modo, el proyecto digital fuerza a la empresa a **organizar su información comercial**. Es un desafío pero a la vez un beneficio oculto: clarificar políticas, unificar criterios.

Por último, la **gestión continua** de estos parámetros es un reto. En un modelo tradicional, actualizar precios era mandar un Excel nuevo a todos o que el vendedor informara. En digital, actualizar miles de precios en la plataforma requiere procesos confiables. Muchas empresas integran la actualización desde el ERP –así la tienda siempre muestra lo que el ERP tiene–, pero eso significa que el manejo de precios en ERP debe ser ágil. Algunas descubrieron que su ERP no estaba preparado para frecuentes cambios masivos y debieron optimizarlo o usar herramientas auxiliares. Nada insuperable, pero es un ángulo más del desafío.

Limitaciones en medios de pago y conectividad en Latam

Quiero cerrar con un par de desafíos particulares de nuestra región. Latinoamérica tiene sus bemoles en infraestructura y en cultura de pagos, que afectan al ecommerce B2B:

Dimensión	Obstáculos principales	Ejemplos / Manifestaciones	Soluciones aplicadas o recomendadas
Medios de pago electrónicos	Baja penetración de tarjetas corporativas, preferencia por transferencias, cheques o efectivo.	Empresas que no aceptan tarjeta por montos altos; flujo engorroso con conciliación manual de transferencias.	Integrar opciones como pago contra factura, boletos bancarios (Brasil), SPEI (México); habilitar pagos mixtos (anticipo online + crédito).
Informalidad en clientes	Pymes no bancarizadas, rechazo a métodos digitales.	Preferencia por crédito directo con proveedor.	Flexibilidad en medios de pago; programas de educación financiera; incentivos graduales.
Conectividad	Limitaciones en zonas rurales e industriales con mala infraestructura.	Distribuidores de agroquímicos con internet móvil precario.	Plataformas ligeras, baja carga gráfica, pedidos por WhatsApp integrados; soporte offline con sincronización posterior.
Logística de última milla	Tiempos de entrega mayores respecto al canal tradicional.	Cliente molesto si web tarda 72h vs. vendedor local que entregaba en 24h.	Nuevos centros de distribución regionales, uso de 3PLs, red logística adaptada a digital.
Fiscalidad y facturación	Complejidad normativa diversa en la región.	Errores en emisión de facturas electrónicas; retenciones específicas de IVA.	Integración sólida con sistemas de facturación; análisis fiscal por país/provincia desde el diseño.

Tabla. Limitaciones en medios de pago y conectividad en Latam (elaboración propia)

En suma, el entorno latinoamericano presenta desafíos extras, como menor infraestructura en algunos lugares y menor adopción de ciertos mecanismos (pagos online, etc.). Pero nada de esto es insuperable; sólo requiere adaptar la implementación con creatividad y soluciones híbridas si hace falta.

Por ejemplo, cuando hablaba con **Francisco Díaz Colodrero**, él mencionaba algo interesante: que en Latam las plataformas deben adaptarse a **realidades de conectividad**; por eso hablábamos de ecosistemas integrados que puedan incluso funcionar offline un tiempo y luego sincronizar. Además, Francisco subrayaba que la infraestructura digital (internet, servicios) ha mejorado mucho en la región, hasta permitir hoy cosas que 10 años atrás eran imposibles.

A pesar de todos estos retos, muchas empresas latinoamericanas lo han logrado, lo cual es inspirador. Y en la próxima sección precisamente revisaremos **casos destacados de la región**: cómo ciertas compañías y plataformas superaron estos obstáculos y sirvieron de ejemplo. Con ello busco demostrar que, enfrentando los desafíos de frente, los beneficios comentados se traducen en historias de éxito tangibles.

Llegando al final de este capítulo, espero haber logrado pintar un panorama claro de la evolución del ecommerce B2B hacia un modelo transaccional moderno, sus ventajas significativas y los retos que conlleva, todo ello aterrizado a nuestra realidad iberoamericana.

Me gustaría cerrar con una reflexión personal:

Cuando fundamos la Cámara de Comercio Electrónico hace ya un par de décadas, muchos veían el ecommerce sólo como cosa de venta minorista por internet. Hoy, habiendo visto a gigantes industriales y pequeños negocios por igual abrazar lo digital, puedo afirmar que

el **comercio electrónico B2B** es no sólo una extensión natural, sino quizás la **columna vertebral del futuro del comercio**. Porque al digitalizar el eslabón entre empresas, se acelera toda la economía.

Nosotros, los pioneros y partícipes de esta génesis digital, tenemos el desafío y la fortuna de ser protagonistas del cambio. **Del modelo tradicional al transaccional hay un trecho lleno de aprendizajes**, pero la dirección es indudable. Los invito a continuar explorándolo juntos, construyendo un futuro donde hacer negocios sea tan fácil y eficiente como hacer clic.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

eCommerce D2C –la voz directa de la marca

El **direct-to-consumer (D2C)** o comercio electrónico directo al consumidor es un modelo de negocio en el cual las marcas venden sus productos **directamente al comprador final**, generalmente a través de sus propias plataformas en línea, **sin intermediarios** como minoristas o distribuidores. A diferencia del B2C tradicional –donde una empresa fabricante o mayorista comercializa a través de tiendas minoristas, marketplaces u otros terceros–, en el modelo D2C, la propia marca asume el control total de la **cadena comercial**: desde la **venta** hasta la **logística**, pasando por la **experiencia de cliente**. Este enfoque ha cobrado fuerza en los últimos años, con un marcado **cambio estratégico**: las empresas ya no ven el canal online propio sólo como un carrito de compras adicional, sino como un **pilar central de su estrategia** de negocios y de marca.

Para entender mejor este modelo, conviene marcar sus diferencias clave respecto al esquema tradicional B2C. En un modelo B2C clásico, la marca cede parte del control al intermediario: es el retailer quien maneja el **contacto con el cliente**, fija en gran medida el **precio final**, exhibe

los productos junto a competidores y, muchas veces, **posee los datos** de compra. En cambio, en **D2C la marca es dueña absoluta del canal**. Esto significa que controla cómo presenta sus productos, **administra sus precios y promociones**, gestiona directamente el servicio al cliente y, quizá lo más valioso, **recopila de primera mano los datos del consumidor**. En palabras simples: el D2C **elimina al "mediador"** y **acerca la voz de la marca al consumidor**, lo que permite una relación **más directa y personalizada**.

Canal ≠ modelo de negocio

Muchas veces, en las conversaciones del día a día, usamos "canal" y "modelo de negocio" como si fueran lo mismo. No lo son. El **canal** es la autopista por donde circula la relación con el cliente: ecommerce propio, marketplace, tienda física, social commerce, conversacional, app, etc. El **modelo de negocio** es la lógica con la que capturamos valor: B2B, B2C, D2C, B2B2C, suscripción, retail media, servicios, financiación, datos.

Cuando confundimos ambos planos, tomamos malas decisiones: creer que "hacer D2C" es sólo abrir una tienda online, pensar que "estar en marketplaces" es una estrategia completa, o suponer que "tener app" nos vuelve de repente omnicanales. Lo importante no es acumular canales, sino diseñar conscientemente el modelo económico y relacional detrás.

En esa clave, el D2C no es un simple canal nuevo: es un **modelo de negocio** donde la marca asume el rol de retailer, captura el dato, gobierna la experiencia y renegocia su

lugar en la cadena de valor. Los canales (web propia, app, redes, chat, tienda física) son distintas puertas de entrada a ese mismo modelo. El error no es sumar puertas, sino hacerlo sin tener claro qué casa estamos construyendo.

Otro contraste importante es la experiencia de marca. En retail tradicional, la experiencia de compra (física u online) está diseñada por el intermediario; la marca es una entre muchas en la góndola o el catálogo. En D2C, la experiencia está completamente curada por la marca, desde la navegación en su sitio web oficial hasta el packaging y el servicio posventa. Esta coherencia omnicanal ofrece oportunidades de storytelling de marca mucho más ricas: cada punto de contacto es una extensión de la identidad y los valores de la empresa. Además, mientras en B2C tradicional la marca compite por atención en un entorno saturado (ej., un pasillo de supermercado o la página de un marketplace), en D2C el entorno es propio, lo que facilita crear un vínculo 1:1 con el consumidor.

No obstante, **operar en D2C conlleva mayores responsabilidades**. Si bien en el modelo tradicional muchos aspectos (logística, pasarelas de pago, atención al cliente en tienda, etc.) son gestionados por el minorista, en D2C la marca debe encargarse de todo el ciclo: **atraer tráfico** a su web, procesar pagos de forma segura, gestionar envíos y devoluciones, y brindar soporte al comprador. En esencia, **D2C es "ser tu propio retailer"**. Esto demanda capacidades internas y tecnológicas que las empresas deben desarrollar (o contratar) para estar a la altura de las expectativas del consumidor digital actual.

D2C: una estrategia de control, no solo un canal

Importa resaltar que adoptar D2C **no es simplemente agregar un canal de venta**; implica una **decisión estratégica de fondo**. Las marcas que lo abrazan buscan **retomar las riendas** de la relación con sus clientes: apuestan al D2C **como vía de diferenciación y control**, más que como una fuente adicional de ingresos a corto plazo. En efecto, **la motivación principal para muchas empresas es la "soberanía" sobre su marca y sus datos**.

Un ejemplo claro lo brinda una consultora global: según McKinsey & Company, **el 50% de los consumidores a nivel mundial prefiere comprar directamente a las marcas** en vez de hacerlo a través de retailers tradicionales. Detrás de ese dato subyace un cambio cultural: compradores buscando **conexión más auténtica** con las marcas, y marcas ansiosas por escuchar directamente a esos compradores.

Esta visión estratégica fue bien sintetizada por **Ana Laura Fleba, ex Digital Commerce & Marketing Hub Sr. Director Spain de Unilever**,[32] al describir el fenómeno D2C en retail:

"Es revolucionario el momento en que los retailers se encuentran con la necesidad de generar un canal propio", afirma enfatizando que ese salto digital viene acompañado por "la implementación de un catálogo infinito".

Ana Laura Fleba

Es decir, en vez de depender del espacio en estantería que otro les asigna, las marcas D2C pueden **mostrar todo su catálogo en línea**, con profundidad de inventario y variedad, y enriquecer así la propuesta de valor al cliente. De allí surge otro matiz: el D2C suele ir de la mano con **plataformas propias (sitios web, apps)** e incluso con **comercio conversacional** (vía WhatsApp, Instagram Shopping, chats en vivo), canales donde la marca se comunica **directamente con su audiencia** sin interferencias.

Historia del D2C: De las marcas nativas digitales al mainstream

El modelo D2C, tal como lo conocemos hoy, tuvo sus primeros grandes casos de éxito a comienzos de la década de 2010, de la mano de las **marcas nativas digitales**. Compañías pioneras como Warby Parker (lentes), Dollar Shave Club (afeitado), Casper (colchones) o Bonobos (indumentaria masculina) renunciaron deliberadamente a vender en tiendas físicas de terceros y **nacieron vendiendo online** exclusivamente en **canales propios**.

Estas empresas –denominadas a veces *DNVB,* por sus siglas en inglés (*digitally native vertical brands*)– aprovecharon internet para llegar al consumidor sin pedir permiso a los minoristas tradicionales, y ofrecieron productos diferenciados (muchas veces de nicho) y una experiencia directa. El surgimiento de estos players "digital-first" mostró que era posible escalar un negocio

nacional (y hasta global), **sin pasar por las góndolas de Walmart o Carrefour**, algo impensable en el siglo XX.

La historia del D2C está íntimamente ligada a la evolución tecnológica. La masificación del uso de **redes sociales** y el abaratamiento de herramientas de creación de sitios web y tiendas online permitieron a pequeños emprendimientos **conectar con audiencias específicas** a bajo costo, lo que dio lugar a un **boom de marcas directas** a mediados de los 2010s. Paralelamente, se produjo un cambio generacional en el consumo: los **millennials y la generación Z** mostraron mayor disposición a **probar marcas nuevas** descubiertas en Instagram o YouTube, confiando en la recomendación de *influencers* o en reseñas de otros usuarios. Esta combinación –tecnología accesible + público receptivo– sentó las bases para que D2C pasara de ser una curiosidad de startups a un **fenómeno que hoy abraza también a multinacionales**.

En efecto, hacia 2020-2021, muchas **grandes marcas establecidas** (de consumo masivo, moda, electrónica, etc.) decidieron lanzar **sus propios canales D2C** para complementar su red tradicional. Por ejemplo, Nike redujo su dependencia de distribuidores y potenció Nike.com y sus tiendas propias; Lego impulsó fuertemente su ecommerce directo; L'Oréal desarrolló sitios específicos para varias de sus líneas de producto. La pandemia de COVID-19, con el cierre temporal de tiendas físicas, **aceleró** dramáticamente este vuelco: **tener un canal D2C robusto pasó de ser ventajoso a ser esencial** para la continuidad del negocio. De hecho, las ventas D2C globales han venido creciendo a ritmo de doble dígito.

Solo en Estados Unidos, las ventas mediante modelos D2C alcanzaron unos **US$ 151.200 millones en 2022**, un aumento del **16,9% respecto a 2021**.[33] Este auge no es exclusivo de Norteamérica; **tendencias similares se observan en Europa y Latinoamérica**, lo que marca que el D2C dejó de ser una rareza. Según eMarketer, se proyecta que las ventas D2C representarán alrededor del **15% del total del ecommerce minorista mundial para 2025**,[34] un porcentaje significativo considerando que hace una década eran casi marginales.

En síntesis, el **D2C ha pasado de ser la estrategia de unas pocas startups disruptivas a convertirse en parte central de la transformación digital de las empresas**. El atractivo es claro: quien domina su canal directo tiene la **ventaja de escuchar primero al cliente**, adaptarse más rápido y capturar más valor en cada transacción. Por supuesto, semejante premio viene con desafíos proporcionales, que exploraremos más adelante. Antes, veamos **qué necesita una empresa para ejecutar con éxito un modelo D2C** en la práctica.

Condiciones necesarias para operar con éxito en D2C

Implementar D2C no es simplemente "abrir una tienda online"; requiere preparar a la organización en varios frentes para operar como un retailer. A continuación, se presenta una guía de capacidades mínimas y recursos indispensables para lanzar y escalar un canal directo al consumidor.

Infraestructura de comercio electrónico: Es fundamental contar con una **tienda online robusta** (propia o usando plataformas como Shopify, VTEX, Tiendanube/Nuvemshop o WooCommerce), que ofrezca un **catálogo completo**, descripciones claras y un proceso de checkout seguro y amigable. Esta tienda debe integrar una **pasarela de pagos confiable** (adaptada a medios locales: tarjetas, billeteras, cuotas, etc.) y disponer de mecanismos de **seguridad informática** para proteger los datos de clientes (certificados SSL, cumplimiento de PCI DSS, etc.).

Además, debe tenerse resuelta la **logística de última milla**: ya sea mediante acuerdos con correos/postales, operadores logísticos o incluso soluciones propias, es necesario garantizar entregas en tiempo y forma en todo el territorio objetivo. La **experiencia de entrega** forma parte integral del D2C (no hay tienda física a donde recurrir), por lo que planificar envíos rápidos, packaging adecuado y políticas de devolución sencillas son requisitos mínimos.

Organización interna y talento humano: Un canal D2C exitoso requiere equipos dedicados con un **mindset emprendedor y cercano al consumidor**. Por un lado, se necesita un equipo de **marketing digital/performance** que atraiga tráfico calificado al sitio, gestione campañas en redes sociales, Google Ads, email marketing y más, con la optimización constante del **costo de adquisición**.

Por otro lado, es clave una sólida **atención al cliente omnicanal** –vía chat, WhatsApp, teléfono, redes– para acompañar al comprador en todo momento (antes, durante y después de la compra), replicando de algún

modo la asistencia que tendría en una tienda física. También deben establecerse procesos de **fulfillment** eficientes: personal de depósito o un 3PL que se encargue del picking/packing de pedidos diariamente, con sólidos niveles de servicio.

Es recomendable asignar responsables claros para la gestión D2C y **fomentar la agilidad**: este equipo debe iterar rápido, probar nuevas acciones y corregir cursos según feedback del mercado. En resumen, se trata de **inculcar una cultura de startup dentro de la empresa**: orientada al cliente, ágil, creativa y data-driven.

Stack tecnológico y analítica: Operar directo al consumidor exige montar un **ecosistema tecnológico integrado**. El corazón es el software de **ecommerce** (CMS + carrito), pero alrededor de él orbitan varias herramientas imprescindibles: un sistema de **CRM** para gestionar contactos y comunicaciones personalizadas, una plataforma de **marketing automation** (ej., para envíos de emails segmentados, workflows de recuperación de carritos abandonados, etc.), y preferentemente una **customer data platform (CDP)** que unifique los datos de comportamiento de los usuarios a través de distintos canales.

Asimismo, soluciones de **analytics** deben implementarse para monitorear métricas clave (tráfico, conversión, ticket promedio, ROI de campañas, cohortes de clientes, etc.). Muchas de estas capacidades pueden obtenerse combinando suites existentes; por ejemplo, Google Analytics para el análisis web, herramientas como HubSpot

o Klaviyo para CRM/automation, etc. Lo importante es que la marca D2C pueda **capturar y aprovechar datos propios (first-party data)** en tiempo real, y convertirlos en insights accionables.

Cabe señalar que las **habilidades digitales especializadas** para manejar estas plataformas son necesarias; si no existen internamente, habrá que formarlas o contratarlas. Según un artículo especializado, el modelo D2C demanda colaboradores capaces de **escalar las experiencias de cliente** y usar datos propios en beneficio del negocio, habilidades que afortunadamente pueden desarrollarse con relativa rapidez mediante capacitación focalizada.

Procesos y mindset centrados en el cliente: Más allá de la tecnología y los recursos, el éxito en D2C depende en gran medida de adoptar un **enfoque genuinamente customer-centric**. Esto implica rediseñar procesos con la mirada puesta en la comodidad y satisfacción del consumidor. Por ejemplo, habilitar múltiples opciones de entrega (envío estándar, exprés, retiro en punto, etc.), diversos medios de pago (incluso pago contra entrega donde aplique), políticas claras de garantía y devolución sin letra chica, entre otros.

La empresa debe prepararse para un **feedback loop intenso**: los clientes D2C suelen brindar opiniones directas (reseñas, comentarios en redes, etc.), y la organización debe escucharlas activamente y responder con mejoras de producto o servicio. **La cercanía con el consumidor es un arma de doble filo**: brinda información valiosa,

pero también expone a la marca a críticas públicas si algo falla. Por eso, adoptar una postura **ágil y humilde** (tipo "beta permanente") ayuda a iterar rápidamente en función de la retroalimentación. En palabras de **Patricio Lombardi, Digital Director de Naldo**, este cambio de chip requiere ver lo digital como oportunidad de aportar valor al crecimiento:[35]

> "La necesidad de profundizar el crecimiento de la compañía a partir de la digitalización fue lo que me llevó a ver una clara oportunidad de aportar valor" .
>
>
> **Patricio Lombardi**

Es justamente esa mentalidad la que debe permear en todos los niveles de la organización al embarcarse en un proyecto D2C.

En suma, las condiciones para operar con éxito un modelo D2C abarcan **infraestructura (tienda, pagos, logística)**, **estructura organizacional (equipos y procesos)**, **tecnología de soporte (CRM, datos, analítica)** y **cultura empresarial**. Si alguno de estos pilares falla, la experiencia al cliente se verá resentida; y en D2C la marca no tiene a quién más culpar, al estar en contacto directo. Pero cuando todos funcionan en concierto, la empresa adquiere una maquinaria potente para generar valor diferenciado.

Ventajas competitivas del modelo D2C

¿Por qué tantas marcas están apostando por el D2C? Más allá de ser una moda, este modelo ofrece **ventajas concretas que impactan en la rentabilidad, la innovación y la lealtad del cliente**. Entre las **principales ventajas competitivas** se destacan:

Ventaja	Descripción	Ejemplos / Impacto
Control total sobre la experiencia y la marca	La empresa diseña cada punto del customer journey, sin intermediarios que diluyan el storytelling o el look & feel. Permite reaccionar directamente ante problemas de clientes.	Sitio con estética propia, empaque personalizado, tono coherente en comunicaciones post-compra. Atención directa y rápida a reclamos.
Acceso directo a datos del consumidor	El D2C permite ownership total de la data: clics, visitas, compras, preguntas y combinaciones de productos quedan en analítica propia.	Insights en tiempo real para segmentar campañas, refinar productos y anticipar tendencias. Base de personalización y marketing 1:1.
Mejores márgenes y estructura de costos optimizada	Al eliminar intermediarios, la marca captura más margen y gana flexibilidad de precios. Puede implementar modelos comerciales innovadores.	Clubs de suscripción, bundles especiales, ofertas exclusivas online. Optimización de cadena de valor para reducir costos.
Innovación ágil y prueba rápida de mercado	El canal directo permite testear productos, ediciones limitadas o campañas experimentales sin depender de retailers.	Lanzamientos piloto de sabores, micro-colecciones de moda "see now, buy now". Feedback inmediato que acorta ciclos de I+D.
Fidelización y construcción de comunidad	Contacto directo habilita programas de lealtad, membresías y creación de comunidades online que generan advocacy.	Acceso anticipado a lanzamientos, UGC, eventos exclusivos. Influencia de reseñas y testimonios en 8 de cada 10 consumidores.

Tabla. Ventajas competitivas del modelo D2C (elaboración propia)

En resumen, el D2C ofrece **ventajas estratégicas** difíciles de igualar por el esquema tradicional: **relaciones más profundas** (datos + comunidad), **marca más fuerte y coherente**, **mayor rentabilidad por venta** e **innovación guiada por el cliente**. Estas ventajas explican por qué, a pesar de los desafíos, tantas empresas están invirtiendo en construir sus canales

directos. Sin embargo, no todo es un camino de rosas: alcanzar estos beneficios conlleva sortear obstáculos importantes, que abordaremos a continuación.

Desafíos comunes en su implementación

Ser **dueño del canal** también significa hacerse cargo de todos sus desafíos. Diversos casos en la industria muestran que implementar D2C viene con una serie de obstáculos y **cuellos de botella** a superar, especialmente en mercados competitivos y en empresas acostumbradas al modelo tradicional. Entre los **desafíos más comunes** que enfrentan las marcas al adoptar D2C, encontramos:

Generación de tráfico y demanda: *"Si lo construyes, ellos vendrán"* no aplica automáticamente en ecommerce. Uno de los mayores retos D2C es **lograr que los consumidores lleguen a tu sitio y te compren**, sin el apoyo de la infraestructura minorista tradicional.

En retail físico, una marca se beneficia del tráfico existente en las tiendas; en marketplaces online, aprovecha la gran audiencia que ya navega esas plataformas. Pero en un canal propio, la marca debe **atraer por sus propios medios** a cada cliente. Esto implica invertir fuertemente en **marketing digital** (SEO, SEM, social ads, influencers, etc.) para generar visibilidad, y aun así puede tomar tiempo construir un flujo constante de visitantes. En mercados digitales saturados, captar la atención es cada vez más costoso –el CAC (costo de adquisición de cliente) tiende

a subir–, y las marcas D2C pueden encontrarse gastando mucho en publicidad para obtener ventas iniciales.

Además, competir contra gigantes como Amazon o Mercado Libre (que ofrecen conveniencia, amplitud y confianza) no es trivial: **¿por qué un cliente elegiría comprar en el sitio de una marca poco conocida, pudiendo hacerlo en un marketplace donde ya tiene cuenta y confía?** Esa pregunta resume el desafío de fondo: las marcas deben **dar motivos de peso** (producto único, mejor precio, experiencia superior) para convencer al consumidor de salir de su "zona de confort" de compra. De lo contrario, el tráfico no llegará o no convertirá.

En la práctica, muchas empresas subestiman este punto y **lanzan su tienda online sin una estrategia robusta de marketing**, tras lo cual obtienen resultados iniciales decepcionantes. Generar demanda propia es posiblemente el escollo número uno del D2C.

Costos logísticos y cumplimiento de entregas: Vender directo implica también **distribuir directo**. Las marcas que incursionan en D2C deben enfrentarse al complejo y costoso mundo de la logística de pequeños envíos a consumidores finales. Este rubro puede erosionar rápidamente los márgenes si no se maneja con eficiencia. Los gastos de picking, packing, fletes unitarios, gestión de devoluciones, embalajes, seguro, etc., **suman costos significativos** que antes eran absorbidos por mayoristas o retailers.

Un dilema clásico es quién paga el envío: los consumidores esperan cada vez más **envíos rápidos y**

baratos (o gratuitos), pero la marca tal vez no tenga la escala logística para negociar buenas tarifas. Además, en regiones con infraestructura desafiante (por ejemplo, entregas en zonas remotas), **cumplir con plazos prometidos es un desafío logístico enorme**. La logística puede complicar el cumplimiento de fechas de entrega si la empresa no cuenta con una infraestructura eficiente, por lo que muchas recurren a **tercerizar servicios a operadores especializados** como vía más ágil para implementar D2C.

Esta tercerización (por ejemplo, contratar a un 3PL para almacenamiento y envíos) ayuda, pero igualmente exige coordinación y añade un costo variable por transacción. En resumen, **lograr entregas impecables "última milla" es una carga operativa nueva** para fabricantes tradicionales, y muchos subestiman la inversión necesaria en este frente. La **experiencia de entrega** (tiempos, estado del paquete, cumplimiento de promesas) es crítica en la satisfacción del cliente D2C – tanto como lo sería la experiencia en tienda física –, de modo que fallar aquí puede lesionar la reputación de la marca rápidamente.

Saturación de canales digitales y ruido competitivo: Conforme más marcas lanzan sus propios ecommerces, la competencia por la **atención online del consumidor** se intensifica. Hoy prácticamente *todos* los fabricantes importantes tienen presencia digital directa, sumados a innumerables DNVB emergentes y a los retailers/multimarca tradicionales que también invierten en ecommerce. Esto resulta en un **ecosistema altamente ruidoso**: bandejas de entrada llenas de newsletters

promocionales, feeds de redes sociales inundados de anuncios de productos, resultados de búsqueda repletos de opciones.

Para una marca D2C novel, destacar en este mar de estímulos es complejo. Incluso las propuestas de valor diferenciadas corren el riesgo de parecer similares en la superficie ("calidad superior", "compra fácil", "precio justo") cuando todas las marcas claman algo parecido. Hay un **desafío creativo y de branding** en sobresalir: la marca debe encontrar su voz auténtica y canales adecuados para llegar a su nicho.

Además, los consumidores digitales son volubles y **la lealtad es difícil de ganar** cuando otra oferta está a un clic de distancia. Un shopper puede comprar directamente a una marca una vez por curiosidad, pero para retenerlo, esa marca compite contra decenas de alternativas que aparecen en su Instagram al día siguiente. La saturación también implica que ciertos canales resultan menos efectivos (por ejemplo, el alcance orgánico en redes es mínimo sin pauta, por la competencia por el feed). En síntesis, lograr *engagement* sostenido es un desafío y costoso; **el solo hecho de tener un canal D2C no garantiza que los clientes lo frecuenten**.

Escalabilidad sin perder personalización: Muchas iniciativas D2C comienzan manejables –con volúmenes pequeños de pedidos– pero apuntan a escalar. Ir de 10 pedidos diarios a 1000, por ejemplo, es un salto enorme que pone a prueba todos los sistemas y procesos. **Escalar operaciones** puede conducir a pérdida de calidad si

no se planifica cuidadosamente. Un desafío frecuente es **mantener la cercanía y personalización** cuando la base de clientes crece exponencialmente. Al principio es factible incluir una nota escrita a mano en cada envío, o conocer por nombre a varios clientes frecuentes en redes, pero ¿cómo sostener ese toque humano cuando se multiplican las ventas?

Las marcas D2C enfrentan la paradoja de querer volumen (para ser rentables) pero a la vez querer seguir siendo percibidas como *boutique* y cercanas. Algunas lo logran apoyándose en tecnología (por ejemplo, enviando comunicaciones automatizadas pero altamente segmentadas, que se sienten personalizadas) o implementando **programas de fidelidad** que segmentan a la comunidad en grupos VIP. Aún así, **evitar la "comoditización" al escalar es difícil**.

Por otro lado, crecer implica invertir en infraestructura: más espacio de almacén, sistemas más robustos, quizás abrir **puntos físicos** o *showrooms* para complementar (muchas DNVB terminan abriendo tiendas propias o temporales para alcanzar a nuevos públicos). Todo esto requiere capital y coordinación. Si la expansión no se ejecuta bien, la marca puede encontrarse con **cuellos de botella operativos** (por ejemplo, sobreventa sin stock, retrasos masivos en envíos, servicio al cliente desbordado de consultas) que dañen su reputación. En conclusión, escalar un modelo D2C es **tan desafiante como iniciar uno**, sólo que con el escrutinio de miles de clientes mirando.

Resistencia de canales tradicionales y posibles

conflictos: Un tema a considerar es el **canal conflict**. Las empresas establecidas que abren D2C pueden hallar **resistencia o fricción con sus distribuidores/retailers existentes**, que lo ven como competencia. Por ejemplo, si un fabricante empieza a vender más barato online directo, los retailers pueden protestar por la diferencia de precios. O pueden temer que la marca priorice su propio canal en detrimento del surtido que les provee.

Manejar esta transición hacia un modelo híbrido requiere **diplomacia y estrategia**: muchas marcas optan por **convivir con ambos modelos**, ofreciendo quizás **productos exclusivos** o ediciones especiales en D2C que no compiten directamente con lo que vende el retail, o manteniendo una política de precios consistente para no subcotizar a su cadena tradicional. A largo plazo, la tendencia indica que los roles se van acomodando –los retailers se vuelven más curadores de experiencias y portafolio, mientras las marcas atienden la relación directa–, pero en lo inmediato, **navegar esa relación con el trade es un arte**. Este desafío aplica principalmente a compañías grandes con amplia distribución previa.

Para DNVB nacientes no es un problema (pues surgen sin ese lastre), pero si escalan, quizás enfrenten dilemas inversos: ¿deberían entrar a retail físico o marketplaces para ampliar alcance sin diluir su esencia D2C? La **definición de una estrategia omnicanal balanceada** es algo que cada marca debe ir ajustando según su realidad, y no siempre hay respuestas fáciles.

Todos estos desafíos no significan que el modelo D2C sea

inviable; más bien resaltan la necesidad de **una visión crítica y planificación realista**. Como todo, el D2C tiene su "lado B": costos ocultos, riesgos y trampas potenciales. Las marcas que triunfan en este terreno suelen ser las que **reconocen tempranamente estas dificultades** y las abordan de frente con inversión inteligente, socios adecuados (p. ej., *partners* logísticos o tecnológicos) y, sobre todo, perseverancia. A fin de cuentas, **construir un canal propio es construir un nuevo negocio**, casi como emprender dentro de la empresa. No sorprende entonces que haya tropiezos en el camino. Pero las recompensas pueden justificarlo con creces, como se vio en las ventajas enumeradas.

Casos destacados en Iberoamérica

El modelo D2C también está dejando su huella en Iberoamérica, donde tanto grandes compañías tradicionales como startups innovadoras han adoptado la venta directa para fortalecer su relación con los consumidores. A continuación, se destacan algunos **casos regionales** que ilustran distintas aproximaciones al D2C y cómo se está innovando en este frente:

L'Oréal Argentina: El gigante de cosméticos ha incorporado el D2C como parte de su transformación digital. En Argentina, L'Oréal lanzó tiendas online oficiales para varias de sus marcas, por ejemplo, la tienda **Kérastase** y otros portales de sus líneas de lujo, lo que permite a los clientes comprar tratamientos capilares y de belleza directamente. Esto les ha dado control sobre la **experiencia premium** que desean transmitir (por ejemplo, con consultoras virtuales que asesoran en la web) y acceso a datos de sus consumidoras locales.

Para la implementación, L'Oréal suele apoyarse en plataformas robustas (en la región ha utilizado Salesforce Commerce Cloud para algunas marcas y también ha experimentado con modelos *headless* integrando VTEX). El caso demuestra cómo una empresa tradicional, con décadas vendiendo vía perfumerías y salones, **abrió un nuevo canal propio** para complementar (no reemplazar) a sus distribuidores, apuntando a segmentos dispuestos a una atención más personalizada online.

Avon México: Paradójicamente, Avon siempre fue "directo al consumidor" en el sentido de la venta por catálogo con revendedoras, pero en años recientes ha evolucionado su modelo al entorno digital. En México, Avon desarrolló su **tienda en línea oficial**, donde cualquier cliente puede comprar productos y recibirlos en su domicilio, algo impensado tiempo atrás cuando la venta dependía 100% de las representantes. La empresa combinó su red de representantes con el ecommerce: muchas vendedoras ahora utilizan la app de Avon para procesar pedidos que el cliente les hace, o comparten enlaces de producto y así ganan comisiones.

Avon tuvo que modernizar sistemas para manejo de **inventario en tiempo real** y logística nacional, pero el resultado ha sido positivo en alcance a nuevas generaciones que prefieren hacer pedidos online directamente. Este caso muestra un **modelo híbrido**, donde una compañía de venta directa tradicional integra un canal D2C digital sin canibalizar su fuerza de ventas, sino más bien empoderándola con herramientas tecnológicas.

L'Bel (Perú): L'Bel es una marca de cosmética perteneciente al grupo Belcorp, conocido por su esquema de venta por catálogos en Latinoamérica (con marcas como Ésika, Cyzone, etc.). En Perú, L'Bel decidió lanzar un sitio ecommerce directo para complementarse con sus consultoras. En este portal D2C, las clientas pueden comprar fragancias, tratamientos y maquillaje de alta gama y recibirlos en casa, mientras acumulan puntos de lealtad.

Belcorp implementó este modelo entendiendo que había un nicho de consumidoras digitales que quizás no estaban siendo atendidas por el canal tradicional. Un beneficio importante ha sido la **captura de datos**: ahora L'Bel conoce patrones de consumo individuales (por ejemplo, qué rutinas de skincare siguen) y puede hacer campañas más segmentadas. El reto ha sido integrar este canal con su red de consultoras independientes: han optado por asignar compras web a consultoras cercanas para que ganen comisión, con lo que han logrado cierta armonía canal-digital/físico. L'Bel Perú es un ejemplo de **empresa latina adaptando el D2C a su propia realidad de venta directa preexistente**.

Nestlé Brasil: La multinacional de alimentos y bebidas ha impulsado en Brasil diversas iniciativas D2C. Quizás la más notoria es **Nespresso**, la unidad de negocios de café por cápsulas que desde el día uno operó en modelo directo (vía boutiques propias y ecommerce). Nespresso Brasil ha crecido su base de clientes vendiendo online café premium y máquinas, con un fuerte enfoque en su programa de membresía (*Nespresso Club*) que fideliza usuarios.

Pero no se quedó solo con eso: también lanzó por ejemplo **Nestlé Baby**, una plataforma para vender alimentos infantiles directamente a padres, donde incluye asesoramiento nutricional; y en categorías de mascotas participó en la tienda directa **Purina Petshop**. Incluso incursionó con tiendas temporales D2C para chocolates KitKat, donde creó experiencias de marca. Estos esfuerzos evidencian cómo una corporación diversificada puede utilizar el D2C de forma **selectiva por categoría**: aprovecha

donde hay alto valor agregado o necesidad de vínculo directo (café gourmet, nichos específicos), mientras mantiene canales tradicionales en productos masivos. Nestlé suele usar tecnología de punta (en algunos casos VTEX para tiendas locales) y logísticas tercerizadas para cumplir en un país tan extenso como Brasil.

Goicoechea (Argentina): Goicoechea es una marca de cuidado personal (cremas para piernas y varices) muy conocida en el retail de farmacia. En Argentina, la marca (propiedad de Genomma Lab) decidió abrir su **propio canal de venta en línea**, algo innovador en el rubro de farmacéuticos OTC. A través de la tienda online oficial de Goicoechea, los clientes pueden comprar toda la línea de cremas –incluyendo exclusivas presentaciones– y recibirlas en su casa, en lugar de buscarlas en farmacias.

Al ser un producto relativamente especializado, el D2C le permitió a la marca **educar mejor al consumidor** sobre sus beneficios (con contenido en la web, videos, testimonios) y también vender combos o packs ahorro directamente. Es probable que Genomma Lab esté replicando esta estrategia con otras marcas del grupo, apuntando a **recuperar margen** y a entender mejor a sus usuarios finales, ya que tradicionalmente dependían de cadenas farmacéuticas para la venta y datos de clientes. El caso Goicoechea subraya que incluso en categorías tradicionales es posible experimentar con D2C para complementar la distribución existente.

Justo (Chile): En el contexto chileno, *Justo* es un caso interesante y distinto: más que una marca de productos

de consumo, es una **startup de tecnología** enfocada en habilitar a restaurantes y comercios a vender directo, sin pasar por apps de delivery multinacionales. Justo creó una plataforma de **comercio conversacional y pedidos en línea** que provee a restaurantes locales su propio canal (web o app) para recibir órdenes, en lugar de depender de intermediarios tipo Uber Eats o PedidosYa, que cobran altas comisiones.

Si bien Justo no vende un producto físico propio, su modelo de negocio en sí es "D2C as a service": empodera a pequeños comercios para que tengan relación directa con sus clientes digitales. El auge de Justo en Chile y su expansión a otros países latinoamericanos ejemplifica cómo el concepto de D2C trasciende rubros; incluso servicios y pymes gastronómicas están buscando maneras de **conectar directamente con su clientela online**, y así evitar la intermediación onerosa. Justo se volvió popular por el discurso de "justicia" (de ahí su nombre) con los restaurantes, al devolverles el control sobre sus ventas digitales.

Kingo (Colombia): Otro ejemplo fuera de lo común es Kingo, una startup originada en Guatemala/Colombia que comercializa **soluciones de energía solar off-grid**. Kingo distribuye dispositivos solares domésticos recargables directamente a comunidades rurales sin acceso a la red eléctrica, mediante un modelo prepago. Aunque podría verse más como B2C tradicional, Kingo ha innovado en canales de venta directa en zonas donde no existen tiendas: su equipo local vende *in situ* o vía celular directamente al usuario final los paquetes de energía.

Al no haber "retail solar" en esas regiones, no tuvo más remedio que ser D2C. El éxito de Kingo muestra que **ir directo al consumidor puede abrir mercados completamente nuevos**, atendiendo necesidades no cubiertas por canales convencionales. Combina tecnología (monitoreo de consumo vía IoT) con contacto directo comunitario. Es, en cierto modo, D2C llevado al ámbito de la infraestructura básica.

Además de estos casos puntuales, es importante mencionar que en Iberoamérica, muchas marcas están optando por **modelos mixtos**: combinan su **tienda propia D2C con presencia en marketplaces** o retailers, aprovechando lo mejor de ambos mundos. Por ejemplo, una marca de moda puede tener su **ecommerce oficial** en Shopify para atender a clientes fieles con toda la colección, pero a la vez vender productos seleccionados en Mercado Libre o Amazon para captar nuevos públicos y liquidar stock masivamente. Esta estrategia **omnicanal** es cada vez más común, entendiendo que el D2C no tiene por qué pelearse con otros canales, sino integrarse estratégicamente.

Como destacó **Hernán Kazah, Co-Founder & Managing Partner de KASZEK,** al hablar de este equilibrio:[36]

"Primero necesitás escala, y eso te lo puede dar un marketplace. Pero después necesitás profundidad de la relación, y eso sólo se logra con canal propio"
.

Hernán Kazah

Es decir, la receta ganadora para muchas empresas es **capturar volumen en canales de terceros**, pero luego **fidelizar y generar valor a largo plazo en su canal directo**. En América Latina, esto se ve claramente: según un informe de Shopify, el ecommerce en la región proyecta crecer un **22% entre 2023 y 2026**, impulsado principalmente por el auge de estrategias D2C y la necesidad de las marcas de **recuperar control sobre la relación con sus consumidores y sus datos**.

En cuanto a la tecnología preferida en la región para montar D2C, ya se mencionaron soluciones como **VTEX** (de origen brasileño, elegida por retailers y fabricantes grandes por sus capacidades omnicanal), **Tiendanube/ Nuvemshop** (una opción local en varios países hispanos para tiendas de menor tamaño) y **WooCommerce** (extendida por ser plugin de WordPress, ideal para catálogos pequeños con presupuesto acotado).

La elección de plataforma suele depender del **tamaño y complejidad**: por ejemplo, L'Oréal o Nestlé optan por soluciones enterprise (Salesforce Commerce, VTEX) debido a volúmenes altos y necesidad de integración omnicanal; mientras que marcas más chicas eligen Shopify o Nuvemshop por su rapidez de implementación. Esto demuestra que el **ecosistema tecnológico D2C en Iberoamérica está madurando**, con proveedores locales y globales compitiendo, lo que facilita que más empresas se animen a dar el salto.

En definitiva, los casos iberoamericanos reflejan que **el D2C no es una tendencia ajena, sino una realidad en**

pleno desarrollo en nuestros mercados. Cada marca lo adapta a su contexto: unas buscan mayor margen; otras, acercarse al cliente; otras, acelerar la innovación. Pero todas comparten la convicción de que, en esta era digital, **escuchar la "voz directa" de la marca y del consumidor es clave para sobrevivir y prosperar**.

El D2C como estrategia de branding, experiencia y fidelización

Más allá de lo comercial, el auge del modelo D2C está profundamente conectado con **nuevas formas de construir relaciones de largo plazo** con los clientes. En la economía de la experiencia, la **propuesta de valor** de una marca ya no se limita al producto en sí, sino que abarca la historia que cuenta, la comunidad que crea y los valores que comparte. En este sentido, el D2C se ha convertido en una estrategia privilegiada para potenciar el **branding**, enriquecer la **customer experience** y **fidelizar** a los consumidores. Veamos cómo encajan estos elementos:

Contenido y storytelling como puente con el cliente: Al tener sus propios canales (web, redes, email), las marcas D2C pueden desplegar **contenido original** que refuerza su identidad y conecta emocionalmente. Muchas desarrollan blogs, tutoriales, videos o podcasts que **educan y entretienen**, y se convierten así en referentes más allá del producto.

También fomentan el **contenido generado por usuarios (UGC)**: incentivan a sus clientes a compartir fotos, reseñas, unboxings en redes sociales, con lo que los integran al relato de marca. Este tipo de contenido aporta autenticidad; de hecho, los consumidores confían mucho en lo que otros usuarios dicen. Como vimos, cerca del 80% se deja influenciar por UGC al decidir compras,[37] lo cual explica por qué las marcas directas ponen énfasis

en cultivar este flujo (por ejemplo, repostean historias de clientes usando el producto, hacen concursos de fotos).

El **social commerce** –venta a través de plataformas sociales– es una extensión de esta estrategia: marcas que utilizan Instagram, TikTok o Facebook no sólo para anunciar sino para **vender directamente dentro de la red**, con la integración de catálogos y checkout nativo. Esto aprovecha el contexto donde el cliente ya consume contenido. En resumen, el D2C exitoso tiende un puente narrativo con el consumidor: lo invita a una **conversación continua**, más allá de la mera transacción, para así generar engagement sostenido.

Personalización del *customer journey*: Con los datos directos en mano, las marcas D2C pueden orquestar experiencias **altamente personalizadas** a nivel individual. Esto abarca recomendaciones de producto basadas en compras previas y correos electrónicos dinámicos según intereses, hasta packaging y mensajes en el envío adaptados al perfil del cliente. Por ejemplo, es común que tras la primera compra, la marca envíe un **email de *follow-up*** donde agradecen la preferencia y sugieren productos complementarios con un tono cercano; o que en el paquete incluya **muestras** en función de lo que esa persona adquirió (para maximizar *cross-selling*).

También se ve personalización en sitios web que **recuerdan preferencias** del usuario logueado (tallas guardadas, lista de deseos) y ofrecen una página de inicio distinta según su historial. Todos estos detalles componen un *journey* donde el cliente siente que la marca *lo conoce*. Incluso

elementos físicos como el empaque pueden volverse parte de la experiencia personal: muchas DNVB incluyen notas de agradecimiento firmadas, stickers o un nombre impreso ("Empacado especialmente para Juan"), con lo que dan calidez humana al momento de abrir la caja. Esta suma de micromomentos personalizados es posible porque el D2C brinda control de extremo a extremo, y permite **diseñar un recorrido con "sorpresas" y deleites** que serían imposibles en la venta masiva tradicional.

Programas de fidelización y recompra: Con un canal directo es mucho más sencillo implementar **estrategias de lealtad** efectivas. Las marcas D2C suelen lanzar programas de puntos, descuentos por referidos, membresías VIP o suscripciones, con el fin de **incentivar la recompra** y prolongar el ciclo de vida del cliente. Por ejemplo, una marca de café D2C puede ofrecer un *coffee club* donde el cliente paga una cuota mensual y recibe combos especiales (modelo de suscripción), y generar así ingresos recurrentes y compromiso.

Otra táctica frecuente es ofrecer **beneficios escalonados**: a mayor gasto acumulado, el cliente sube de nivel y desbloquea privilegios (envío gratis, regalos de cumpleaños, acceso a productos antes que nadie, etc.). Estos esquemas, manejados directamente por la marca con su CRM, permiten **reconocer y premiar la lealtad** de forma mucho más dirigida de lo que un retailer haría.

Además, los datos de comportamiento facilitan detectar cuándo un cliente está inactivo y lanzar campañas de win-back personalizadas ("¡Te extrañamos! Aquí un

cupón para tu próxima compra"). Un caso emblemático es **Sephora** (belleza), cuyo programa de fidelidad D2C en países donde opera directo ha sido clave para mantener clientes enganchados, ofreciéndoles experiencias (clases de maquillaje gratuitas, etc.) por sus puntos acumulados. Así, el D2C convierte la fidelización en un juego propio donde la marca controla las reglas y puede afinar continuamente según la respuesta de su comunidad.

***Community building y advocacy*:** En la era D2C, muchas marcas se conciben a sí mismas como **comunidades con un propósito**, más que meros vendedores. Apalancan las ventajas del contacto directo para cultivar esa comunidad de seguidores apasionados. ¿Cómo? Primero, alineando la marca con **valores claros y auténticos** (sustentabilidad, empoderamiento, inclusión, estilo de vida saludable, etc.) que resuenen con su público objetivo. Luego, fomentando la participación: realizando **eventos en vivo** (sean webinars, Instagram Lives o encuentros físicos), donde la marca dialoga con su audiencia; creando **grupos exclusivos** en Facebook, WhatsApp o plataformas propias donde clientes VIP intercambian consejos y la marca escucha; facilitando programas de **embajadores** o afiliados, donde clientes muy satisfechos promocionan la marca a cambio de beneficios.

Los **microinfluencers** también juegan un rol: las marcas D2C suelen colaborar con influencers de nicho, que tienen seguidores muy leales, integrándolos como caras de la comunidad. Todo esto contribuye a un sentido de pertenencia: el cliente deja de ser un número y pasa a ser "parte de la familia" de la marca. Un ejemplo regional: la

marca colombiana de ropa deportiva **Touché** (que opera D2C además de tiendas) creó una comunidad virtual de mujeres deportistas donde comparten logros y tips, lo que asocia la marca fuertemente con ese estilo de vida.

El resultado buscado de este enfoque comunitario es doble: por un lado, **aumenta la retención** (un cliente conectado a la comunidad difícilmente se va a la competencia porque el vínculo emocional es fuerte), y por otro, **genera marketing orgánico** (los miembros hablan espontáneamente bien de la marca en sus círculos). En el fondo, es regresar al modelo antiguo del *club de clientes*, pero potenciado a escala global gracias a las plataformas digitales.

En conclusión, **el D2C trasciende lo puramente comercial para convertirse en una estrategia integral de marca**. Permite a las empresas **diseñar experiencias completas**, coherentes con su identidad, y establecer **relaciones duraderas** basadas en la confianza y la interacción continua. En un mercado donde los consumidores buscan cada vez más conectar con marcas que representen algo significativo, el D2C brinda el **canal ideal para contar historias, personalizar cada toque y construir comunidad**. Aquellas empresas que logren dominar esta fórmula –producto excelente + experiencia memorable + vínculo emocional– estarán no sólo ganando ventas sino **ganando fanáticos** de por vida, lo cual en última instancia es la ventaja competitiva más sólida a la que se puede aspirar en la economía digital actual.

CONTENT & STORYTELLING
BRAND
CONTENT & STORYTELLING
COMMUNITY BUILDING

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Cronología comparativa de B2B y D2C: Primeras adopciones y madurez

El comercio digital en Iberoamérica tiene más de dos décadas de evolución, con trayectorias diferenciadas entre modelos **B2B** (empresa a empresa) y **D2C** (directo al consumidor). En los **inicios (finales de los 90 y comienzos de 2000)**, el impulso vino sobre todo por el **B2C** tradicional: nacieron pioneros del comercio electrónico como Mercado Libre, DeRemate, Submarino o Despegar, que sentaron las bases del ecosistema. Esos primeros años estuvieron marcados por la experimentación y la burbuja *de las "punto-com"*, tras la cual el sector sobreviviente comenzó a consolidarse de forma más realista.

Del boom de las punto-com al oscurantismo

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

Quiero leer este libro

En cambio, las primeras iniciativas **B2B** digitales fueron más silenciosas: grandes empresas implementaron sistemas de pedidos en línea para distribuidores (a menudo extensiones de sus ERP o intercambios EDI), pero la adopción masiva de plataformas B2B tardó en llegar. Hasta bien entrada la **década de 2010**, el grueso del B2B en la región seguía apoyándose en canales tradicionales (fuerza de ventas presencial, fax, teléfono), con algunas excepciones en industrias muy específicas.

La evolución del **D2C** comenzó a hacerse notar alrededor de la **década de 2010**. A medida que crecía el comercio minorista en línea, marcas fabricantes y mayoristas vieron la oportunidad de **vender directamente al consumidor final**, sin intermediarios. Al principio fueron casos aislados (p.ej., fabricantes de electrónica o moda lanzando sus tiendas **online** propias), pero hacia fines de la década, muchas marcas tradicionales exploraban el D2C. Aun así, en el contexto pre-2020, el **B2C** vía marketplaces y retailers dominaba claramente el

ecosistema, mientras que B2B digital y D2C corporativo se consideraban incipientes o complementarios.

El **punto de inflexión** llegó con la **pandemia de 2020–2022**. Las restricciones sanitarias obligaron a **digitalizar ventas y operaciones en tiempo récord**. En palabras de **Tobías Noni Bernardis, Head of Digital Business de Frávega:**[38]

> "La pandemia fue un catalizador que aceleró en meses la madurez digital que se esperaba alcanzar en años".

Tobías Noni Bernardis

En efecto, los confinamientos masivos impulsaron a millones de consumidores a comprar en línea por primera vez, y a empresas de todos los tamaños, a habilitar canales digitales de emergencia para sobrevivir.

El impacto se reflejó en las cifras: en México, por ejemplo, el ecommerce minorista creció un **+81%** en 2020[39] (tras años de crecimientos anuales de aproximadamente un 30%), sumando **13 millones** de nuevos compradores digitales en 2020–2021. Argentina exhibió una tendencia similar: sólo en 2022, más de **1 millón** de argentinos se sumaron como compradores en línea, para alcanzar cerca de 22 millones de usuarios totales.[40] Este **salto cuántico** del mercado B2C contagió al B2B y D2C: **fabricantes industriales** que dependían de ferias o agentes comenzaron a invertir en **portales de venta online**, y **marcas de consumo masivo** que tradicionalmente vendían vía retailers abrieron

tiendas **directas** para llegar al cliente final durante los confinamientos.

A partir de **2022**, con la "nueva normalidad", el ecosistema entró en una fase de **madurez híbrida**. Hoy coexisten modelos **omnicanal** donde las fronteras entre B2B, B2C y D2C son difusas. Las empresas entendieron que el **comercio electrónico ya no es un experimento sino un canal imprescindible integrado a la estrategia**. En esta etapa madura:

- El **B2C** (retail online) continúa creciendo pero a tasas más moderadas que en el pico pandémico. Por ejemplo, en México, el comercio electrónico minorista creció un 27% en 2021 y un 23% en 2022 (SELA, 2023), desacelerando tras el explosivo 2020 pero **triplicando** en valor las ventas de 2019.

  Argentina, uno de los mercados más dinámicos, creció un 25,3% en 2022 (en dólares constantes), para posicionarse como el 5° mercado de mayor ascenso global ese año.[41] Esta **normalización del crecimiento** indica que el ecommerce se asentó en una **base de usuarios mucho mayor** que antes de 2020, y ahora se expande de forma sostenida sobre esa base.

- El **D2C** se consolidó como estrategia permanente para muchos fabricantes. Marcas de cosmética, moda, alimentos y electrónica mantienen sus **tiendas oficiales online** incluso tras reabrirse los canales tradicionales, aprovechando el D2C para tener una relación **más directa con el consumidor y sus datos**.

- El **B2B digital,** asimismo, alcanzó una nueva madurez. Muchas compañías B2B que implementaron soluciones de emergencia en pandemia ahora las están **perfeccionando e integrando** de forma estructural. Para 2023, es común que distribuidores mayoristas, fabricantes industriales y proveedores agropecuarios en la región cuenten con **portales B2B** o incluso marketplaces propios para atender a sus clientes 24/7.

En síntesis, la cronología del comercio digital iberoamericano ha pasado de **los albores experimentales (late 90s)** a una **expansión focalizada en B2C (2000s–2010s)**, seguida por la **diversificación hacia D2C y B2B,** y un **salto abrupto de madurez con la pandemia (2020)**, para finalmente entrar en una fase de **consolidación omnicanal (2022 en adelante)**. La región ha aprendido en 25 años con golpes y éxitos, y hoy exhibe un ecosistema *mucho más robusto y amplio*, que abarca toda la cadena de valor.

Principales hitos por país

Aunque la evolución digital tiene patrones regionales, es clave dibujar un mapa diverso reconociendo los avances y particularidades de cada país. A continuación, se destacan hitos y ejemplos clave en cinco mercados iberoamericanos: México, Brasil, Argentina, Chile y Colombia (además de notas sobre Perú), que en conjunto representan el grueso del comercio electrónico de la región.

País	Hitos y evolución	Casos emblemáticos	Notas y próximos desafíos
México	De retailers omnicanal fuertes a ecosistema con marketplaces globales + boom D2C/B2B. Profesionalización tras entrada de Amazon (2015). Pagos y última milla se masifican.	Walmart.mx y Liverpool (omnichannel); Mercado Libre MX (fintech+logística); D2C: Avera, Yuool, Xiix/Ere Perez; B2B: Tul (ferreterías), Frubana (agro-restaurantes); pagos: CoDi, Openpay, Clip; 99minutos, iVoy.	Seguir expandiendo fuera de grandes ciudades; fortalecer ciberseguridad y confianza del consumidor.
Brasil	Mercado más grande de la región; pionero en eventos (Black Friday 2010) y en B2B digital sectorial. Liderazgo en D2C con marcas nativas y transformación de venta directa.	VTEX como backbone; BRF Central/Hub (B2B con catálogo y live commerce); Natura (modelo híbrido consultoras+D2C); O Boticário, Havaianas, Ambev; pagos y rails: Pix.	Escalar inclusión (segmentos de menor ingreso) y llevar buenas prácticas a regiones menos desarrolladas; profundizar 5G/logística interior.
Argentina	Cuna de pioneros (Mercado Libre, Despegar). Migración marcada al D2C y creatividad ante restricciones logísticas/financieras. Marketplace mayorista y soluciones de última milla.	D2C: Arredo, Goicoechea; mayoristas/verticales B2B (Día% Club, Masedi); logística: Moova, pick-up points; retailers: Frávega marketplace; supermercados: Carrefour marketplace; pagos: cuotas "Ahora 12", pricing dinámico, adopción cripto en nichos.	Mitigar inflación/volatilidad, mejorar capilaridad logística y servicio posventa; sostener personalización para convertir con menor poder adquisitivo.
Chile	Cultura digital temprana, alta bancarización y omnicanalidad madura. Eventos Cyber desde 2010; fuerte penetración online y modelos exportables.	Cornershop (grocery on-demand); Justo (D2C para restaurantes); Iconstruye (marketplace B2B construcción, alto share sectorial); omnicanal: Falabella (click&collect, lockers).	Seguir innovando sobre base madura: IA/personalización, export e-commerce para pymes, inclusión de adultos mayores.
Colombia	"Efecto Rappi": habilitador D2C y semillero (Rappi Mafia). Aceleración 2020+ en usuarios, pagos y última milla; auge D2C y B2B agro/textil.	Rappi (super-app, retail y restaurantes); spin-offs: Frubana, Laika, Tul; retail: Éxito/Carulla; pagos: PSE, Nequi/Daviplata; última milla: Mensajeros Urbanos; llegada Amazon.com.co.	Mejorar logística rural, seguir reduciendo fraude y fortalecer confianza; capitalizar digitalización gubernamental (Días sin IVA como precedente).
Perú	Despegue acelerado post-2020: rápida adopción de compradores y emprendedores; pagos móviles masivos. Omnicanal retail y soluciones a geografía compleja.	Retail: Saga Falabella, PlazaVea/Wong online; D2C: Belcorp (consultoras digitales); B2B: Iconstruye en construcción; pagos: Yape/Plin; logística: integración buses/couriers a zonas remotas.	Consolidar confianza posventa, ampliar cobertura nacional y educación digital a comercios tradicionales.

Tabla. Principales hitos por país en la evolución del eCommerce (elaboración propia)

La tarea ahora es mantener el impulso: consolidar la confianza del consumidor peruano (aún hay trabajo en atención posventa y protección al comprador), ampliar la cobertura logística a todo el territorio y continuar educando a comerciantes tradicionales en los beneficios del canal digital. Dada la resiliencia demostrada, es muy posible que Perú nos sorprenda con más casos de éxito digitales en el corto plazo.

Desafíos superados y pendientes

Tras este recorrido por hitos, logros y casos de éxito, es importante hacer un **balance crítico** de lo que la región ha logrado superar y cuáles desafíos permanecen

para consolidar plenamente los modelos B2B y D2C en Iberoamérica:

Logística de última milla en zonas no urbanas: *Desafío pendiente.* Si bien en las grandes ciudades se alcanzaron niveles de servicio notables (entregas en 24h o menos, múltiples opciones de entrega), las áreas rurales y localidades apartadas siguen rezagadas. La baja densidad poblacional eleva costos y tiempos, lo que hace menos viable el ecommerce fuera de capitales. Se requieren soluciones innovadoras: alianzas colaborativas entre operadores (por ejemplo, usar el transporte postal público donde privados no llegan), implementación de **drones o vehículos autónomos** a mediano plazo, y modelos de **puntos de recogida comunitarios**.

Un desafío conectado es mejorar la infraestructura vial y de direcciones; muchos pueblos pequeños carecen de nomenclatura exacta, lo que complica las entregas. Aunque esto trasciende al sector privado, algunas startups locales están creando bases de datos y sistemas de geolocalización alternativos (como códigos alfanuméricos) para sortear la falta de direcciones formales. Abordar este punto es crucial para que el comercio electrónico sea verdaderamente **federal e inclusivo,** y no sólo un fenómeno urbano.

Digitalización de distribuidores y minoristas tradicionales (B2B): *En proceso, pero pendiente de masificación.* Muchas industrias aún operan con eslabones tradicionales poco digitalizados. Por ejemplo, en consumo masivo, un gran porcentaje de ventas

en la región ocurre en tienditas de barrio y mercados tradicionales que aún compran stock vía visitador o por teléfono. Integrar a esos **distribuidores y puntos de venta minoristas** en plataformas B2B es un reto. Los casos como Tul, Frubana, Cornershop para minoristas de alimentos muestran el camino, pero falta escalarlos a todo el espectro.

Un escollo es cultural/generacional: convencer a dueños de tiendas acostumbrados al trato personal con el proveedor de migrar a un **portal o app**. La solución pasa por **educación y sencillez**: aplicaciones muy fáciles de usar, quizá con asistencia en los primeros pedidos, y sobre todo demostrando el beneficio (mejores precios, más surtido, créditos más ágiles vía fintech integradas). Otro rubro es el de **distribuidores mayoristas**: muchos de ellos temen que los fabricantes al hacer D2C los vuelvan irrelevantes.

Aquí la tarea pendiente es **redefinir el rol del distribuidor** en la cadena digital: puede transformarse en operador logístico regional, en socio de última milla, o enfocarse en clientes que requieran valor agregado. Algunas empresas ya están incorporando a sus distribuidores en su estrategia ecommerce, dándoles zonas de reparto definidas para pedidos online, pero falta extender ese modelo de colaboración.

Brechas en métodos de pago, fraude y normativa: *Mitad superado, mitad por mejorar.* La buena noticia es que la **inclusión financiera** mejoró: hoy la mayoría de los países ya tiene más del 50% de adultos con medios

de pago electrónicos (Ruiz, 2023). Sin embargo, persisten brechas: todavía una proporción de compradores potenciales no accede a tarjetas de crédito (por ejemplo, en México sólo cerca del 30% de los adultos tiene tarjeta de crédito), y aunque existen alternativas (débito, wallets), para muchos compras de mayor monto son inviables sin financiamiento. Los pagos contra entrega siguen teniendo presencia (el 15-20% de operaciones en algunos mercados), lo cual es un freno logístico y de seguridad.

Además, el **fraude online** continúa siendo un dolor de cabeza: desde robo de datos de tarjetas hasta **fraude de identidad** para compras en cuotas. Las empresas han tenido que invertir en motores antifraude y verificación robusta – un costo adicional –, y aun así los índices de contracargo en Latam son más altos que en Europa. Mejorar esto requiere tanto mejor tecnología (IA que detecte patrones sospechosos) como mayor cultura del consumidor (que cuide sus datos, que use tarjetas virtuales, etc.).

En lo normativo, algunos marcos legales van quedando obsoletos: leyes de defensa al consumidor que no contemplan ventas digitales, regulaciones aduaneras que dificultan el cross-border ecommerce (un pendiente importante: facilitar que una pyme pueda venderle online al país vecino sin trámites engorrosos). Varios países han actualizado normas (por ejemplo, leyes de protección de datos tipo GDPR local o normativas fintech) pero la **armonización regional** es muy baja. Para que los modelos B2B y D2C se consoliden, haría falta acuerdos regionales que, por ejemplo, **eliminen trabas a envíos**

internacionales menores (hoy muchos consumidores desisten de comprar cross-border por miedo a impuestos sorpresa o demoras aduaneras).

También queda pendiente la **modernización tributaria**: muchos países no definen claramente cómo gravar ciertas operaciones digitales, lo que crea incertidumbre para negocios nacientes. Superar estas brechas requerirá diálogo público-privado constante.

Falta de talento técnico y digital para escalar modelos: *Desafío creciente.* La demanda de **talento especializado** en ecommerce, marketing digital, ciencia de datos, UX, desarrollo web, etc., ha explotado en la región, y la oferta no crece al mismo ritmo. Empresas grandes reportan que tardan meses en cubrir posiciones clave de ecommerce, y startups deben competir con salarios de multinacionales o con la emigración de talento (muchos desarrolladores latinos trabajan remoto para el extranjero en la era pospandemia).

Esto puede convertirse en un cuello de botella serio para la consolidación, pues sin el capital humano adecuado, los proyectos D2C/B2B pierden calidad o se retrasan. Algunos países ya han lanzado programas de formación express (Argentina Programa, Misión TIC en Colombia) para ampliar la base de programadores y expertos, pero los resultados toman tiempo. Mientras tanto, las empresas están invirtiendo en **capacitación interna**: formar a sus empleados de retail tradicional en habilidades digitales, e incluso crear academias corporativas de ecommerce.

Otra estrategia es aprovechar el **trabajo remoto** para contratar talento en otras ciudades o países, algo que antes no se consideraba tanto. Aún así, la **guerra por el talento** es real y las pymes la tienen difícil frente a gigantes que pueden pagar más. La consolidación del ecosistema requerirá quizá soluciones creativas, como consorcios de empresas que formen talento conjuntamente, mayor inclusión de mujeres en tecnología (subrepresentadas hoy) y retener talento senior evitando que se vayan fuera de la región.

Baja adopción de D2C en pymes tradicionales: *Pendiente de evangelización.* Si bien vimos muchos casos de éxito, la realidad estadística es que en Iberoamérica, **la mayoría de las pymes tradicionales (manufacturas, artesanales) aún no vende directo online**. Tienen páginas web básicas o ni eso; siguen dependiendo de terceros o del canal físico local. Las razones: falta de conocimiento, temor a costos o simplemente priorizan el día a día y no ven el ecommerce como prioridad.

Aquí el desafío es **masificar la cultura digital en el empresariado pyme**. Algunos esfuerzos están en marcha: cámaras de comercio hacen talleres, las grandes plataformas (Mercado Libre, Amazon) tienen programas de capacitación de vendedores, e incluso gobiernos (como el de Uruguay, con "Transforma Comercio") ofrecen asesoría para dar el salto online. Sin embargo, falta **demostrar casos cercanos**: muchos pequeños empresarios creerán en el D2C cuando vean a su vecino o competidor triunfar en ello. De ahí la importancia de visibilizar historias de pymes que se digitalizaron y crecieron, para generar un *efecto imitación*.

Otro apoyo necesario es simplificar la tecnología para ellos: por más que existan herramientas, a veces a la pyme le resulta complejo integrarlas. Los proveedores de soluciones están trabajando en **productos más simples y soporte 360°** (Tiendanube, por ejemplo, armó equipos de éxito del cliente que ayudan al emprendedor en todo el onboarding). Aun así, queda camino por recorrer: la plena consolidación del D2C vendrá cuando **decenas de**

miles de pequeñas empresas locales estén online, no sólo las marcas grandes o startups nacidas digitales.

Experiencia del cliente y diferenciación: *Desafío de la nueva etapa.* Finalmente, un desafío más sofisticado pero clave es lograr que los modelos B2B y D2C no sólo existan sino que sean **rentables, sostenibles y brinden excelente experiencia al cliente**. En la euforia de adopción, muchas empresas abrieron canales digitales, pero no todos ofrecen una buena experiencia (sitios lentos, faltas de stock, entregas tardías fuera de plazo, etc.). Consolidar significa ahora **optimizar**: invertir en UX, en logística predictiva, en personalización mediante IA, en servicio posventa ágil. Un dato: en Latam, aún un prcentaje importante de clientes tiene experiencias negativas (producto equivocado, devolución engorrosa) que los desalientan. Resolver los *puntos de dolor* y elevar la vara será crucial para fidelizar a largo plazo.

Además, a medida que muchos adoptan D2C, **destacar y diferenciar la propuesta** se vuelve reto: no todos los D2C sobrevivirán si ofrecen lo mismo que un retailer. Las marcas deben aportar valor adicional en su canal directo (por ej., exclusividades, personalización, membresías tipo **"club"** de la marca). En B2B, similar: habrá múltiples marketplaces B2B compitiendo y sólo quedarán los que realmente agreguen eficiencia y transparencia.

En conclusión, Iberoamérica ha **superado desafíos formidables** para hacer despegar su ecosistema digital: se vencieron barreras culturales al comercio

electrónico, se montaron infraestructuras de pago y entrega prácticamente desde cero, se incluyó a millones de nuevos usuarios y miles de empresas. Los resultados están a la vista en las historias de éxito y en los crecimientos de doble dígito año tras año. Sin embargo, para **consolidar** este progreso y llevarlo al próximo nivel, los puntos pendientes deberán ser abordados con igual determinación y colaboración entre actores.

Como bien señalaba **Raúl Saroka, Management Consulting Consultant and Contractor**, la tecnología por sí sola no basta:[42]

> "La integración exitosa requiere un cambio cultural y colaboración real en los ecosistemas digitales. Todos los actores de la cadena deben alinearse hacia la transformación para cosechar sus beneficios".
>
>
> **Raúl Saroka**

Iberoamérica está en ese camino, con desafíos únicos pero con un **potencial enorme aún por desbloquear**. Si algo enseñan los hitos recorridos, es que la región ha sabido innovar a su manera frente a la adversidad; queda ahora capitalizar esas fortalezas, cerrar brechas y seguir construyendo. *Como dice un proverbio latinoamericano adaptado al ecommerce, "se hace camino al comprar (y vender) en línea"*. Las próximas páginas de esta historia colectiva las escribirá la forma en que enfrentemos estos retos pendientes, con el mismo ingenio y tenacidad demostrados en los últimos 25 años.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

🤝 Modelos híbridos y convergencia B2B2C

Desde mi experiencia en el mundo del comercio electrónico iberoamericano, he sido testigo de cómo las fronteras tradicionales entre las ventas **business-to-business** (B2B) y **business-to-consumer** (B2C) se desdibujan día a día. Esta convergencia ha dado lugar a *modelos híbridos* que combinan lo mejor de ambos mundos: **B2B2C**, **D2C+B2C**, **D2C+B2B**, entre otros. En este capítulo, exploro qué son estos modelos híbridos, por qué han surgido, sus diferentes tipologías, casos representativos en la región, los beneficios estratégicos que ofrecen y los desafíos operativos que presentan. También profundizaré en las consideraciones tecnológicas y organizacionales necesarias para implementarlos con éxito.

Además, integraré perspectivas de expertos que entrevistamos en nuestro recorrido. Por ejemplo, la visión de **Fernando López Iervasi, President Hispanic South America de Microsoft**, sobre la infraestructura en la nube y los modelos *as a service*; y las reflexiones de **Valeria Bazzi, Directora Senior de Comunicación**

en Mercado Libre, sobre la cultura digital orientada al consumidor. Estas voces nos ayudarán a contextualizar la transformación relacional que implica el paso hacia modelos híbridos y directos al consumidor. Empecemos por el principio: **¿qué entendemos por modelo híbrido y cuáles son las fuerzas que impulsan su aparición?**

¿Qué es un modelo híbrido y por qué surge?

Un *modelo híbrido* en comercio electrónico es aquel que **combina múltiples enfoques de relación comercial** –tradicionalmente separados– dentro de una misma estrategia unificada. En lugar de operar exclusivamente bajo un esquema B2B (empresa vendiendo a empresas) o B2C (empresa vendiendo a consumidores finales), las compañías están adoptando estructuras mixtas que atienden a ambos públicos a la vez, o mezclan elementos de venta directa con venta a través de intermediarios.

Por ejemplo, una **empresa manufacturera** puede continuar vendiendo a distribuidores (B2B) *y* simultáneamente abrir un canal de venta directa al consumidor final (D2C, *direct-to-consumer*), e integrar ambos en un mismo ecosistema digital. Del mismo modo, un **minorista** tradicional orientado a consumidor final puede habilitar ventas en volumen a pequeños comerciantes utilizando su misma plataforma B2C, y actuar así en la práctica como mayorista. Estos son sólo algunos ejemplos de la convergencia que observamos.

¿Por qué surgen estos modelos híbridos? Las razones son variadas pero convergen en una realidad: el mercado digital actual **presiona a las empresas a ser más flexibles y abarcativas en sus canales**. Identifico tres motores principales detrás de esta tendencia:

Presión de márgenes y eficiencia: En muchas industrias, vender únicamente a través de intermediarios tradicionales (distribuidores, mayoristas, minoristas) implica compartir márgenes significativos. Al agregar un canal directo al consumidor, las empresas pueden capturar margen adicional al evitar algunos intermediarios. Esto se volvió crítico en entornos competitivos donde cada punto de margen cuenta.

Por ejemplo, durante la pandemia, varias empresas de consumo masivo lanzaron tiendas D2C para paliar la caída en ventas físicas y compensar la erosión de márgenes en retail. Además, los modelos híbridos permiten **economías de escala** y optimización logística: una plataforma unificada que sirva múltiples canales puede generar eficiencias operativas. De hecho, se estima que el comercio electrónico B2B a nivel global alcanzará los **9.7 billones de dólares para 2027**, lo que refleja cuánto están invirtiendo las empresas en digitalizar sus operaciones mayoristas.[43]

En Latinoamérica en particular, las ventas B2B en línea podrían rondar los USD 399 mil millones para ese año, lo que muestra el tamaño de la oportunidad de eficientar las cadenas comerciales tradicionales.

Control sobre el consumidor y sus datos: En la economía digital, **la relación con el cliente final es un activo estratégico**. Históricamente, los fabricantes que operaban sólo en B2B estaban "alejados" del consumidor: dependían de estudios de mercado e intermediarios para entender sus preferencias. Hoy eso resulta insuficiente. Al incorporar un canal directo (ya sea D2C o un esquema B2B2C, donde el fabricante interactúa más de cerca con el usuario final), la empresa **recupera el contacto directo y los datos** del comportamiento de compra. Esto permite personalizar ofertas, fidelizar y aprender continuamente.

Según un análisis de NielsenIQ, las ventas directas al consumidor ya representan *1 de cada 7 dólares* del comercio electrónico global, y su participación sigue creciendo.[44] Las marcas que sumaron estrategia D2C en estos años resaltan la posibilidad de **controlar la experiencia de punta a punta** –desde la narrativa de la marca hasta el servicio postventa– y **recopilar datos de primera mano (zero-party data)** de sus consumidores, algo invaluable en tiempos de economías de la atención y restricciones de privacidad en datos de terceros.

Es decir, vender directo brinda información y control que antes quedaban en manos de retailers. Coincido plenamente con esta motivación: en mi trayectoria con empresas de la región, vi casos donde el *insight* obtenido del cliente final a través del canal directo fue luego aprovechado para mejorar todo el negocio, incluso las ventas B2B tradicionales.

Adaptación al nuevo consumidor y sus hábitos: El consumidor moderno –ya sea persona o empresa– es **más digital, informado y exigente**. Espera encontrar sus marcas favoritas *online*, comprar con comodidad desde cualquier dispositivo, recibir atención personalizada y acceder a la oferta más amplia posible. Esto ha roto la segmentación estricta de canales que existía antes. Por ejemplo, un pequeño comerciante de barrio (B2B) hoy puede esperar hacer sus reposiciones de stock mediante una app de comercio electrónico con la misma facilidad con la que personalmente compra productos para sí mismo en Amazon o Mercado Libre.

Los límites entre "comprador empresa" y "comprador consumidor" se difuminan, pues detrás de cada transacción B2B, también hay personas acostumbradas a las experiencias B2C. Así, surgen modelos como **B2B2C**, donde fabricantes y distribuidores colaboran en plataformas digitales para servir mejor al consumidor final, o **marketplaces mayoristas** con experiencias tipo retail.

Esta convergencia de expectativas fuerza a las empresas a **unificar la experiencia**. Ya no alcanza con operar en silos; el *nuevo consumo digital* premia la omnicanalidad integrada. Durante la época de COVID, esto se intensificó: muchas marcas tuvieron que vender directamente por primera vez, y muchos consumidores adoptaron canales digitales para todo tipo de compras, incluyendo aquellas a proveedores industriales.

En palabras de Fernando López Iervasi, "*estamos viviendo un cambio tectónico: la nube inteligente y la inteligencia artificial abren la puerta al comercio, la educación y el trabajo autónomos. Es una disrupción exponencial que redefine cómo vivimos, trabajamos y nos relacionamos*". Esta *disrupción exponencial* a la que alude Iervasi –impulsada por la nube, la IA y la digitalización generalizada– ha reconfigurado las relaciones comerciales: los clientes (de cualquier tipo) demandan soluciones en tiempo real, online y personalizadas. Para las empresas, abrazar modelos híbridos es, en el fondo, **adaptarse culturalmente** a ese nuevo pacto digital con sus usuarios.

Con estos impulsores en mente, podemos definir un modelo híbrido de manera sencilla: **es aquel en el que coexisten y convergen interacciones B2B y B2C dentro de una misma estrategia comercial digital**, en la búsqueda de maximizar eficiencia, control y satisfacción del cliente. En lugar de ver los canales directo e indirecto como excluyentes o en conflicto, las organizaciones están aprendiendo a hacerlos confluir estratégicamente.

De multicanal a Unified Commerce

En los últimos 20 años recorrimos, casi sin darnos cuenta, tres etapas muy distintas. Primero, el **multicanal**: muchas islas que no se hablan entre sí; cada canal con su stock, sus precios, sus métricas, sus equipos. Después, la era **omnicanal**: intentamos que la experiencia se sienta coherente para el cliente, pero por debajo siguen conviviendo múltiples "verdades" de stock, cliente y pedido.

El horizonte al que apuntan hoy los líderes del ecosistema es el **Unified Commerce**: una sola versión de la verdad para datos de cliente, catálogo, inventario, precios y órdenes; y una única lógica de negocio que gobierna todos los puntos de contacto propios y colaborativos (retailers, marketplaces, distribuidores, última milla, RMN). No se trata sólo de "estar en todos lados", sino de operar todo el ecosistema como si fuera una misma empresa extendida.

Cuando pensamos modelos híbridos B2B, D2C y B2B2C, este cambio de marco es clave: el objetivo no es defender canales, sino diseñar arquitecturas unificadas donde cada actor y cada interfaz cumplen un rol claro dentro de un sistema compartido de datos, incentivos y experiencia.

Como resultado, vemos la evolución de ecosistemas comerciales que pasaron de operar en **canales paralelos** (cada uno con sus sistemas, equipos y objetivos separados) a implementar **canales convergentes**, más integrados y colaborativos. Un fabricante ya no tiene por qué elegir entre vender a distribuidores *o* vender directo: puede hacer ambas cosas de forma complementaria si cuenta con la plataforma, la organización y la mentalidad adecuadas.

Vale aclarar que la hibridación no significa la desaparición de los intermediarios, sino una **redefinición de sus roles**. Por ejemplo, un distribuidor tradicional puede integrarse al modelo B2B2C sirviendo como punto de entrega o socio logístico de las ventas que el fabricante genera en su canal digital directo. De este modo, *todos* en la cadena

aportan valor añadido al consumidor final, en vez de competir por quién "se queda" la venta. Este enfoque convergente requiere confianza y transparencia entre las partes, pero bien ejecutado, crea un **ecosistema en el que todos ganan**: las marcas amplían mercado, los intermediarios se digitalizan y permanecen relevantes, y el cliente final obtiene mejor servicio.

En resumen, los modelos híbridos surgen para **responder a presiones económicas, estratégicas y culturales** del entorno digital actual. Permiten a las empresas ser más rentables, conocer mejor a sus clientes y estar presentes donde los clientes las necesitan. Todo, apoyándose en la tecnología para orquestar complejidad de forma sencilla. Ahora bien, ¿qué tipos de modelos híbridos existen? ¿Cómo se ven en la práctica estas combinaciones B2B/B2C? Veamos a continuación las tipologías más comunes que se están adoptando en Iberoamérica y el mundo.

La convergencia B2B ⟷ D2C ⟷ B2B2C: Anatomía de un modelo unificado

En la madurez del ecosistema digital, las fronteras entre B2B, D2C y B2B2C ya no son divisiones estratégicas sino expresiones de una misma lógica: **la búsqueda de relevancia en redes interdependientes**. Para comprender esta convergencia, imaginemos tres círculos que antes se rozaban tangencialmente y que hoy se superponen hasta formar un solo espacio operativo: el **comercio unificado**.

- **El círculo B2B** representa la eficiencia transaccional, el control de la cadena y la predictibilidad. Su núcleo

es la **confianza operativa**: contratos, cumplimiento y datos industriales.

- **El círculo D2C** encarna la experiencia, la emoción y la conexión directa. Su eje es la **intimidad con el consumidor**, la personalización y el relato de marca.
- **El círculo B2B2C** actúa como puente: combina escala y cercanía, mientras transforma los canales tradicionales en plataformas colaborativas. Su esencia es la **coordinación inteligente**, donde múltiples actores comparten datos, audiencias y valor.

Cuando estos tres mundos se integran, surge un espacio común donde el flujo de información sustituye a la intermediación, y el cliente —sea empresa o individuo— se convierte en **nodo activo del ecosistema**. La lógica ya no es lineal (fabricante → distribuidor → consumidor) sino circular: cada interacción genera datos que retroalimentan la producción, la distribución y la experiencia.

Este modelo convergente puede visualizarse como un triángulo dinámico:

- **En la base izquierda, B2B** aporta la infraestructura de sistemas, la logística y los estándares de calidad.
- **En la base derecha, D2C** añade la personalización, la narrativa y la comunidad digital.
- **En el vértice superior, B2B2C** integra ambas dimensiones mediante plataformas tecnológicas que conectan la eficiencia de las empresas con la sensibilidad del consumidor.

Framework "Triángulo de Unified & Collaborative Commerce"

Podemos imaginar la implementación de modelos Unified & Collaborative Commerce como un triángulo dinámico. En un vértice, las relaciones **B2B** tradicionales que se digitalizan y automatizan: allí viven la infraestructura transaccional, la logística, los contratos y la disciplina operativa. En otro vértice, el músculo **D2C**, que aporta control de la experiencia, construcción de comunidad y captura directa de datos del consumidor. En el tercer vértice, las **plataformas colaborativas** —marketplaces, retail media, super apps, eB2B sectoriales— que conectan a múltiples actores en un mismo entorno de datos y audiencia. En el centro de ese triángulo aparece el verdadero objetivo: un **Unified & Collaborative Commerce** donde todos esos modelos conviven bajo una misma lógica de negocio.

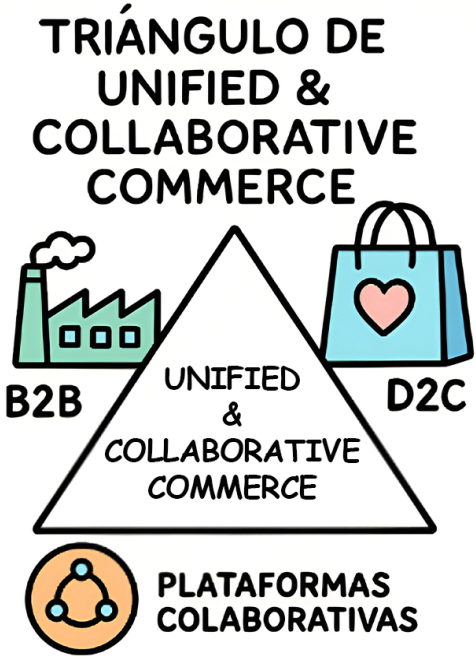
Este triángulo no es un dibujo simpático, sino un mapa de decisiones. Cada vértice representa un tipo de apuesta estratégica: profundizar B2B para ganar eficiencia y capilaridad; escalar D2C para recuperar margen e insights; o apalancarse en plataformas colaborativas para multiplicar alcance y velocidad. El error habitual es pensar estas opciones como excluyentes ("o soy B2B, o soy D2C, o juego fuerte en marketplaces"), cuando en realidad la ventaja competitiva surge de **diseñar una cartera orquestada de relaciones y canales**.

Sobre este triángulo se pueden leer dos ejes invisibles que determinan la madurez del modelo: el **nivel de integración de datos** (de bases fragmentadas a identity

graphs unificados que conectan B2B, D2C y B2B2C) y el **nivel de colaboración económica** (de relaciones transaccionales a esquemas donde se comparten riesgo, inversión y margen entre los actores del ecosistema). Un negocio que opera en varios vértices pero con datos desconectados y acuerdos frágiles sigue siendo multicanal; sólo cuando elevamos ambos ejes hablamos de un Unified & Collaborative Commerce real.

Desde una lectura C-level, el uso práctico del triángulo es doble. Primero, como herramienta de diagnóstico: marcar dónde está hoy la empresa (más cerca del vértice B2B, del D2C o de las plataformas) y con qué nivel de integración de datos y colaboración juega realmente, más allá del discurso. Segundo, como brújula de evolución: definir hacia qué combinaciones quiere moverse (por ejemplo, fortalecer D2C sin abandonar B2B2C, o pasar de vender en marketplaces a co-protagonizar plataformas sectoriales) y qué capacidades debe construir para no quedar atrapada en un solo vértice.

En definitiva, diseñar el triángulo no es elegir "un canal ganador", sino **configurar un ecosistema sin fricciones** en el que cada modelo (B2B, D2C, B2B2C y plataformas colaborativas) cumpla un rol claro, alimentado por el mismo sistema nervioso de datos y por acuerdos de valor compartido. Ese es el punto medio del triángulo: allí donde las etiquetas B2B y D2C importan menos que la capacidad de servir al cliente —empresa o persona— como nodo activo de un comercio unificado, transparente y cognitivo.



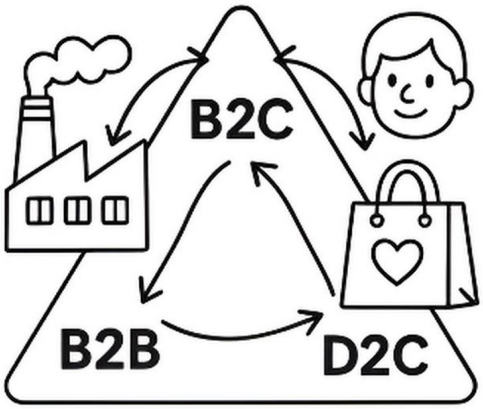
El resultado es una nueva arquitectura relacional donde los márgenes, la comunicación y la innovación dejan de pertenecer a un solo eslabón para distribuirse a lo largo de la red. Las métricas también cambian: en lugar de medir ventas por canal, se mide el **valor total del ecosistema**; la suma de satisfacción, frecuencia y colaboración.

Este esquema de convergencia explica por qué las empresas líderes de la región ya no piensan en "canales" sino en **contextos compartidos**. Un fabricante de alimentos que vende a supermercados (B2B), opera su

propia tienda online (D2C) y ofrece programas conjuntos con sus minoristas (B2B2C) no compite entre canales: los armoniza. Cada capa alimenta a la otra, como engranajes de un mismo motor.

En definitiva, la convergencia B2B ⟷D2C ⟷B2B2C no es un diagrama de marketing sino la anatomía del comercio moderno. Un sistema donde los datos fluyen en ambas direcciones, los algoritmos orquestan la complejidad, y las decisiones humanas otorgan sentido. El reto -y la oportunidad- es diseñar este triángulo como un **ecosistema sin fricciones**, donde cada actor —proveedor, distribuidor o cliente— se perciba parte de una cadena viva, transparente y cognitiva.

Anatomia de un modelo unificado



"La convergencia B2B ↔ D2C ↔ B2B2C es la anatomía del comercio moderno."

— Marcos Pueyrredon

Plataformas colaborativas y economía de plataformas

En los modelos híbridos y B2B2C, las plataformas dejan de ser "un canal más" para convertirse en la infraestructura donde se juega el partido. No hablamos sólo de un marketplace o de una tienda online aislada, sino de **ecosistemas colaborativos** donde múltiples actores —fabricantes, retailers, distribuidores, marcas nativas digitales, fintechs, operadores logísticos, medios— se conectan para compartir datos, audiencia y margen. Esa es la lógica de la economía de plataformas: quien orquesta la red captura una parte desproporcionada del valor, pero sólo si logra que los demás también ganen.

Mapa de actores en *Collaborative Commerce*

Un ecosistema de **Unified & Collaborative Commerce** se entiende mejor cuando lo dibujamos como un mapa circular. En el centro está siempre el **cliente**: puede ser una persona, un hogar o una empresa compradora. Todo lo demás gira alrededor de ese nodo central. En el anillo externo ubicamos a los principales actores del ecosistema: **fabricante/marca**, **retailer**, **marketplace/plataforma**, **Retail Media Network (RMN)**, **fintech/medios de pago**, **operadores logísticos y de última milla**, **proveedores de tecnología y datos**, **medios/creadores de contenido** y el **regulador**. Cada uno ocupa un "sector" del círculo, conectado al cliente y al resto mediante flechas que representan flujos de **datos** y de **valor económico**.

- El **fabricante/marca** aporta producto, narrativa y presupuesto de marketing; define portafolio, innovación y "por qué" de la propuesta. A cambio, necesita datos de demanda por canal, elasticidad al precio, respuestas a promociones y señales tempranas de saturación o de oportunidad.
- El **retailer** (físico y digital) aporta capilaridad, curaduría de surtido y experiencia de compra en territorio: ticket promedio, frecuencia, contexto local. Recibe tráfico incremental desde canales digitales, margen comercial, inversión cooperada y, en modelos avanzados, acceso a audiencias enriquecidas por la marca y la plataforma.
- El **marketplace/plataforma** orquesta catálogo, tráfico y reglas del juego. Es el arquitecto de la experiencia digital compartida y el guardián del estándar de servicio. Gana comisiones, fees por servicios y, sobre todo, una vista privilegiada del comportamiento transversal de categorías y actores.
- La **RMN** monetiza la atención y los datos del shopper, convirtiendo inventario digital (banners, espacios destacados, resultados de búsqueda, audiencias) en campañas segmentadas. Toma presupuesto de marketing y trade y debe devolver evidencia de uplift: ventas incrementales, mejora de share, construcción de marca.
- La **fintech/medio de pago** habilita transacciones, crédito, cuotas, riesgo y conciliación. Aporta confianza en el cierre de la operación y recibe comisiones, intereses y datos de comportamiento financiero que pueden retroalimentar scoring y ofertas futuras.

- La **logística y última milla** hace realidad la promesa: disponibilidad, tiempos de entrega, devoluciones, experiencias "same day / next day". Aporta datos de tiempos reales, capacidad por zona, incidencias y costos; recibe volumen, previsibilidad y, en modelos colaborativos, incentivos por performance.
- Los **proveedores de tecnología y datos** (plataformas SaaS, CDP, herramientas de IA, data partners) aportan la infraestructura cognitiva que permite ver y accionar sobre el ecosistema. Ganan suscripciones, proyectos y, en algunos casos, acceso anonimizado a patrones de uso que fortalecen sus productos.
- Los **medios y creadores de contenido** amplifican mensajes, construyen reputación y generan demanda latente. Reciben inversión publicitaria, acceso a historias y, en modelos más avanzados, participación en programas de afiliación o revenue share.
- El **regulador** define el marco: competencia, fiscalidad, protección del consumidor, trazabilidad, privacidad de datos, trabajo en plataformas. No participa del negocio, pero su impacto económico y reputacional puede ser enorme; es un actor que hay que tener en el mapa, no en los pies de página.

La clave de este mapa no es sólo **quién está**, sino **cómo circulan los datos y el valor**. Las flechas que van del centro hacia afuera muestran qué información entrega el cliente al ecosistema (búsquedas, compras, ubicación, interacciones de servicio, comportamiento de pago); las flechas que vuelven hacia el centro representan la propuesta que retorna (producto adecuado, precio justo, financiación posible, servicio confiable, contenido

relevante). Entre actores, las flechas indican márgenes, incentivos, inversión publicitaria, servicios prestados, riesgo asumido y datos compartidos. Cuando dibujamos el mapa en un workshop —literalmente, un círculo central y actores alrededor— aparecen preguntas incómodas pero necesarias:

- ¿Quién concentra más datos que nadie?
- ¿Quién captura más margen del que aporta en valor percibido?
- ¿Qué relaciones son puramente transaccionales y cuáles son estratégicas?
- ¿Qué actor crítico falta (por ejemplo, una fintech local o un operador logístico especializado) para que el ecosistema funcione mejor?

Este mapa puede trazarse en distintos niveles de zoom: para **una empresa** (su red de partners actual), para **una categoría** (ej. farma, agro, construcción) o para **un país/región**. En todos los casos cumple el mismo rol: hacer visible dónde se acumula la fricción y dónde hay espacio para nuevos modelos de colaboración. A partir de ese dibujo es mucho más sencillo construir el resto de tus herramientas: el **Collaborative Commerce Canvas** (quién pone y qué recibe cada actor), el **Risk–Impact Canvas** (dónde están los riesgos más críticos) y el **Flywheel del Comercio Colaborativo** (cómo se generará y redistribuirá el margen regenerado). El mapa de actores es, en definitiva, el **plano maestro** sobre el que se diseña cualquier estrategia seria de Unified & Collaborative Commerce.

Tipos de plataformas colaborativas en el ecosistema híbrido

En Iberoamérica conviven varias familias de plataformas que habilitan el Unified & Collaborative Commerce:

- **Marketplaces generalistas vs. verticales** Los generalistas (tipo "shopping center" digital) priorizan escala y variedad; concentran demanda de múltiples categorías y permiten tanto compras B2C como B2B camufladas. Los verticales, en cambio, se enfocan en un sector (agro, construcción, farma, moda, industrial) y profundizan en servicios específicos: financiamiento, logística especializada, asesoría técnica, compliance. En un ecosistema

híbrido, muchas empresas operan en ambos: usan generalistas para captar volumen y verticales para construir profundidad relacional y soluciones de nicho. M17 - La transformación en las...

- **Retail Media Networks (RMN) como plataforma sobre la plataforma**
  Las RMN son la "segunda planta" de la economía de plataformas: monetizan la atención y el dato dentro de ecosistemas ya transaccionales. En B2C, las conocemos en retailers y marketplaces; en B2B, empiezan a emerger redes donde cada banner o recomendación impulsa una orden real de negocio. El marketplace deja de vivir sólo de comisión para capturar también presupuesto de marketing y trade, transformando la relación fabricante–distribuidor en un modelo económico compartido. M17 - La transformación en las...

- **Super apps y plataformas multi-servicio**
  En algunos mercados, las super apps integran pagos, movilidad, delivery, crédito, loyalty y retail en una misma interfaz. Desde la óptica de este libro, son laboratorios extremos de comercio colaborativo: múltiples mini-plataformas conviviendo en un único front. No todas las regiones tendrán una "super app dominante", pero casi todas las empresas deberán aprender a jugar dentro de ecosistemas donde el usuario espera resolver todo en pocos clics.

- **Plataformas B2B sectoriales**
  Agro, construcción, farma, manufactura, consumo masivo... En cada vertical aparecen plataformas que estandarizan catálogos, credit scoring, logística y datos, convirtiendo cadenas históricamente

informales en redes trazables. eB2B, portales de distribuidores, plataformas de licitaciones y marketplaces industriales son la base invisible sobre la que luego se montan D2C, B2B2C y RMN.

Roles estratégicos en la economía de plataformas

En este entorno, cada actor debe decidir **qué rol quiere jugar**:

- **Orquestador de plataforma**: diseña reglas, cobra fees, concentra datos y se vuelve "infraestructura crítica" para el ecosistema.
- **Inquilino ancla (anchor tenant)**: marca o retailer cuyo volumen y prestigio atraen a otros participantes; negocia mejores condiciones a cambio de aportar tráfico y credibilidad.
- **Complementor especialista**: fabricante, operador logístico, fintech o proveedor de servicios que se integra a múltiples plataformas y maximiza alcance sin intentar poseer la infraestructura.

Una misma empresa puede ocupar roles distintos en distintas plataformas: orquestador en su propio marketplace sectorial, complementor en un marketplace generalista y tenant premium en la RMN de un gran retailer. La clave es tener una **estrategia de portafolio de plataformas**, no decisiones tácticas aisladas.

Collaborative Commerce Canvas (marca–retailer–marketplace–última milla)

Para pasar del discurso de "comercio colaborativo" a

acuerdos concretos, necesitamos un mapa simple donde todos vean qué ponen y qué reciben. El **Collaborative Commerce Canvas** sirve justamente para eso: en una sola página ordena los roles de la marca, el retailer, el marketplace, la fintech y la última milla, mostrando qué dato aportan, qué dato reciben, cómo ganan dinero y qué riesgos asumen. Cuando este mapa está vacío o sólo existe en la cabeza de unos pocos, el modelo termina derivando en conflictos de margen, tensiones por el dato o promesas de servicio que nadie sabe quién debe cumplir.

Collaborative Commerce Canvas (marca–retailer–marketplace–última milla)

La lógica es trabajar fila por fila, actor por actor:

Actor	Rol en la propuesta de valor	Qué dato aporta	Qué dato recibe	Cómo gana plata	Qué riesgos asume
Marca / fabricante	Diseña el portafolio, construye la marca, define el relato y financia parte del marketing.	Datos de producto (fichas, contenido enriquecido), inversión en medios, conocimiento del consumidor.	Insights de demanda por canal, performance de campañas, feedback de retailers/marketplace.	Margen sobre ventas, fee por servicios, aprendizaje para innovación.	Erosión de marca si la experiencia es mala, dependencia de plataformas, conflicto con distribuidores.
Retailer físico / cadena	Capilaridad, surtido curado, experiencia en tienda, relación local con el shopper.	Datos de ticket físico, comportamiento en tienda, contexto local.	Tráfico incremental desde canales digitales, campañas cooperativas, data de shoppers compartida.	Margen comercial, ingresos por RMN y servicios al fabricante.	Canibalización de ventas, presión de margen, quedar reducido a "punto de retiro".
Marketplace / plataforma	Orquesta la oferta, concentra tráfico, estandariza catálogo, pagos y reglas de juego.	Datos de navegación y conversión, infraestructura tecnológica.	Comisiones, datos agregados de categorías, inversión publicitaria de marcas.	Fees por transacción, servicios de valor agregado, RMN.	Riesgo regulatorio, reputacional, concentración de poder que genera fricción con el ecosistema.
Operador logístico / última milla	Hace realidad la promesa: entrega, devoluciones, experiencias "same day / next day".	Datos de tiempos reales, performance por zona, incidencias de entrega.	Volumen, previsibilidad de carga, acceso a nuevos segmentos.	Tarifas por envío/servicio, soluciones logísticas especializadas.	SLA incumplidos, imagen dañada por fallas que el cliente atribuye a la marca o al retailer.
Fintech / medio de pago	Habilita pagos, crédito, cuotas, riesgo financiero y conciliación.	Datos de comportamiento de pago, riesgo, fraude.	Volumen transaccionado, fees, datos de aceptación por canal.	Comisiones por transacción, intereses, servicios financieros adjuntos.	Riesgo crediticio, fraude, regulatorio, impacto reputacional ante incidentes.

La idea no es llenar la tabla "por deporte", sino usarla como hoja de trabajo en conjunto con tus socios. Cuando la completan en una sala, aparecen conversaciones que normalmente se patean para más adelante: quién se hace cargo del costo de logística fallida, qué nivel de granularidad de datos se comparte, qué pasa si el marketplace lanza una marca propia, cómo se reparte el uplift de una campaña de retail media, qué compensación recibe el retailer cuando el consumidor compra en el canal directo pero retira en tienda.

Cada versión del canvas es una foto del acuerdo vigente. Volver a dibujarlo cada cierto tiempo permite ver si el modelo sigue siendo win–win o si alguno de los actores está soportando demasiado riesgo sin la retribución adecuada. En un contexto de **Unified & Collaborative Commerce**, este tipo de herramienta deja de ser un ejercicio académico para convertirse en parte del contrato psicológico —y muchas veces contractual— que mantiene sano al ecosistema.

Riesgos, tensiones y trade-offs estructurales

La economía de plataformas no es neutra. Aporta escala, datos y eficiencia, pero también introduce riesgos que un C-level no puede ignorar:

- **Lock-in y dependencia de "walled gardens".** Cuanto más negocio pasa por una plataforma cerrada, más difícil es salir: el algoritmo se vuelve el nuevo jefe de categoría y la visibilidad se alquila. La tentación de corto plazo (crecer rápido con un

solo player) puede derivar en pérdida de poder de negociación y compresión de márgenes a futuro. M17 - La transformación en las...

- **Opacidad de datos y reglas cambiantes.** Si la plataforma controla qué se mide, cómo se atribuye y qué se comparte, el resto de los actores quedan a ciegas. Sin acuerdos claros de data sharing y gobernanza, el ecosistema se vuelve asimétrico: uno aprende de todos, pero pocos aprenden de él.

- **Riesgo regulatorio y reputacional.** Cuanto más grande y relevante es una plataforma, más expuesta está a regulación (competencia, fiscalidad, privacidad de datos, trabajo en plataformas) y a crisis de confianza. Los participantes deben considerar qué pasa si ese "hub" central sufre un escándalo, una caída masiva o un cambio brusco en sus políticas.

- **Commoditización de marcas y distribuidores.** La interfaz unificada puede hacer que todos los vendedores se vean iguales, empujando la competencia hacia el precio y la logística. De ahí la importancia de combinar presencia en plataformas con **estrategias D2C, experiencia diferencial y construcción de identidad propia**.

En síntesis, las plataformas colaborativas son el terreno donde se materializa el Unified & Collaborative Commerce. No son ni amigas ni enemigas per se: son reglas del juego. La tarea del líder es **elegir dónde orquestar, dónde participar y cómo evitar que la dependencia de unas pocas plataformas limite su capacidad de diseñar el ecosistema que realmente quiere construir.**

Flywheel del Comercio Colaborativo

El comercio colaborativo no es una foto, es un movimiento circular. Cada nuevo partner que integramos —un retailer regional, una red de tenditas, un distribuidor especializado, un operador logístico local o una fintech— aporta datos y contexto al sistema. Esos datos alimentan nuestra **IA-Unificada** y los modelos de **Human Augmented AI (HAAI)**, que empiezan a descubrir patrones: qué productos funcionan mejor en qué zonas, qué clientes responden a qué incentivos, qué combinación de canal y servicio maximiza margen y satisfacción.

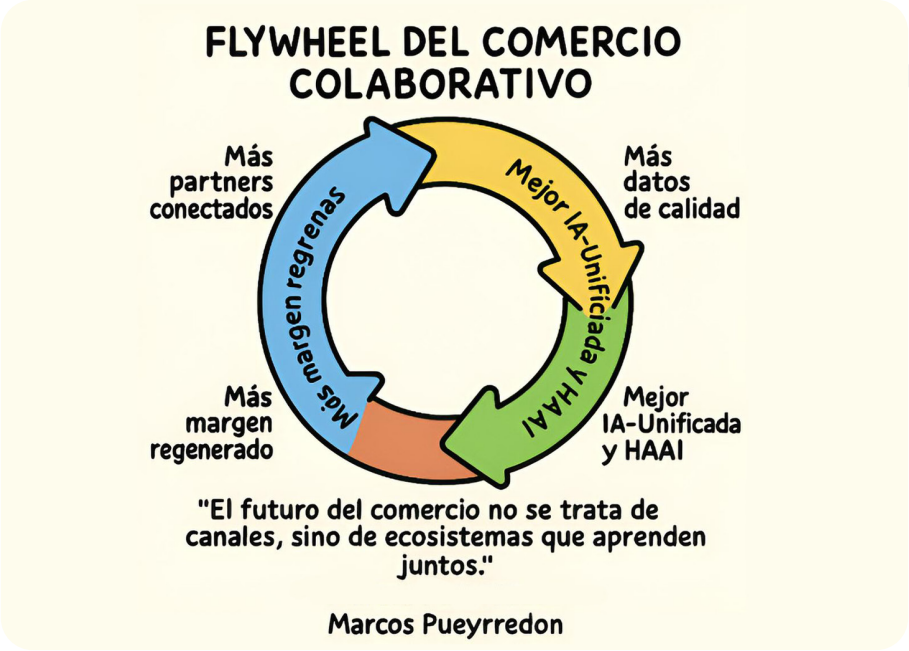
Cuando la inteligencia mejora, también mejoran las decisiones de **surtido, pricing, logística y retail media**: se afinan los catálogos por segmento, se ajustan precios según elasticidad real, se orquesta la última milla con menos fricción y se planifican campañas de RMN que impactan donde hay mayor potencial de uplift. Esas decisiones más precisas generan **más ventas y, sobre todo, más margen regenerado**: valor económico adicional que no existía antes de coordinar datos, canales y actores.

El punto clave es qué hacemos con ese margen regenerado. En un modelo de comercio colaborativo maduro, no se captura sólo en el P&L de un jugador, sino que se **redistribuye como combustible del propio ecosistema**: mejores condiciones comerciales para distribuidores estratégicos, inversiones compartidas en tecnología y marketing, incentivos para operadores logísticos que elevan el nivel de servicio, fondos de innovación con marcas ancla. Al compartir parte del

valor creado, el ecosistema se vuelve más atractivo para nuevos partners y más justo para los existentes.

Así se completa el **Flywheel del Comercio Colaborativo**:

Más partners conectados → más datos de calidad → mejor IA-Unificada y HAAI → mejores decisiones integradas → más margen regenerado → más incentivos para sumar y fidelizar partners → más partners conectados. Cada vuelta del flywheel fortalece la posición competitiva conjunta y eleva la barrera de entrada para modelos aislados o puramente transaccionales. El desafío del liderazgo no es sólo ponerlo en marcha, sino **gobernar este ciclo** con reglas claras de datos, transparencia y reparto de valor, para que la colaboración no sea un discurso, sino una dinámica autoacelerada que beneficie a todo el ecosistema.



La infografía del **Flywheel del Comercio Colaborativo** muestra cómo el ecosistema se acelera cuando dejamos de pensar en canales aislados y empezamos a diseñar relaciones que se retroalimentan: a medida que se conectan más partners (retailers, distribuidores, marketplaces, logística, fintech), crece la cantidad y calidad de datos disponibles; estos datos alimentan una IA-Unificada y modelos de HAAI que permiten tomar mejores decisiones integradas de surtido, pricing, logística y retail media; esas decisiones elevan ventas y generan **margen regenerado**, es decir, valor nuevo que no existía antes de coordinar el sistema; cuando una parte de ese margen se reinvierte en mejores condiciones, incentivos y capacidades compartidas, el ecosistema se vuelve más atractivo y sostenible para todos, atrayendo nuevos partners y cerrando así cada vuelta del flywheel.

Diseño de identidad de datos: el alma digital del comercio unificado

En la economía del dato, la identidad es la nueva moneda de confianza. Todo modelo de negocio digital —ya sea B2B, D2C o B2B2C— depende de saber *quién* está al otro lado, *qué* necesita y *cuándo* conviene actuar. Sin embargo, la mayoría de las organizaciones sigue operando con identidades fragmentadas: bases separadas, duplicados de clientes, registros incompletos y decisiones basadas en suposiciones. El **diseño de identidad de datos** surge entonces como una disciplina estratégica, no técnica: construir un lenguaje común que conecte a personas, organizaciones y relaciones en un mismo sistema cognitivo.

En el ámbito **B2B**, la identidad gira en torno a la cuenta (*account-centric*): cada empresa, con su estructura jerárquica, contactos, contratos y comportamiento de compra. En el **D2C**, en cambio, la identidad es personal (*person-centric*): hábitos, emociones, patrones de consumo y contexto. El desafío del modelo híbrido B2B2C es unir ambos mundos sin perder matices. Aquí aparece el concepto de ***identity graph* unificado**, una red semántica que vincula entidades (empresas, personas, dispositivos, transacciones) y relaciones (compra, recomendación, atención, feedback) en una estructura viva.

Ese *identity graph* se convierte en el corazón de la **IA-unificada**: el espacio donde los datos dejan de ser historia y se vuelven acción. A partir de él emergen cuatro casos críticos de aplicación: **Pricing dinámico B2B**: algoritmos que ajustan precios

según volumen, historial y sensibilidad de cliente, y que reducen fricción comercial y mejoran márgenes. **Next-best-action D2C**: sistemas que predicen la acción óptima —recomendar, esperar, recompensar— según el contexto emocional y transaccional. **Lead-to-order scoring**: modelos que ponderan la probabilidad de conversión de un lead en venta real, lo que optimiza el esfuerzo comercial. **Negotiation copilots**: agentes cognitivos capaces de negociar con criterio humano, interpretando señales de intención y proponiendo acuerdos dentro de márgenes definidos.

El poder del modelo no radica sólo en la tecnología sino en su **gobernanza de identidad**. Cada registro debe tener trazabilidad, propósito y límite. No se trata de conocer más sino de conocer mejor. La ética del dato exige diseñar relaciones basadas en consentimiento, transparencia y reciprocidad. En un mundo saturado de personalización forzada, la confianza se convierte en la ventaja competitiva invisible: quien la quiebra pierde el permiso de seguir aprendiendo del cliente.

El diseño de identidad no puede quedar en manos de marketing o de TI. Es una responsabilidad compartida que define la coherencia del negocio. Un *identity graph* bien construido es la versión digital del ADN organizacional: explica cómo fluye el conocimiento, cómo se conectan las decisiones y cómo cada interacción contribuye al valor total de la relación. Por eso, las empresas más avanzadas no gestionan "bases de clientes", sino ecosistemas de identidades interdependientes.

En Iberoamérica, este paso aún está en maduración. Muchos retailers y fabricantes poseen una visión parcial del consumidor: saben qué compra, pero no *por qué* ni *qué lo retiene*. La integración de datos de CRM, ecommerce, medios propios, POS y marketplaces en un grafo semántico común permite alcanzar un nivel superior de inteligencia relacional. No se trata de *centralizar* sino de *conectar*; no de almacenar más sino de *entender mejor*.

La próxima frontera será **el grafo de identidad aumentada**, donde la IA no sólo conecta datos sino contextos. Un sistema capaz de reconocer que una misma persona puede ser comprador, vendedor y recomendador dentro del mismo ecosistema, con roles que cambian según la situación. En este escenario, las fronteras entre B2B y D2C se desdibujan, y lo que emerge es una nueva gramática del valor: la del vínculo digital significativo, sostenido por identidad, confianza y propósito.

El comercio unificado no comienza con una transacción, sino con una identidad reconocida. En la medida en que las empresas diseñen ese mapa con responsabilidad y visión, estarán construyendo algo más que un sistema: estarán cultivando la memoria colectiva de su ecosistema. Y en esa memoria reside el verdadero activo del futuro: la capacidad de recordar con precisión quién es cada cliente y por qué vale la pena seguir conversando con él.

Flujo de datos y valor en Unified Commerce

En el fondo, todo modelo de Unified & Collaborative Commerce puede leerse como un **pipeline de datos y decisiones**. Cada interacción —un click en una ficha, una búsqueda, una compra, una devolución, un reclamo— es un **evento** que deja huella. Ese evento se convierte en **dato capturado** cuando el sistema lo registra con contexto: quién lo hizo (persona o cuenta), sobre qué SKU o servicio, en qué canal (B2B, D2C, marketplace, punto de venta), con qué precio, medio de pago y ubicación. El *identity graph* y la integración entre CRM, ERP, POS, ecommerce y plataformas colaborativas garantizan que ese dato no quede suelto, sino conectado al historial completo de la relación.

A partir de ahí entra en juego la **IA-Unificada / HAAI**, que procesa ese flujo continuo para proponer la **decisión** más coherente con la estrategia del ecosistema: ajustar el **precio**, redefinir el **surtido** visible para ese cliente, activar un **incentivo** o diseñar una creatividad específica en una Retail Media Network. Esa decisión no vive sólo en un dashboard: se traduce en **ejecución** coordinada en todos los canales (portal B2B, tienda D2C, marketplaces, fuerza de ventas, última milla), y cada ejecución genera nueva **retroalimentación** que vuelve al pipeline y re-entrena los modelos. Cuando este ciclo se cierra bien —Evento ➔ Dato capturado ➔ IA-Unificada/HAAI ➔ Decisión ➔ Ejecución ➔ Retroalimentación— el comercio deja de ser una suma de canales y se comporta como un **sistema cognitivo** que aprende en cada interacción.

Torre de control IA-Unificada y HAAI en el comercio colaborativo

Si el *identity graph* es el corazón del comercio unificado, la torre de control de **IA-Unificada** es su cerebro operativo. Allí confluyen, en una sola consola, los datos

que provienen de los distintos frentes del negocio: portales B2B, operaciones D2C, esquemas B2B2C con distribuidores y retailers, marketplaces, redes de retail media y capas logísticas de última milla. La función de esta torre no es acumular dashboards, sino **coordinar decisiones** en tiempo real sobre qué vender, a quién, por qué canal, con qué promesa de servicio y bajo qué reglas de valor compartido.

En la práctica, la torre de control se apoya en cuatro bloques principales. Primero, la **ingesta y normalización de datos**, que toma señales de CRM, ERP, POS, ecommerce, medios propios, marketplaces y RMN, las limpia y las ancla en el grafo de identidad unificado. Segundo, los **modelos de predicción**: demanda, riesgo de churn, probabilidad de pago, fraude, tiempos de entrega, sensibilidad al precio. Tercero, los **motores de recomendación**, que proponen surtidos, precios, promociones, audiencias de retail media y prioridades de atención por cuenta o segmento. Y cuarto, una capa de **orquestación** que conecta estas decisiones con los sistemas transaccionales: OMS, WMS, plataformas de campañas, herramientas de revenue management y atención al cliente.

Sin embargo, una torre de control puramente algorítmica sería tan peligrosa como un negocio que decide sólo "por intuición". Por eso aparece el modelo de **Human Augmented AI (HAAI)** y su evolución hacia **HGAI (Human Generative Augmented Intelligence)**: equipos humanos que no se limitan a "mirar reportes", sino que entrenan, supervisan y corrigen a los modelos. En lugar de reemplazar al category manager, al responsable de

pricing o al líder de logística, la torre de control los sienta frente a un copiloto cognitivo que les muestra escenarios, explica por qué sugiere ciertas acciones y aprende de cada aceptación, ajuste o rechazo. No es IA versus humanos, es **IA-Unificada + criterio aumentado**.

Visto desde un comité de dirección, el valor de esta torre se hace tangible en situaciones de tensión. Por ejemplo, cuando hay quiebre de stock en un SKU crítico, la IA-Unificada no sólo detecta el problema, sino que simula distintas combinaciones: priorizar pedidos B2B estratégicos, redirigir tráfico D2C hacia sustitutos, activar campañas de retail media para limpiar inventario lento en otra región y ajustar la promesa de entrega en marketplaces para no sobre-prometer. La decisión final la toma el equipo, pero ya no parte de opiniones aisladas, sino de una **visión sistémica del ecosistema colaborativo**.

Algo similar ocurre con los conflictos de canal. Una torre de control bien diseñada puede alertar cuando una promoción D2C empieza a canibalizar ventas clave en retailers aliados, o cuando la inversión en una RMN deja de generar margen incremental. A partir de esa señal, el equipo puede redefinir reglas de convivencia (segmentos exclusivos, ventanas de promoción, niveles de descuento) con datos en la mano, no en base a percepciones. La IA-Unificada se convierte así en árbitro técnico que ayuda a sostener relaciones de largo plazo más justas y transparentes.

En última instancia, diseñar esta torre de control es pasar de “tener muchas herramientas de analítica” a **construir**

un stack cognitivo para el Unified & Collaborative Commerce. Implica decidir qué decisiones queremos que sean asistidas por IA, qué fronteras éticas y estratégicas no se cruzan, quién es dueño de los modelos y cómo se auditan sus efectos en clientes y partners. Las organizaciones que den este paso no sólo operarán con más eficiencia: estarán más cerca de esa nueva etapa que describimos en la conclusión del libro, donde las cadenas de valor se transforman en **ecosistemas cognitivos** que aprenden, predicen y se autorregulan sin perder el centro humano.

Retail media B2B: la nueva frontera del margen industrial

El comercio entre empresas siempre fue un juego de volumen y relación, pero ahora se convierte en un juego de datos y atención. Las **retail media networks (RMN)**, que nacieron en el retail B2C, están cruzando la frontera hacia el B2B: espacios digitales donde fabricantes y distribuidores compran visibilidad, tráfico y conversión dentro de ecosistemas cerrados de compradores empresariales. Lo que antes era *trade marketing* y góndola física hoy es algoritmo y audiencia segmentada.

En este nuevo escenario, los **presupuestos cooperativos** —los clásicos *co-op budgets* o *trade funds*— migran del lineal de supermercado al *marketplace* industrial. Los fabricantes destinan parte de su presupuesto a campañas de posicionamiento en portales B2B, catálogos de distribuidores o sistemas de pedido directo. La diferencia es que cada peso invertido se mide con precisión quirúrgica: impresiones, clics, tasa de conversión por cliente o por SKU. El ROI deja de ser inferencia y pasa a ser ciencia.

El gran salto cualitativo reside en la **segmentación por organización compradora**. Mientras que el B2C se apoya en datos demográficos, el B2B Media opera con *buyer org graphs*: representaciones de las empresas que compran, sus jerarquías, centros de costo y patrones de decisión. La audiencia no es un individuo sino un comité de compras, un distribuidor o una red de franquicias. La publicidad deja de apuntar al "usuario" y se dirige al "rol": comprador, financiero, técnico o influenciador dentro del mismo cliente corporativo.

La **medición de *incrementality*** redefine el valor del presupuesto cooperativo. Las marcas quieren saber no sólo cuánto vendieron después de una campaña sino cuánto hubieran vendido sin ella. Los algoritmos de atribución multi-touch aplicados a entornos B2B permiten calcular el verdadero uplift de una exposición publicitaria sobre el volumen de órdenes, margen neto o fidelidad de cuenta. En este contexto, el *retail media B2B* se convierte en un laboratorio de causalidad aplicada al negocio.

A su vez, el ***share of shelf* digital** —la cuota de visibilidad dentro del catálogo— sustituye la lucha por espacio físico. Los catálogos electrónicos se transforman en vitrinas jerarquizadas por relevancia, desempeño y rentabilidad. La IA recomienda productos con base en datos históricos, disponibilidad y elasticidad de margen, y los fabricantes pagan por asegurar que su SKU aparezca en el "primer scroll" del comprador industrial. El algoritmo se convierte en el nuevo jefe de categoría.

La **gobernanza de este ecosistema** es crucial. Fabricantes, distribuidores y plataformas deben acordar reglas claras de atribución, transparencia de datos y reparto de ingresos. Una RMN B2B madura no es un canal adicional sino un modelo económico compartido: monetiza la atención sin canibalizar la venta, impulsa colaboración entre competidores y crea una fuente de margen incremental medible. En América Latina, conglomerados como AB InBev (BEES) o Grupo Bimbo ya exploran este modelo, al tiempo que convierten su red de distribuidores en medios programáticos cerrados donde cada banner impulsa una orden real.

En términos financieros, el retail media B2B puede aportar entre un 2 % y 5 % adicional al margen EBITDA de un distribuidor. Pero su impacto va más allá del ingreso: eleva la calidad de los datos, mejora la predictibilidad de demanda y fortalece la relación con proveedores. Es la síntesis perfecta entre eficiencia operativa y capital relacional.

En el fondo, el *retail media B2B* es un espejo de la madurez digital de un ecosistema: refleja qué tan bien una empresa conoce a sus clientes y qué tan transparente es en compartir valor con sus socios. Cuando el dato se convierte en moneda y la atención en activo, la colaboración deja de ser eslogan para transformarse en modelo de negocio.

El futuro del margen industrial se escribirá en código publicitario.

Tensiones de poder en el comercio colaborativo y mapa de riesgos

En el comercio colaborativo, la fricción ya no se da sólo en la negociación de precio o plazo, sino en tres ejes de poder mucho más sensibles: **quién captura el dato**, **quién define el precio** y **quién controla el acceso a la audiencia**. En modelos B2B, D2C y B2B2C orquestados sobre marketplaces, plataformas e iniciativas de retail media B2B, estos tres ejes se vuelven el verdadero tablero político del ecosistema.

Cuando una marca fortalece su D2C, gana datos y relación directa, pero tensiona con distribuidores y retailers que sienten que pierden margen y protagonismo. Cuando un marketplace o una RMN B2B concentran presupuesto de trade y de marketing, pueden terminar dictando las reglas del juego: visibilidad, ranking en el catálogo, promociones obligatorias, formatos creativos. Y cuando el operador logístico o la fintech se vuelven "indispensables" para cerrar la experiencia, pueden trasladar poder de decisión desde la marca hacia la infraestructura.

En este escenario, el riesgo no es sólo económico, sino estratégico: **quién diseña el ecosistema y quién queda condenado a adaptarse**. Un Unified & Collaborative Commerce maduro no significa "ceder" el control a una plataforma dominante, sino negociar reglas claras para que datos, margen y acceso a la audiencia se repartan de forma sostenible entre fabricantes, distribuidores, retailers, marketplaces y operadores de última milla.

Mini Risk–Impact Canvas para Unified & Collaborative Commerce

Para hacer visibles estas tensiones, proponemos un mini **Risk–Impact Canvas** específico para modelos colaborativos. Imaginemos una matriz simple: en el eje horizontal, la **probabilidad** de que el riesgo se materialice (baja, media, alta); en el eje vertical, el **impacto** sobre el negocio (bajo, medio, alto). Cada cuadrante indica un tipo de acción: monitorear, mitigar, rediseñar o directamente evitar.

Cinco riesgos típicos que todo C-level debería mapear:

1. **Captura asimétrica del dato por parte de la plataforma**
   - *Descripción*: el marketplace o la RMN acumulan todo el conocimiento sobre el cliente y sólo devuelven reportes agregados. La marca ejecuta, pero no aprende.
   - *Ubicación en el canvas*: alta probabilidad, alto impacto.
   - *Acción recomendada*: negociar desde el inicio acuerdos de data sharing, definición común de KPIs y límites claros al uso de audiencias (por ejemplo, evitar que la plataforma use insights de una marca para favorecer a su competidor directo).

2. **Compresión de márgenes por dependencia excesiva de una sola plataforma**

- *Descripción*: concentrar demasiadas ventas en un solo marketplace o canal de retail media vuelve frágil la ecuación de margen; cualquier cambio de comisión, ranking o política golpea directamente el P&L.
- *Ubicación en el canvas*: probabilidad media-alta, impacto alto.
- *Acción recomendada*: diseñar una **estrategia de portafolio de plataformas** (no sólo "el canal estrella") y sostener en paralelo D2C, ventas directas B2B y acuerdos B2B2C que equilibren poder de negociación.

3. **Conflicto de canal entre D2C y distribuidores / retailers**

- *Descripción*: el lanzamiento de D2C sin reglas claras genera sensación de "competencia desleal": precios distintos, promociones no compartidas, surtidos cruzados. El resultado puede ser boicot silencioso o pérdida de prioridad en el lineal. M17 - La transformación en las...
- *Ubicación en el canvas*: probabilidad media, impacto medio-alto.
- *Acción recomendada*: definir políticas explícitas de convivencia (diferenciación de surtido, condiciones especiales por rol, programas de co-inversión) y comunicar la estrategia como un **juego de suma positiva**: el D2C como laboratorio de insights que luego alimenta al canal indirecto.

4. **Opacidad en la atribución y captura desequilibrada del valor de retail media**

   - *Descripción*: la plataforma define cómo se mide el ROI de campañas y promociones, y termina capturando la mayor parte del valor incremental; las marcas sienten que pagan mucho por "visibilidad" con poco control sobre la *incrementality* real.
   - *Ubicación en el canvas*: probabilidad alta, impacto medio-alto.
   - *Acción recomendada*: co-diseñar modelos de atribución, pruebas A/B y reglas de transparencia que permitan validar el uplift. Donde no haya transparencia, limitar la exposición de presupuesto o buscar alternativas de medios propios y colaborativos.

5. **Riesgo reputacional y regulatorio por decisiones de la plataforma**

   - *Descripción*: una crisis de datos, prácticas abusivas o cambios regulatorios que afecten a un gran marketplace o super app impactan indirectamente en todas las marcas que dependen de ese ecosistema.
   - *Ubicación en el canvas*: probabilidad baja-media, impacto alto.
   - *Acción recomendada*: evaluar el "riesgo sistémico" de cada plataforma (exposición de marca, concentración de ventas), preparar planes de contingencia (rutas alternativas de distribución

y comunicación) y participar activamente en conversaciones sectoriales sobre regulación y estándares.

Mapa de riesgos del comercio colaborativo (Risk–Impact Canvas)

En el comercio colaborativo no basta con listar riesgos: hay que ver **dónde pegan más fuerte** y **qué tan probable es que aparezcan**. Este mapa sintetiza los cinco frentes críticos que todo C-level debería monitorear al diseñar modelos Unified & Collaborative Commerce.

Eje de riesgo	Impacto típico	Probabilidad	Señales tempranas	Estrategias de mitigación
Datos (fuga, abuso, asimetría)	Alto: pérdida de confianza, sanciones, ventaja competitiva para terceros.	Media–alta.	Accesos sin dueño claro, múltiples IDs por cliente, contratos con cláusulas vagas sobre uso de datos, reportes que vuelven "caja negra".	Definir un modelo de identidad único, gobierno de datos (roles, políticas, auditoría), acuerdos de data sharing explícitos con plataformas y partners.
Margen (squeeze por plataformas y RMN)	Alto: erosión gradual de rentabilidad, dependencia de promos eternas para sostener volumen.	Media.	Creciente peso de un solo player en ventas, suba de comisiones, necesidad de invertir cada vez más en retail media para mantener el mismo share.	Diseñar un portafolio de plataformas (no un único "dueño" del canal), fortalecer D2C y B2B directo, negociar sobre base de incrementalidad demostrada.
Dependencia tecnológica	Medio–alto: bloqueo ante cambios, alto costo de migrar, freno a la innovación.	Media.	Un único proveedor crítico para eCommerce/OMS/RMN, integraciones "a medida" difíciles de replicar, backlog crónico de IT para cambios simples.	Apostar por arquitecturas modulares y API-first, evitar lock-in contractual, construir capacidades internas mínimas para no depender 100% de terceros.
Conflictos de canal	Medio–alto: deterioro de relaciones con distribuidores/retailers, pérdida de prioridad en el lineal.	Alta.	Quejas recurrentes de partners, precios distintos por canal sin lógica clara, promos que se pisan entre D2C, marketplaces y retail físico.	Definir reglas explícitas de convivencia (pricing por rol, surtidos diferenciados, programas de co-inversión), usar D2C como laboratorio de insights que luego se comparten con la red.
Riesgo regulatorio	Alto: multas, restricciones operativas, daño reputacional.	Baja–media (pero creciente en ciertas categorías).	Discusión pública sobre regulación de plataformas, privacidad de datos, tributación digital; casos recientes de sanciones en la industria.	Implementar compliance-by-design en datos y trazabilidad, monitorear cambios normativos, participar en cámaras/foros sectoriales y preparar planes de contingencia (rutas alternativas de venta y comunicación).

La invitación práctica es simple: sentar al equipo directivo, ubicar cada riesgo en la matriz **probabilidad vs impacto** y marcar en rojo aquellos donde hoy están más expuestos. A partir de ahí, priorizar 2–3 acciones concretas por eje (tecnológicas, contractuales, organizativas) y revisarlas al menos una vez al año como parte del gobierno de tu Unified & Collaborative Commerce.

El ejercicio práctico para cualquier equipo de dirección es tomar este mini canvas y **marcar, para cada riesgo, en qué cuadrante está hoy su empresa**. Lo importante no es eliminar todos los riesgos —imposible en un entorno de plataformas— sino decidir conscientemente **cuáles estás dispuesto a asumir, con quién y a cambio de qué**.

Cuando combinamos este mapa de riesgos con los marcos de **IA-Unificada** y **Human Augmented AI**, la foto se vuelve aún más poderosa: los mismos sistemas que hoy usamos para optimizar pricing, surtido y campañas pueden ayudarnos a simular escenarios de poder, probar distintas configuraciones de canales y partners, y anticipar dónde se están concentrando datos y márgenes. La clave es que la IA no sólo mejore la eficiencia táctica, sino que se convierta en aliada estratégica para diseñar un comercio colaborativo donde el valor se reparta de forma más justa y sostenible.

Tipologías de modelos híbridos

No todos los modelos híbridos son iguales; de hecho, podemos identificar varias **tipologías** según cómo se integran los canales y qué papel juega cada actor. A continuación describo las modalidades mixtas más frecuentes, con sus características principales:

B2B2C (business-to-business-to-consumer): En este modelo, **el fabricante/proveedor vende a través de un intermediario que finalmente atiende al consumidor**, pero con una **plataforma integrada** que une la experiencia. Es básicamente una extensión digital del esquema tradicional fabricante→distribuidor→detallista→consumidor, aunque a veces con menos eslabones.

¿Qué la hace diferente entonces? La clave es que **el fabricante habilita un canal digital que llega hasta el consumidor final, pero sin excluir al distribuidor**. Por ejemplo, el fabricante puede ofrecer un sitio web donde los consumidores finales ven sus productos, realizan pedidos e interactúan con la marca, pero la entrega o facturación la realiza un distribuidor local asociado. Es decir, de cara al cliente, parece una venta directa de la marca, pero operativamente involucra a sus socios B2B.

Este modelo *convergente* mantiene a los aliados comerciales en la ecuación, a la vez que la marca logra capturar datos del usuario final y asegurar cierta coherencia en la experiencia. Un caso típico son los **marketplaces manejados por fabricantes**: la marca crea una tienda en línea oficial, donde un pedido puede

ser surtido por uno de sus distribuidores autorizados, según la zona del cliente. El consumidor compra en "la tienda de la marca", el distribuidor despacha, y todos están conectados en la misma plataforma. La empresa de cosméticos Estée Lauder, por ejemplo, implementó un esquema así en algunos países: su ecommerce toma el pedido y automáticamente lo asigna a la tienda departamental o franquicia más cercana para entrega, con lo que unen online y canal físico.

En bienes de consumo masivo, Unilever desarrolló plataformas eB2B donde los **pequeños comercios minoristas** (tiendas de barrio) hacen pedidos desde una app directamente al portafolio de Unilever, y los distribuidores oficiales cumplen esos pedidos. Aunque en este caso, el consumidor final no está en la plataforma, sí es un *B2B2C indirecto*: digitaliza la relación fabricante–tiendita–consumidor. De hecho, Unilever proyecta que su sistema eB2B alcanzará a 1.5 millones de pequeños minoristas y **más de €4 mil millones en ventas anuales** en mercados emergentes (Brohan, 2025). Esos minoristas luego venden al consumidor final, con lo que cierran el ciclo B2B2C. La esencia del modelo B2B2C es **colaboración digital**: el fabricante provee tecnología, catálogo y quizás marca; el distribuidor aporta capilaridad y ejecución local; el cliente obtiene conveniencia y garantía de origen. Todos conectados por el mismo sistema.

B2C con operación B2B oculta: Aquí nos referimos a **minoristas o marketplaces B2C que en realidad facilitan transacciones de tipo mayorista** o actúan también como proveedores de negocios, a veces de forma *silenciosa*. En

la superficie, la plataforma luce como cualquier tienda en línea para consumidor final, pero una parte significativa de sus ventas proviene de clientes empresariales comprando al por mayor, o bien el propio minorista ofrece condiciones especiales de mayoreo. Un ejemplo claro son los **marketplaces generalistas**: en Mercado Libre o Amazon, uno imagina compras de individuos, pero muchísimos pequeños negocios se abastecen de productos a través de estas plataformas, aprovechando precios competitivos o comodidad.

El minorista digital opera entonces bajo *lógica B2B* (volúmenes, descuentos por cantidad, reventa) *detrás* de una fachada B2C. Otro ejemplo son cadenas de retail que abren segmentos específicos para clientes profesionales: pensemos en una ferretería grande en línea que vende herramientas sueltas al público, pero que también tiene paquetes de 50 unidades con descuento para talleres o constructoras. Algunas tiendas de supermercado online en la región ofrecen "*modalidad mayorista*", donde compras cajas cerradas a menor precio; eso es un B2B camuflado en B2C. Incluso Amazon, con su programa **Amazon Business**, integró en su mismo sitio una experiencia especial para empresas (facturación, cotizaciones, compras en volumen) usando la plataforma B2C base.

En Latinoamérica, un caso interesante es **Linio**, que comenzó como marketplace B2C tradicional, pero con el tiempo muchas pymes lo usan como canal de compra para sus insumos de tecnología o productos de oficina (además de ser vendedor). Tras su adquisición

por Falabella, Linio pasó a integrarse en un ecosistema omnicanal que atiende tanto a consumidor final como a emprendimientos que buscan stock. En síntesis, esta tipología muestra cómo un minorista digital puede **"doblar" su modelo** para servir también a clientes de tipo empresarial sin cambiar de plataforma, aprovechando su infraestructura existente pero adaptando precios, presentaciones de producto o procesos de pago a ese público B2B.

D2C con base mayorista: Este modelo surge cuando **una marca o fabricante empieza a vender directo al consumidor final (D2C) sin eliminar sus canales tradicionales**, es decir, **convive la estrategia directa con la red de distribución previa**. Muchas marcas históricas han optado por este camino en la última década. Por ejemplo, **marcas de consumo masivo y alimentos** que antes sólo encontrábamos en supermercados ahora tienen tienda oficial online (o venden por marketplaces) y despachan a tu domicilio. Nestlé es ilustrativo: lanzó en Brasil su plataforma **Nutrição Até Você**, la tienda online oficial de Nestlé Health Science, para vender suplementos y nutrición especializada directamente al paciente/consumidor; sin embargo, Nestlé sigue comercializando esos mismos productos por farmacias, hospitales y distribuidores como tradicionalmente. La estrategia D2C se monta *además* del B2B, no en reemplazo.

¿Qué implica esto? Principalmente, un **balance delicado**: la marca debe asegurarse de que su canal directo aporte una propuesta de valor diferenciada (por ejemplo, surtido completo, asesoramiento personalizado, suscripciones,

etc.) sin caer en competir deslealmente en precio con sus distribuidores. Muchas configuran el D2C para atender segmentos desatendidos por el retail o para ofrecer *bundles* exclusivos. En moda y calzado también se ve: un fabricante como Nike vende en sus propias tiendas físicas y online (D2C), a la vez que distribuye a cadenas deportivas.

Otra variante son marcas industriales que **abren ventas minoristas sin cerrar su venta mayorista**; por ejemplo, un fabricante de pinturas que lanza un ecommerce para vender tarros sueltos al público, pero que sigue vendiendo tambores a ferreterías. Este enfoque *híbrido* busca "lo mejor de ambos mundos": el ingreso adicional y la relación directa del D2C, sumados al volumen y cobertura del B2B.

En Iberoamérica, muchas empresas comenzaron su canal D2C durante la pandemia para llegar al consumidor cuando las tiendas estaban cerradas, y luego lo mantuvieron al ver que podían coexistir. La **cultura organizacional** juega un rol clave aquí: el equipo de ventas mayoristas debe alinearse con el de ecommerce propio para evitar conflictos. He asesorado compañías donde inicialmente había resistencia interna ("¿vamos a canibalizar a nuestros clientes mayoristas?"), pero con el tiempo, comprendieron que un D2C bien gestionado **genera demanda que beneficia a todos**, por ejemplo, aumentando el reconocimiento de marca, lo que también lleva tráfico a las tiendas físicas de sus distribuidores.

Plataformas mixtas (multi-storefront): En este caso, **la empresa opera diferentes "caras" o tiendas digitales para distintos tipos de cliente, pero unificadas por detrás en la misma plataforma**. Es decir, monta un **ecosistema multisegmento**: quizás un portal exclusivo para clientes empresariales con login (con catálogos específicos, precios por volumen, funciones de cotización), y otro portal para consumidores finales con experiencia típica de retail; ambos alimentados por el mismo inventario, ERP y logística en el backend. La ventaja es que se puede **personalizar la experiencia para cada segmento** sin duplicar completamente la operación. Muchas plataformas de ecommerce modernas soportan este esquema de multi-storefront o multi-site.

La infraestructura unificada les permite **evitar silos** de información; por ejemplo, si el stock de cierta tela se agota por ventas mayoristas, el sitio minorista lo refleja automáticamente. Estas plataformas mixtas apoyan la **omnicanalidad segmentada**: el cliente empresarial y el consumidor sienten que la empresa les atiende de forma especializada, pero la empresa internamente maneja una sola operación con eficiencias de escala. En resumen, se trata de **diferenciar sin fragmentar**. Las herramientas tecnológicas actuales (que comentaré en la siguiente sección) facilitan implementar estas experiencias múltiples desde un núcleo común.

Podemos resumir estas tipologías en la siguiente tabla comparativa, para tener una visión panorámica:

Modelo híbrido	¿En qué consiste?	Ejemplos en la práctica
B2B2C (fabricante + distribuidor ➔ consumidor)	Fabricante y socio(s) B2B comparten una plataforma hasta el cliente final. El fabricante provee catálogo/ marketing, el distribuidor realiza entrega o venta local.	Portales de fabricantes con entrega vía distribuidores; eB2B apps para que tenditas compren directo al fabricante (ej: plataforma Unilever conectando medio millón de tenderos con distribuidores).
B2C con B2B oculto (minorista retail con clientes empresa)	Un ecommerce B2C atiende también a compras mayoristas o de negocios, a los cuales ofrece descuentos por volumen, cuentas empresa o secciones al por mayor.	Amazon Business dentro de Amazon; supermercados online con sección Club Mayorista; marketplaces (Mercado Libre, Linio) usados por pequeños negocios para abastecerse.
D2C + canal mayorista (marca vende directo y vía distribuidores)	La marca lanza venta directa al consumidor (web propia, marketplaces) pero continúa abasteciendo a sus distribuidores/ minoristas. Ambos canales coexisten con políticas claras para evitar conflictos.	Nestlé Health Science vendiendo en su tienda online oficial en Brasil, mientras mantiene distribución en farmacias; Nike/Adidas con ecommerce propio conviviendo con tiendas detallistas asociadas.
Plataformas mixtas (multi-storefront unificado)	La empresa opera distintas tiendas o vistas según el tipo de cliente, todas conectadas a la misma plataforma backend. Permite experiencias personalizadas B2B vs B2C mientras conserva una operación integrada.	Portales duales en industrias: por ej., un fabricante de insumos agrícolas con un portal para grandes productores (B2B) y otro para pequeños productores (B2C) sobre la misma plataforma; empresas usando Adobe Commerce o VTEX para gestionar su tienda B2C y un portal de distribuidores B2B simultáneamente.

Estas tipologías no son mutuamente excluyentes; de hecho, una misma organización podría combinar más de una. Por ejemplo, una empresa podría tener un modelo D2C concurrente con B2B, y a la vez implementar una plataforma multi-storefront para distinguir entre segmentos de clientes empresariales de distinto tamaño. Lo importante es entender que *"híbrido" no significa una sola fórmula*, sino un espectro de posibilidades donde se mezclan roles y canales de formas creativas. Cada empresa adopta la variante que mejor se ajusta a su contexto de mercado y a su cadena de valor.

Ahora, llevemos esta discusión al terreno concreto: ¿qué empresas en Iberoamérica están implementando estos modelos híbridos y con qué resultados? A continuación, revisaremos **casos representativos** en diversos sectores que ilustran cómo los modelos B2B2C y afines se materializan en nuestra región.

Antes de entrar en los casos, vale la pena sumar dos herramientas prácticas que van a acompañar la lectura de todo el capítulo. La primera es un árbol de decisión **"¿Cuándo D2C, cuándo marketplace, cuándo B2B2C?",** pensado desde la mirada de un comité de dirección. No reemplaza al análisis profundo, pero ayuda a ordenar rápidamente las grandes variables: fortaleza de marca, urgencia de escala, rol actual de distribuidores y retailers, complejidad logística y regulatoria, nivel de dependencia de un solo canal o plataforma. Su función es sencilla: permitir que cada empresa se ubique en el mapa y vea qué combinaciones de modelos tienen más sentido explorar primero.

La segunda herramienta es un **Checklist C-level** para decidir el modelo de colaboración, que actúa como contraparte del árbol. Mientras el árbol sugiere caminos posibles, el checklist obliga a mirar con honestidad brutal las capacidades internas, la calidad de los datos, la solidez de los partners, la economía de márgenes y el contexto Iberoamérica en el que operamos. Juntos, árbol y checklist están diseñados para convertir este capítulo en un espacio de trabajo: no sólo entender qué tipologías híbridas existen, sino tener insumos concretos para discutir, en la mesa chica, qué Unified & Collaborative Commerce es viable y deseable para cada organización.

Árbol de decisión – ¿Cuándo D2C, cuándo marketplace, cuándo B2B2C?

Desde la perspectiva de un C-level, la pregunta correcta no es "¿hago D2C o no?", sino **"¿qué combinación inteligente de D2C, marketplaces y B2B2C tiene sentido para mi contexto?"**. Este árbol de decisión simplificado ayuda a ordenar esa elección, apoyándose en las tipologías híbridas que vimos en este capítulo.

1. **Punto de partida: marca y demanda**

   ¿Tu marca tiene demanda orgánica y comunidad propia?

   - **Sí** → Podés tratar el **D2C como pilar**: canal propio para capturar datos, margen y relación directa.
   - **No (o todavía débil)** → Conviene priorizar **marketplaces / B2B2C** para ganar visibilidad y

escala antes de empujar fuerte el D2C.

2. **Escala vs control**

   - Si tu urgencia principal es **escala rápida y penetración de mercado** → Usá **marketplaces y plataformas B2B/B2B2C** como aceleradores (volumen, alcance, prueba de categoría).
   - Si tu foco es **control de experiencia, datos y margen** → Refuerza **D2C + programas B2B2C con aliados clave** (distribuidores, retailers) que respeten esa lógica.

3. **Rol de tus distribuidores/retailers actuales**

   ¿Tu red de partners agrega mucho valor (capilaridad, servicio local, crédito, expertise)?

   - **Sí** → No tiene sentido "saltarlos" agresivamente. Prioriza **modelos B2B2C**: la marca orquesta la experiencia digital, pero el distribuidor/retailer sigue cumpliendo, facturando o atendiendo localmente.
   - **No (puro costo transaccional)** → Podés ir más fuerte a **D2C + marketplaces**, y redefinir el rol de los intermediarios como operadores logísticos o partners de última milla.

4. **Complejidad logística y regulatoria**

   - Categorías con **logística compleja o regulación fuerte** (farma, agro, salud, industrial pesado) → Suele ser más viable empezar por **B2B / eB2B**

/ B2B2C y luego sumar D2C en segmentos específicos o servicios complementarios.

- Categorías con **logística simple y tickets moderados** (moda, hogar, electrónica liviana, lifestyle) → Mayor espacio para **D2C fuerte + marketplaces seleccionados**, manteniendo B2B2C donde la capilaridad física sea crítica.

Checklist C-level para decidir modelo de colaboración

Usá este checklist como radar rápido antes de definir si priorizar B2B, D2C, B2B2C, marketplaces y/o Retail Media Networks (RMN). Respondé **Sí / No** a cada punto.

A. Marca & datos

1. ¿Tu marca tiene ya un nivel de reconocimiento tal que las personas buscarían comprar directamente en tu sitio/app si se los habilitaras?

2. ¿Contás hoy con una base de datos propia (clientes, leads, retail media) que podés activar sin depender 100% de terceros?

3. ¿Tenés claridad sobre cuáles son tus segmentos de mayor valor (LTV, rentabilidad, potencial de crecimiento) y cómo se comportan por canal?

B. Partners & canales

4. ¿Tus distribuidores/retailers actuales agregan valor diferencial (capilaridad, servicio, asesoramiento) más allá de la pura transacción?

5. ¿Tenés al menos un partner (retailer, marketplace, plataforma B2B) con el que podrías construir un modelo B2B2C o de comercio colaborativo sin partir de cero?

6. ¿Hoy existen conflictos fuertes entre tus canales (precios dispares, promociones cruzadas, canibalización) que requieran reglas nuevas más que un canal nuevo?

C. Capacidades internas

7. ¿Tu organización tiene (o puede construir rápido) capacidades para operar un canal directo: marketing digital, operación ecommerce, atención al cliente, analítica?

8. ¿Contás con un equipo —aunque sea pequeño— capaz de pensar y gestionar acuerdos de colaboración complejos (B2B2C, marketplaces, RMN) más allá de la venta tradicional?

9. ¿Tenés sponsors C-level dispuestos a sostener 18–24 meses de curva de aprendizaje en modelos digitales sin exigir resultados "milagro" en 3–6 meses?

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

D. Economía & riesgo

10. ¿Tu modelo actual deja margen suficiente como para invertir en canales propios y en co-inversión con partners (promos, retail media, logística) sin destruir rentabilidad?

11. ¿Hoy dependés en más de un 60–70 % de tus ventas de un solo canal o player (un retailer, un marketplace, un distribuidor dominante) que pueda "apretar" tu margen o condiciones de un día para otro?

12. ¿Tenés identificados los productos/segmentos donde recuperar control de precio y datos tendría un impacto material en tu P&L?

E. Regulación & contexto en Iberoamerica

13. ¿Tu categoría puede operar digitalmente (B2B o D2C) sin trabas regulatorias críticas, o existen ya modelos equivalentes en tu país/región que hayan abierto camino?

14. ¿Las restricciones logísticas, de pago o fiscales de tus mercados clave permiten operar modelos híbridos (por ejemplo, entrega vía distribuidores, facturación local, medios de pago alternativos)?

Cómo leer el checklist

- ☐ Si acumulás **muchos "Sí" en A + C** (marca & datos + capacidades internas): → tiene sentido **acelerar D2C** y construir tu propio ecosistema de datos, complementando con B2B2C y marketplaces donde tenga lógica.
- ☐ Si predominan los **"Sí" en B + D + E** (partners, economía & riesgo, contexto LATAM): → conviene priorizar **modelos colaborativos** (B2B2C, marketplaces, RMN) bien diseñados, antes que ir a un D2C agresivo que rompa equilibrios.
- ☐ Si tenés "Sí" repartidos, el juego es diseñar portafolio: un mix consciente de D2C, B2B, B2B2C y plataformas, gobernado bajo una lógica de Unified & Collaborative Commerce —no una colección de canales sueltos.

Beneficios estratégicos y desafíos operativos

Adoptar un modelo híbrido B2B2C o D2C conlleva importantes ventajas estratégicas, pero también plantea retos operativos considerables. En mi rol de asesor y participante del ecosistema digital, he visto casos de gran éxito y otros de aprendizajes difíciles. A continuación sintetizo los beneficios clave que impulsan a las empresas hacia estos modelos, seguidos de los desafíos más comunes que deben afrontar al implementarlos.

Control de precios y margen: Al vender directamente (sea parcial o totalmente), las marcas pueden **gestionar mejor su estrategia de pricing**. No dependen exclusivamente de que el minorista respete los precios sugeridos; pueden establecer precios consistentes en todos los canales o ejecutar promociones D2C específicas. Esto ayuda a **proteger el valor de la marca** y evitar guerras de precios entre distribuidores. Además, capturar ventas directas mejora el margen unitario, lo que puede compensar la inversión en el nuevo canal.

Un fabricante que antes vendía a un distribuidor con un 30-40% de descuento sobre retail, ahora en D2C tal vez ofrece un 10% de descuento al consumidor final, y aún así obtiene mayor margen neto. Ese **colchón financiero** puede reinvertirse en marketing o mejoras, lo que retroalimenta el crecimiento. Por supuesto, hay que balancearlo con los intermediarios (no se busca dejarlos fuera), pero muchas empresas adoptan una segmentación: por ejemplo, productos premium o novedades las venden D2C a precio lleno (control total), mientras dejan que el volumen principal corra por retail. La meta es un **mix saludable** de canales que optimice rentabilidad sin perder alcance.

Recopilación de datos integrados y conocimiento 360° del cliente: Este es quizás el beneficio más poderoso en la era digital. Un modelo híbrido bien implementado permite **unificar datos** de comportamiento tanto de clientes finales como de clientes empresa en una vista integral. Información que antes estaba fragmentada – por un lado los pedidos B2B en un sistema ERP; por otro, las ventas tienda por tienda; y por otro, investigaciones

de mercado del consumidor– ahora puede consolidarse en una **plataforma única de inteligencia**. Por ejemplo, si un fabricante vende vía distribuidores pero con portal unificado (B2B2C), puede ver qué referencias se mueven más en cada región, correlacionarlo con perfiles de consumidores finales que interactúan en su sitio, y así detectar tendencias o brechas de demanda en tiempo real.

Con D2C, obtiene datos demográficos, de frecuencia de recompra, feedback directo de reviews, etc., que antes tardaban meses en llegar indirectamente. Todo esto se traduce en **mejores decisiones de negocio**: desarrollo de producto orientado al cliente, campañas de marketing más precisas, planificación de demanda más afinada.

En efecto, la implementación de **customer data platforms (CDP)** hoy permite combinar datos B2B y B2C en perfiles híbridos,[45] lo cual en un contexto híbrido B2B2C brinda una visión inédita: se puede comprender tanto al *cliente institucional* (ej., un minorista que te compra) como al *consumidor final* de tus productos. Esa **visión de 360°** del cliente es una ventaja competitiva enorme en la economía de la experiencia.

Omnicanalidad y experiencia de cliente mejorada: Los modelos híbridos son en el fondo habilitadores de una verdadera **estrategia omnicanal**, donde el cliente –sea empresa o individuo– puede interactuar con la marca por múltiples vías fluidamente. Un beneficio estratégico es que la empresa puede **diseñar una experiencia de cliente consistente en todos los puntos de contacto**. Imaginemos una marca de electrónica que vende en

retail y D2C: con un modelo híbrido bien integrado, un cliente podría ver un producto online en la tienda de la marca, ir al local del distribuidor a tocarlo, y quizás completar la compra desde su celular directamente al fabricante pero recogiendo en la tienda. Todo es posible cuando los sistemas están conectados.

Esta conveniencia se traduce en **mayor satisfacción y lealtad**. Por otro lado, la omnicanalidad soportada por un modelo híbrido permite llegar al cliente adecuado por el canal adecuado: grandes cuentas atendidas con trato personalizado B2B, consumidores jóvenes atendidos vía ecommerce directo, etc., pero manteniendo un **mensaje de marca coherente**.

Las empresas que logran esto crean un *ecosistema* alrededor del cliente. Esto responde a un consumidor que ya no piensa en "canales" por separado, sino que asume que puede buscarte en Google, en Instagram, en un marketplace o en tu app indistintamente. Tener un modelo híbrido robusto hace posible estar en todos esos lugares integradamente. Un indicador del valor de la omnicanalidad es que los clientes omnicanal tienden a gastar más e interactuar más con la marca que los monocanal. Por tanto, **diversificar canales aumenta el valor de vida del cliente (CLV)**, un beneficio monetizable a largo plazo.

Diversificación de ingresos y nuevos mercados: Desde el punto de vista estratégico, añadir modelos de venta nuevos **diversifica las fuentes de ingresos** de la empresa.

Si antes dependía sólo del canal tradicional, ahora suma ventas directas (o viceversa). Esto reduce riesgos (por ejemplo, ante la pérdida de un distribuidor clave, el canal directo puede sostener parte del negocio). También abre la puerta a **nuevos mercados y segmentos** que antes no eran accesibles. Un beneficio que he observado es la posibilidad de **testear nuevos productos o categorías** en el canal directo antes de escalarlos al canal retail.

Al vender D2C, una empresa puede lanzar una línea experimental y ver la respuesta del público, y usar ese aprendizaje para luego presentarla a sus distribuidores con datos sólidos. Es una especie de *laboratorio de innovación* con clientes reales. Asimismo, el modelo híbrido permite monetizar servicios adicionales: por ejemplo, un fabricante que vende directo puede ofrecer suscripciones, personalizaciones o bundles exclusivos online, ingresos que no existirían vía retail estándar.

Muchos empezaron con eso durante la pandemia: PepsiCo en EE.UU. lanzó **snacks.com** (venta directa de snacks) y descubrió que podía vender combos y colecciones de productos que las tiendas no arman, con lo que creó ingresos incrementales.[46] En nuestra región, algunas bodegas de vino que vendían sólo a distribuidores abrieron tiendas D2C y lograron ventas cruzadas (vino + experiencias en la bodega, paquetes de cata) que se volvieron una línea de negocio nueva. En resumen, el enfoque híbrido brinda **agilidad comercial** para aprovechar oportunidades de mercado directamente, a la vez que mantiene el canal estable existente.

Fortalecimiento de la relación y fidelidad del cliente: Al final del día, uno de los beneficios más intangibles pero potentes es la **profundización de la relación con el cliente**. Tener un contacto más directo (aunque sea complementario) suele traducirse en mayor fidelidad. Muchos consumidores valoran poder comprar directo a la marca por confianza, garantía de autenticidad o mejor atención. Y los clientes empresariales aprecian cuando sus proveedores les dan herramientas digitales modernas (portal 24/7, autogestión), lo que mejora la relación B2B. Todo esto construye **cercanía y compromiso**.

Vuelvo a la cita de **Valeria Bazzi, Corporate Communication Senior Director de Mercado Libre**,[47] sobre la confianza: en entornos híbridos exitosos se genera un círculo virtuoso donde cada interacción en cualquier canal refuerza la confianza en la marca.

"El motor que impulsa el crecimiento".

Valeria Bazzi

Esa confianza se refleja en clientes más leales y promotores. Además, la marca puede **comunicar de forma unificada sus valores y mensajes** a través de sus propios canales directos, con lo que fortalece su identidad en la mente del consumidor (lo cual luego también beneficia las ventas en retail por añadidura).

En un entorno donde la experiencia de cliente es el nuevo campo de batalla competitivo, los modelos híbridos ofrecen la ventaja de *estar más cerca del cliente*, escucharlo directamente y responderle más rápido. Una compañía que implemente bien esto puede diferenciarse claramente frente a competidores que sigan aislados detrás de capas de intermediarios.

Podríamos enumerar más ventajas, pero las anteriores suelen ser las que motivan la decisión estratégica de "volverse híbrido". Sin embargo, **no todo es color de rosa**; hay igualmente importantes **desafíos operativos y organizacionales** que superar para cosechar esos beneficios:

Errores frecuentes al implementar Unified & Collaborative Commerce

Aunque los modelos híbridos y colaborativos prometen mucho, hay patrones de error que se repiten una y otra vez en la práctica. Estos son algunos de los más peligrosos:

1. **Lanzar D2C sin alinear el canal tradicional**
   Uno de los tropiezos clásicos es abrir un canal directo al consumidor sin una conversación seria con distribuidores y retailers. El resultado: sensación de traición, guerras de precio silenciosas y boicots encubiertos en el lineal.

   Cómo evitarlo: diseñar políticas explícitas de convivencia (surtido diferenciado, beneficios específicos por rol, acuerdos de compensación) y comunicar el D2C como laboratorio de insights

que también potencia al canal indirecto, no como "reemplazo" del mismo.

2. **Abrir un marketplace sin curaduría de sellers ni reglas claras**
   Convertirse en plataforma sin criterio suele terminar en catálogos desordenados, canibalización entre proveedores, experiencias pobres y una reputación difícil de revertir. En vez de reforzar la marca, el marketplace la diluye.

   Cómo evitarlo: definir desde el día uno qué tipo de sellers y surtido se aceptan, con qué estándares de servicio y qué mecanismo de *off boarding* se aplica a quienes dañen la experiencia del ecosistema.

3. **Lanzar una Retail Media Network sin transparencia en la medición**
   Vender espacios publicitarios B2B o B2C sin un modelo serio de atribución e *incrementality* erosiona la confianza de las marcas: sienten que pagan "por humo" o por ventas que ya tenían aseguradas.

   Cómo evitarlo: co-diseñar con los fabricantes reglas de medición, tests A/B y reportes que muestren uplift real por campaña. Una RMN sostenible es la que demuestra, con datos, que suma ventas o margen incremental al ecosistema, no sólo ingresos al operador.

4. **Confundir una app propia con una super app**
   Muchas compañías asumen que por lanzar una app con varias funciones ya están jugando la liga de las super apps. El resultado: productos sobrecargados,

journeys confusos y equipos agotados intentando reinventar algo que el usuario no pidió.

Cómo evitarlo: pensar la app como una pieza dentro del ecosistema unificado, no como el "universo entero". Enfocarse en resolver muy bien 2–3 jobs-to-be-done clave y luego integrar servicios de terceros donde tenga sentido, en lugar de intentar abarcarlo todo.

5. **Subestimar la integración de identidad de datos**
   Otro error frecuente es invertir en plataformas, marketplaces y RMN sin un diseño serio de identidad: múltiples IDs por cliente, bases duplicadas, CRM y ERP que no hablan entre sí. El resultado: no hay vista 360°, los modelos de IA aprenden sobre datos sucios y las decisiones se vuelven inconsistentes.

   Cómo evitarlo: tratar el **identity graph** como infraestructura crítica del Unified Commerce; definir un modelo de identidad único (personas, empresas, cuentas, roles) y gobernarlo con reglas claras de calidad, privacidad y uso compartido de datos entre actores internos y externos.

En síntesis: más que errores tecnológicos, son errores de diseño de ecosistemas. Unified & Collaborative Commerce no fracasa por falta de features, sino por falta de alineación entre modelos de negocio, incentivos, datos y gobernanza.

Complejidad tecnológica y de procesos: Integrar canales B2B y B2C supone **aumentar la complejidad** de la operación. Hacer funcionar una plataforma unificada con múltiples tipos de clientes, distintos precios, reglas

de descuento, métodos de pago diversos (desde un pago en línea con tarjeta hasta crédito a 60 días para distribuidores) es retador. Requiere invertir en una **infraestructura tecnológica robusta**: plataformas de ecommerce flexibles, middleware de integración, sistemas ERP actualizados, etc. Por ejemplo, no todas las plataformas soportan fácilmente mostrar distintos catálogos según tipo de usuario; hay que configurarlo o personalizar. Además, los procesos internos deben adaptarse: la logística de enviar palés a un mayorista y la de entregar unidades a domicilios particulares son muy diferentes.

Añadir B2C implica desarrollar capacidades de **logística de última milla**, gestión de devoluciones, atención al cliente final; cosas que quizás una empresa puramente B2B no tenía. A su vez, el B2B tiene complejidades de aprobación de pedidos, integración EDI, etc., que una empresa B2C pura debe aprender si añade B2B. En resumen, **la empresa híbrida debe ser buena en todo**, y eso es difícil. Muchas implementaciones fracasan o quedan cortas porque subestimaron la carga tecnológica. Hacen falta profesionales con conocimiento de ambos mundos y posiblemente **nuevos procesos híbridos** (por ejemplo, manejar dos flujos logísticos en paralelo).

La recomendación es ir por fases: tal vez empezar con un piloto D2C sencillo, afinarlo, luego ampliarlo; o introducir un pequeño catálogo B2B en el sitio B2C y aprender. También apoyarse en partners tecnológicos con experiencia. Pero no hay que engañarse: la complejidad es real. Un ejecutivo comparó implementar B2B2C como “tener que

aprender a jugar ajedrez y damas a la vez en el mismo tablero", y algo de cierto hay en la metáfora.

Tensiones y gestión del canal tradicional: Este suele ser "el elefante en la habitación" al hablar de D2C o B2B2C: **el riesgo de conflictos con los distribuidores o socios existentes**. Si no se maneja con cuidado, lanzar un canal directo puede resentir la relación con tus mayoristas o retailers, que podrían percibirlo como competencia desleal o pérdida de negocio. Históricamente hubo casos sonados, por ejemplo, cuando ciertas marcas de electrónica empezaron a vender directo más barato en internet y sus distribuidores protestaron o incluso rompieron acuerdos.

Para evitar esto, la empresa debe diseñar una estrategia de canal muy clara: segmentar ofertas (como decía, reservar exclusivas para cada canal), mantener comunicación transparente con los partners explicando cómo se beneficiarán también (por ejemplo, repartiéndoles *leads,* u ofreciéndoles comisiones por referidos online, o usando el canal directo para crear demanda que ellos también venderán).

En modelos B2B2C, hay que **alinear incentivos** cuidadosamente: el distribuidor debe ver la plataforma como una herramienta que le facilita pedidos en lugar de quitarle control. Esto implica entrenarlos, darles visibilidad de cómo les llega más negocio, etc. Es un cambio de mentalidad fuerte: pasar de pensar en "canibalización" a pensar en "crecimiento del mercado". Internamente, quizás la compañía deba ajustar las cuotas de ventas o comisiones de su fuerza comercial para que integren el

nuevo canal sin sentirse amenazados.

En definitiva, **la gestión del cambio** con los stakeholders del canal es crítica. Es un desafío más humano y estratégico que técnico: hay que negociar, educar y a veces ceder en ciertos aspectos para lograr colaboración. En la región, muchas empresas resolvieron esto incorporando a sus principales distribuidores en el proyecto desde el inicio; por ejemplo, haciéndolos parte del piloto, pidiendo feedback, incluso compartiendo datos y cocreando las reglas del juego. A la larga, cuando se logra el buy-in del canal tradicional, el modelo híbrido despega mucho más rápido.

Personalización y segmentación sin caer en silos: Hablamos de lo valioso de personalizar la experiencia para cada tipo de cliente. Pero lograr eso sin fragmentar la operación es desafiante. La empresa debe manejar **catálogos distintos, precios distintos, contenidos distintos** para B2B vs B2C, sin volverse loca duplicando esfuerzos. Encontrar ese equilibrio requiere estrategia de contenido y UX: por ejemplo, quizás se decide que el sitio es uno solo pero con secciones claramente separadas (como "Tienda Empresas" y "Tienda Individual"), o bien que haya sitios separados pero usando plantillas comunes. En cualquier caso, el equipo de marketing/comercial tendrá que producir materiales diferenciados (fichas técnicas más detalladas para B2B, fotos más lifestyle para B2C, etc.). Igualmente, el tono de la comunicación cambia: no es lo mismo dirigirse a un comprador corporativo que a un consumidor joven.

Coordinar las campañas de marketing multisegmento es todo un reto. Algunas organizaciones optan por tener equipos dedicados a cada segmento, pero eso puede llevar a silos internos de nuevo. Otras crean *squads* multifuncionales centrados en un segmento pero colaborando en una misma estructura. Por ejemplo, un squad para "experiencia B2B" con gente de IT, ventas y marketing dedicados, y otro para "experiencia B2C".

La estructura organizacional debe repensarse para soportar el híbrido; de lo contrario, el equipo de ecommerce puede sobrecargarse intentando abarcar todo. También está la personalización a nivel de cliente individual: en B2C se usa marketing automation para ofertas 1:1, pero en B2B también se puede personalizar (precios negociados, recomendaciones según historial). Implementar esas capas de personalización segmentada es complejo técnicamente (necesitas CRM y motores de reglas avanzados) y en cuanto a contenido. En resumen, **el desafío es segmentar la oferta sin segmentar la empresa**. Mantener una única identidad de marca y una operación eficiente, a la vez que se atienden necesidades diferenciadas. No es fácil, pero es posible con buenas herramientas (por ejemplo, plataformas que soportan *customer groups* con experiencias distintas) y con una cultura de colaboración interna.

Integración logística y de cadena de suministro: Moverse a modelos híbridos implica que la **cadena de suministro debe servir distintos tipos de pedidos**. Un día se despacha un pallet a un mayorista, y al siguiente, 100 paquetes individuales a distintos domicilios. Esto puede

requerir adaptar almacenes (por ejemplo, separar áreas de packing para ecommerce de unidades sueltas), o implementar sistemas de gestión de almacenes (WMS) más sofisticados que consoliden órdenes eficientemente. Un problema común es el **manejo de inventario unificado**: asegurar que el stock disponible se actualice en todos los canales para no vender de más ni de menos.

Si vendemos en nuestra tienda D2C pero ese mismo inventario lo necesitan los vendedores del canal, debemos definir reglas de asignación (¿priorizamos pedidos directos o los de tiendas físicas?, ¿tenemos inventario dedicado para cada canal o compartido?). Muchas empresas optan por un modelo híbrido de inventario: cierta cantidad reservada para ecommerce, el resto para B2B, con flexibilidades según la demanda. Otro punto es la logística inversa (devoluciones) en B2C, que es nueva para empresas B2B.

Hay que crear políticas y procesos para ello, lo cual genera costos adicionales. Y si hablamos de envíos internacionales o expansión de cobertura, se complejiza más la cosa. Un caso concreto: cuando una empresa chilena de productos electrónicos inició su ecommerce D2C, descubrieron que su red de distribución pensada para enviar pallets a tiendas no servía para entregar paquetes a particulares; tuvieron que contratar *couriers* y 3PL, e incluso habilitaron que ciertos distribuidores locales funcionen como puntos de retiro para los pedidos online (con lo que lograron una sinergia de canal). Todo eso requirió acuerdos logísticos y cambios en sistemas.

En modelos B2B2C, la logística última milla a veces la realiza el partner (ej: el distribuidor entrega al cliente final), lo cual demanda integraciones de seguimiento y estándares de servicio alineados para que el consumidor no note diferencias. En fin, la **complejidad operativa** aumenta y la coordinación debe ser milimétrica para cumplir las promesas de entrega en ambos frentes. Este es quizás uno de los desafíos donde más recomiendo la **alianza con expertos externos**: usar operadores logísticos especializados en ecommerce, o soluciones tipo *fulfillment* tercerizado para no sobrecargar la operación existente.

También, aprovechar tecnologías como ruteo por IA, *drop-shipping* donde tenga sentido (ej: que el distribuidor envíe directo al cliente para no duplicar envíos). La flexibilidad y la resiliencia de la cadena de suministro se ponen a prueba, pero quienes lo logran obtienen una ventaja difícil de replicar por competidores menos integrados.

En suma, los desafíos de implementar modelos híbridos abarcan desde **lo técnico a lo humano**: sistemas, procesos, gestión de stakeholders, cultura organizacional; todo entra en juego. **No basta con decidir ser híbrido; hay que desarrollar capacidades nuevas**. En mi experiencia, las empresas que triunfan en esta convergencia son las que entienden que no es un proyecto de ecommerce más sino una **transformación integral del modelo de negocio**. Y como tal, merece apoyo desde la alta dirección, recursos adecuados y una visión de largo plazo.

Aun con estos retos, la tendencia es clara y parece imparable. Los beneficios en agilidad, conocimiento del

cliente y crecimiento suelen pesar más en el largo plazo que las dificultades iniciales. Para abordar esos desafíos de la mejor manera, en la siguiente sección discutiremos **consideraciones tecnológicas y organizacionales** puntuales: qué herramientas y arquitecturas ayudan a soportar modelos híbridos, y qué cambios internos se requieren a nivel de cultura y estructuras.

Integración de sistemas y datos (CRM, CDP, ERP)

Más allá de la plataforma de venta, un modelo híbrido exige que **todos los sistemas centrales se hablen entre sí** para no caer en la temida fragmentación. Destaco dos en particular: CRM/CDP y ERP.

CRM / customer data platform: Cuando sumas canales, sumas fuentes de datos de cliente. Es imprescindible consolidarlos en un **CRM unificado** o, mejor aún, en una **plataforma de datos de cliente (CDP)** moderna que maneje tanto identidades individuales como cuentas empresariales. Un CDP bien configurado podrá, por ejemplo, vincular que Juan Pérez que compra en tu tienda D2C es también Juan Pérez que trabaja para la empresa XYZ, que te compra al por mayor, y con ese insight, podrías hasta hacer venta cruzada (tal vez invitar a Juan a un programa de fidelidad personal por ser cliente corporativo también). Adobe, Salesforce y otras ofrecen soluciones CDP con esa capacidad híbrida (Adobe for Business).

Pero más allá de la herramienta, hay una tarea organizacional: **unificar la gestión de datos de marketing y ventas**. Los equipos antes separados (marketing consumidor vs fuerza de ventas B2B) deben colaborar en definir segmentaciones, compartir información y nutrir una base común. En algunos casos, implica migrar a un CRM central todo el histórico de cuentas B2B que antes estaba en sistemas legados, y a la vez conectar las bases de datos de usuarios web, suscriptores, etc.

Hay que resolver duplicados (por ejemplo, si un distribuidor también compra D2C, evitar confundir registros) y establecer permisos claros. La **gobernanza de datos** es crucial: se deben respetar las preferencias de privacidad de consumidores, así como manejar con reserva datos sensibles de clientes empresa. Herramientas como Microsoft Dynamics, SAP Customer Data Cloud, etc., también están en juego dependiendo del stack de cada compañía.

Lo esencial: sin una **visión unificada del cliente**, se desperdiciarán los beneficios del modelo híbrido. He visto casos donde el canal directo recopilaba datos valiosos pero nunca se los compartía al equipo de ventas tradicional, o viceversa, lo que terminaba en experiencias desconectadas. Un enfoque recomendado es formar un **"equipo de datos" transversal** que supervise toda la data customer-related sin distingo de canal, asegurando integridad y accesibilidad para quienes la necesitan (marketing, ventas, servicio).

ERP e inventarios unificados: La gestión de inventario, pedidos y facturación suele residir en sistemas ERP o similares. Para que un B2B2C funcione, idealmente **debe haber un solo "cerebro" de inventario** alimentando todos los frentes. Esto implica integrar la plataforma ecommerce con el ERP en tiempo real o casi real. No queremos vender en D2C un producto que en realidad ya se vendió ayer vía un distribuidor, porque los sistemas no hablaban y quedó stock desactualizado. Integrar ERP significa habilitar funcionalidades como: asignación de stock por canal (si se decide hacer), visibilidad de disponible para venta

en todos los canales, consolidación de pedidos para producción/planeación, etc. Muchas compañías utilizan SAP, Oracle o similares.

La buena noticia es que prácticamente todas las plataformas modernas tienen conectores o APIs listas para integrarse con los ERP populares. Aún así, el proyecto de integración puede ser complejo, sobre todo si la empresa tiene **múltiples ERPs o instancias** (por ejemplo, cada país con su sistema). Es frecuente tener que unificar primero a nivel de *master data* (mismos códigos de producto, misma codificación de clientes) antes de poder integrar.

Asimismo, se debe contemplar la facturación: un cliente B2C requerirá factura de consumidor final; un B2B, quizás factura con impuestos diferidos, etc. El sistema debe poder emitir el documento correcto según corresponda y registrar la transacción contable adecuadamente. En pocas palabras, la **arquitectura de sistemas** de una empresa híbrida suele ser una malla bastante interconectada: **ecommerce** ↔ **ERP** ↔ **CRM** ↔ **logística** ↔ **pagos, etc.**, todo orquestado.

Adoptar **arquitecturas orientadas a servicios (SOA)** o API management es casi mandatorio para mantener la flexibilidad. Muchas empresas crean una "capa intermedia" (middleware) para manejar la lógica de negocio entre sistemas y no empantanar la plataforma de cara al cliente con toda la complejidad. Esto permite, por ejemplo, que si mañana cambias de ERP o añades un almacén nuevo, la tienda online no tenga que cambiar sino sólo reconfigurar integraciones en ese middleware.

Necesidad de nuevas capacidades tecnológicas: Además de las plataformas base, hay ciertas capacidades tecnológicas adicionales que cobran importancia:

- **Headless commerce y experiencias custom:** Los híbridos a veces requieren desarrollar **front-ends personalizados** (por ejemplo, una app móvil especial para clientes B2B con funciones offline, o integrar el catálogo en kioscos en tienda física). Un enfoque headless (donde el backend de comercio provee APIs y uno desarrolla múltiples frontales) da esa flexibilidad. Empresas que quieran, por ejemplo, insertar su catálogo y carrito dentro de un software de gestión para clientes corporativos pueden hacerlo vía API. Otras experimentan con **chatbots de ventas** o integraciones en WhatsApp Business para pedidos, lo cual es más sencillo si tu plataforma es abierta via API.

  Este tipo de innovaciones es parte de la *omnicanalidad real*, y tecnológicamente hay que preverlo. En Latam, el uso de WhatsApp para pedidos B2C y B2B creció muchísimo; algunas plataformas (incluyendo VTEX) ya ofrecen integración nativa para que un chatbot tome pedidos y los meta al flujo normal.

- **Inteligencia artificial y automatizaciones:** A medida que crece la complejidad, la IA se vuelve una aliada para operar eficientemente. Un caso es el de **personalización con IA**: recomendar a cada cliente productos según su comportamiento. En B2C esto es común (recomendadores tipo "quienes compraron X también compraron Y"), pero en B2B también se usa (sugerir al negocio que reabastezca

ciertos ítems en base a su historial). Disponer de motores de recomendaciones unificados agrega valor a la experiencia híbrida.

También la **IA generativa** comienza a ayudar en marketing (por ejemplo, para generar descripciones de producto adaptadas a cada segmento automáticamente) o en atención al cliente (chatbots inteligentes que manejan consultas de seguimiento de pedidos, tanto de clientes finales como de cuentas corporativas). Fernando López Iervasi mencionaba "la nube inteligente potenciada por IA", que abre puerta a nuevas formas de comercio; este es un ejemplo concreto de ello. En logística, la IA optimiza rutas de entrega mezcladas, predice demanda cruzada entre canales, etc. En resumen, abrazar un modelo híbrido debería venir de la mano con abrazar la **automatización inteligente** para dominar la complejidad sin escalar costos linealmente.

Habiendo cubierto la parte tecnológica, miremos ahora la **organización interna y la cultura** necesarias:

Marketing y ventas multisegmento: Tradicionalmente, muchas empresas separaban su equipo de ventas B2B (fuerza de ventas, ejecutivos de cuenta) de su equipo de marketing o comercio electrónico B2C. En un mundo híbrido, esas líneas se difuminan. Se necesita un **enfoque integrado de go-to-market**. Esto no significa que todos hagan de todo, pero sí que haya **coordinación estratégica**. Por ejemplo, el calendario promocional debe considerar que quizá en el canal directo se lanza una promo que puede afectar las ventas en retail, así que se alinea con los mayoristas para que ellos también estén preparados o incluso participen.

He visto empresas crear un **"comité omnicanal",** donde se sientan marketing, ventas, ecommerce, logística y finanzas para planear conjuntamente campañas y ofertas, con el fin de asegurar coherencia en precios y mensajes. En términos de roles, surgen algunos nuevos: **Gerentes de canal digital B2B**, por ejemplo, responsables de impulsar la adopción de la plataforma por parte de los clientes empresa (una labor parecida a ventas tradicionales pero apalancando la herramienta).

También el marketing digital amplía su alcance: ya no es sólo performance ads para consumidores, sino también campañas ABM (account-based marketing) para clientes empresariales en LinkedIn o email. Esto requiere capacidades distintas: segmentación más fina, contenido especializado. Posiblemente la empresa deba

capacitar o contratar talento en áreas donde no tenía experiencia, como especialistas en ecommerce B2B, analistas de datos de clientes, etc.

La colaboración entre equipos es fundamental: los vendedores B2B de campo deben apoyar a impulsar el uso del canal digital con sus cuentas ("educar" al cliente a usar el portal), en lugar de verlo como competencia. Para lograrlo, muchas compañías ajustan sus **esquemas de incentivos**: por ejemplo, si un cliente B2B que estaba asignado a tal vendedor empieza a comprar directo online, igualmente ese vendedor recibe comisión por esas ventas digitales. Así se alinea el interés, y el equipo de ventas se vuelve promotor del canal en vez de detractor. Es un cambio organizacional importante, y, debo decir, funciona para aplacar temores internos.

Estructura ágil y cultura colaborativa: Como mencioné antes, la creación de **squads o equipos multidisciplinares** puede ser útil para ejecutar la estrategia híbrida. Algunas empresas forman un *"equipo híbrido"* o *"equipo omnicanal"* con miembros de distintas áreas que trabajan juntos en proyectos específicos (lanzamiento de nueva funcionalidad, mejora de UX para segmento X, etc.). Esto rompe silos y permite velocidad. La **metodología ágil** suele ser apropiada: iterar, probar piloto con un grupo de clientes, ajustar, escalar. La cultura debe evolucionar hacia la **experimentación continua**.

En un modelo híbrido, no todo estará perfecto desde el día 1, pero la empresa tiene que estar dispuesta a aprender de feedback tanto de consumidores como de distribuidores,

e ir refinando. He notado que empresas con cultura más rígida y jerárquica sufren para implementar híbridos porque cada decisión pasa por múltiples jerarquías (ej: qué precio poner online vs offline puede volverse debate político interno).

En cambio, las empresas que *empoderan* equipos autónomos con objetivos comunes logran implementar mejoras rápido. Un aspecto cultural clave es **poner al cliente en el centro**; eso suena cliché, pero implica que si hay un conflicto entre un proceso interno y una mejor experiencia del cliente, se incline la balanza por el cliente. Por ejemplo, si las políticas tradicionales decían: "no vendemos unidades sueltas", pero el cliente final lo pide, quizás la cultura orientada al cliente buscará la forma de hacerlo viable en D2C, en lugar de negarse por costumbre. Este tipo de mentalidad hace la diferencia.

Gobernanza y estrategia de datos unificada: Ya toqué la tecnología de datos, pero del lado organizacional debe haber una **gobernanza de datos**. Esto implica políticas sobre cómo se comparte la data entre departamentos, estándares de calidad de datos y cumplimiento normativo (GDPR, LGPD en Brasil, etc., para datos de consumidores). Si se combinan bases B2B y B2C, hay que asegurar consentimiento adecuado para uso de datos personales, por ejemplo. Además, alguien debe velar porque los **insights se aprovechen**.

Es útil conformar un **centro de excelencia de analítica** o al menos un *data scientist* dedicado a cruzar información de todos los canales en busca de oportunidades. Podría

descubrir, por decir, que en cierta ciudad determinado producto se vende poco en retail pero mucho online; quizás es una oportunidad de activar ese retail o de entender por qué ese segmento prefiere online. Esa inteligencia sólo surge si alguien mira el panorama completo. Organizacionalmente, tener un *Chief Data Officer* o similar puede impulsar esto.

Capacitación y cambio de mindset: Por último, llevar un modelo híbrido al éxito requiere invertir en **capacitar al personal** en las nuevas herramientas y procesos. Los equipos de ventas deben aprender a usar el CRM unificado; los de marketing, a manejar el nuevo CMS que sirve a ambos sitios; los de almacén, a procesar pedidos unitarios con la misma eficacia que pallets, etc. No se puede asumir que ocurrirá solo.

Muchas empresas realizan programas de *upskilling* internos, involucrando incluso a los socios externos. Por ejemplo, capacitan a sus distribuidores en el uso de la plataforma B2B2C (incluso con incentivos: "porcentaje de pedidos del mes que entren por la app" como KPI). Este es un esfuerzo de gestión del cambio que suele tomar meses, pero paga dividendos cuando todos están alineados. El *mindset* debe ser "somos una sola empresa atendiendo a un solo mercado, aunque con diferentes vías". Parece simple, pero para organizaciones que por décadas tuvieron separadas las unidades de negocio mayorista y minorista, puede tomar tiempo derribar muros internos.

En conclusión, a nivel tecnológico se trata de **adoptar plataformas integrales, orquestar datos y procesos**

con APIs y automatización; y a nivel organizacional, de **romper silos, fomentar colaboración ágil y nutrir una cultura centrada en el cliente y en la innovación continua**. Si la tecnología es el esqueleto del modelo híbrido, la cultura y organización son el músculo que lo mueve; ambos son indispensables.

Quisiera cerrar este capítulo reflexionando sobre el panorama general: La convergencia B2B2C no es una moda pasajera, es parte de la **evolución natural del comercio en la era digital**. Así como en capítulos anteriores hablamos del boom de los marketplaces, de la explosión móvil, de la IA, etc., este movimiento hacia modelos híbridos es otro "momentum" en la génesis de nuestro futuro digital. Cada empresa deberá encontrar su propia fórmula híbrida, la que mejor sirva a su estrategia y a sus clientes. No hay un manual único, pero sí principios orientadores: pensar en ecosistemas, apalancar la tecnología y construir relaciones de valor con todos los eslabones de la cadena.

En Iberoamérica, ya estamos viendo los frutos: empresas más resilientes, que sortearon la pandemia gracias a tener múltiples canales; consumidores y pymes con más opciones y mejor servicio; ecosistemas más colaborativos. Como pionero y testigo de este camino, me entusiasma lo que viene. Seguirán surgiendo innovaciones, quizá nuevos modelos "B2B2C2X" que integren también al gobierno, al metaverso, quién sabe. Lo importante es mantener la **mentalidad de transformación**.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Dos mundos del marketing digital – B2B vs D2C en el ecommerce

En los capítulos anteriores de esta colección *Génesis,* hemos recorrido la evolución del comercio electrónico en Iberoamérica, desde sus inicios con los clasificados digitales hasta la era de los marketplaces. Recordemos que esa fase inicial de adopción masiva fue fundamental.

Aquella revolución sentó las bases culturales y tecnológicas para lo que vendría después. Ahora, entrando de lleno en la transformación de las **relaciones comerciales en entornos B2B y D2C**, nos encontramos con **dos mundos de marketing digital claramente diferenciados**. En este capítulo, exploraremos en profundidad cómo difieren –estratégica, táctica y operativamente– las formas de encarar el marketing digital en un **modelo B2B** (empresa a empresa) versus un **modelo D2C** (directo al consumidor).

Hablar de **marketing digital B2B vs D2C** es, en cierto modo, hablar de dos universos con reglas propias,

aunque convergentes en algunos puntos. **¿Por qué importan estas diferencias?** Porque determinarán cómo diseñamos nuestras campañas, qué canales priorizamos, cómo utilizamos los datos de nuestros clientes y qué métricas definirán el éxito.

Desde mi experiencia, entender esta dualidad es clave para cualquier empresa que transite la transformación digital: **no es lo mismo vender insumos médicos a un hospital (B2B) que vender zapatillas directamente a un consumidor final vía Instagram (D2C)**. Ambos escenarios requieren enfoques distintos en comunicación, en ciclo de venta, en uso de la tecnología y hasta en filosofía de negocio.

A continuación, abordaré varios ejes temáticos: **estrategias diferenciadas** (desde el account-based marketing hasta el performance marketing orientado a conversión inmediata), **canales clave y tácticas específicas** de cada modelo, el **uso de datos first-party, personalización y automatización** adaptado a B2B o D2C, las **diferencias en el customer journey** (el recorrido del cliente desde el descubrimiento hasta la recompra, que varía dramáticamente entre un comprador empresarial y un consumidor individual), **métricas y KPI críticos** según el modelo (CPL, MQL, ROAS, LTV, etc.), y finalmente analizaré **casos reales de la región** que ejemplifican estos contrastes (incluyendo empresas como *Kimberly-Clark Professional*, *Goicoechea*, *Arredo*, *Yuool*, entre otras).

Antes de sumergirnos, subrayo que no hay un modelo "mejor" que el otro; **B2B y D2C conviven y, de hecho,**

a veces se entrelazan. Muchas empresas operan en ambos frentes (piénsese en un fabricante que vende componentes a otras empresas pero también vende un producto final directo al consumidor). La clave está en **adaptar nuestra mentalidad y toolkit de marketing según el público objetivo** y la naturaleza de la relación comercial. Emprendamos entonces este análisis comparativo, para iluminar cómo la transformación digital exige enfoques de marketing diferenciados en B2B vs D2C.

Estrategias diferenciadas: De la precisión B2B al alcance masivo D2C

Una de las primeras diferencias que salta a la vista es la **estrategia general de marketing**. En marketing digital B2B prima la **precisión y la personalización a nivel de cuenta**, mientras que en D2C suele dominar la **amplitud de alcance y la emoción de marca**. Dicho en otras palabras, el B2B es un tiro de francotirador (apuntar con precisión a pocos blancos valiosos), y el D2C es más parecido a una red de pesca de amplia cobertura buscando atrapar la atención de muchos consumidores. Veamos esto con más detalle:

Account-based marketing (ABM) en B2B: En entornos B2B es común adoptar estrategias de **marketing basado en cuentas**. Esto significa que enfocamos los esfuerzos en un conjunto específico de empresas objetivo (las

"cuentas"), con campañas y contenidos altamente personalizados para ellas. Por ejemplo, si vendemos software industrial, quizás identifiquemos las 50 empresas manufactureras más grandes de la región y construyamos campañas casi "artesanales" para cada una, hablando su jerga técnica, entendiendo sus pain points particulares y hasta involucrando al equipo de ventas en la cocreación del mensaje.

ABM es **un enfoque dirigido a cuentas de alto valor**, alineando marketing y ventas para cultivar relaciones profundas con cada cliente potencial. **La estrategia aquí se parece más a una venta consultiva prolongada**: contenido de *thought leadership* (liderazgo intelectual) como whitepapers o webinars dirigidos a un cliente específico, reuniones uno a uno, emails personalizados, etc. Este enfoque tiene sentido porque en B2B **cada cliente vale mucho (contratos grandes, relaciones de largo plazo)**, y no son miles de clientes sino decenas o unos pocos cientos en el mercado objetivo.

Un caso concreto: *Kimberly-Clark Professional* (división B2B de K-C) descubrió recientemente la importancia de comunicar por industria y rol, con foco en resolver problemas específicos de cada sector en vez de promocionar genéricamente sus productos. Adoptaron un enfoque de ***value selling***, donde su marketing se centra en cómo pueden *"ayudar a crear lugares de trabajo excepcionales"* en salud, industria, oficinas, etc., *más que* enlistar características de productos. Esto es puro ABM en la práctica: entender a cada tipo de cliente empresarial y hacer marketing casi a la medida, lo cual

llevó a resultados notables (un 23% más tasa de éxito en ventas y casi triplicar el tamaño promedio de los deals).[48]

Marketing de performance y alcance amplio en D2C: En contraste, el marketing digital D2C suele apoyarse en **campañas de performance de gran alcance**, dirigidas al consumidor masivo. Aquí pensamos en anuncios en redes sociales, Google Ads, vídeos con influencers en YouTube o TikTok, marketing de contenidos que llegue a miles de personas, etc.

La premisa es *"llenar el embudo"* con la mayor cantidad de prospectos individuales, sabiendo que sólo un porcentaje comprará. Se busca optimizar el costo por adquisición y el retorno sobre la inversión publicitaria, más que perseguir a un cliente específico. **La escala es la protagonista**: si vendo zapatillas por internet, quiero aparecer en el feed de Instagram de cientos de miles de potenciales compradores con anuncios atractivos, y luego reimpactarlos con retargeting.

Este **marketing masivo personalizado a escala** es posible gracias a las plataformas digitales, y su tono tiende a ser más emocional y aspiracional que en B2B. Como suele decirse, *"B2B vende en base a lógica y ROI; B2C vende en base a emociones y deseos"*. De hecho, **el marketing B2C se apoya en branding memorable y campañas creativas**, lo que contrasta con el estilo sobrio y detallado típico del B2B.

Un ejemplo actual: la marca de calzado *Yuool*, nacida como D2C en Latinoamérica, ha conquistado mercados

internacionales con campañas digitales centradas en estilo de vida y sustentabilidad, apelando al sentimiento de comunidad global de clientes jóvenes. Su estrategia de crecimiento se basó en anuncios en redes orientados a conversión, complementados con storytelling sobre la calidad y origen de sus materiales (lana merino) para generar apego emocional con la marca. En mis conversaciones con emprendedores D2C como los fundadores de Yuool, veo una obsesión sana por **alcanzar volumen**: el juego está en llegar primero al consumidor, enamorarlo y repetir el ciclo, más que en cultivar por meses una sola cuenta, como haríamos en B2B.

Enfoque inbound vs outbound: Otra distinción estratégica es que en B2B ha ganado mucho terreno el **inbound marketing**, es decir, atraer a los clientes con contenido útil y autoridad intelectual, en lugar de sólo publicidad tradicional. Blogs técnicos, casos de estudio, SEO muy específico, newsletters industriales… todo ello sirve para que cuando la empresa cliente esté investigando una solución, encuentre nuestra propuesta de valor.

De hecho, *el 80% de las empresas B2B utiliza marketing de contenidos para generar le*ads.[49] El **outbound** (banners genéricos, llamadas en frío, etc.) tiende a ser menos efectivo en B2B moderno, a menos que esté muy dirigido (p. ej., una campaña de LinkedIn Ads segmentada por cargo e industria, que es outbound pero muy segmentado).

En D2C también se hace inbound (por ejemplo, **contenido en redes sociales** de valor, SEO para que te encuentren al buscar un producto, etc.), pero la balanza suele inclinarse

más al **outbound masivo optimizado**: anuncios pagados en Facebook/Instagram, TikTok, Google Shopping, marketplaces, donde básicamente *pagas para aparecer* frente al consumidor adecuado en el momento adecuado. La diferencia es que ese outbound en D2C se dirige a millones de consumidores potenciales usando datos demográficos o de comportamiento, mientras que en B2B cualquier outbound es hiperfocalizado.

Es interesante notar que **muchas tácticas de B2C ahora se incorporan al B2B**: por ejemplo, *Kimberly-Clark Professional* hizo un cambio estratégico en ferias comerciales (un canal clásico B2B) usando creatividades más provocativas y preguntas abiertas en su stand, casi como haría una marca B2C, con lo que logró aumentar en 234% los leads captados en una feria de salud. Es decir, **los mundos se retroalimentan**: B2B aprende de B2C a ser más creativo y centrado en experiencias; D2C ha aprendido de B2B a usar más datos y medir ROI (performance marketing).

Horizonte temporal de la estrategia: En B2B, las estrategias de marketing suelen tener un horizonte más largo. La **generación de demanda** puede implicar 6 a 12 meses de nurturing (nutrición de leads) antes de concretar una venta grande. Se piensa en términos de *pipeline* (embudo de ventas) y etapas como MQL, SQL, proposal, etc., con marketing presente en todas ellas.

En D2C, el horizonte es mucho más corto y táctico: las campañas se miden en días o semanas, en búsqueda de ventas casi inmediatas (ej: un "sale" de fin de semana con

anuncios y emails para disparar las compras ese mismo periodo). Obviamente, las empresas D2C también piensan en estrategia de marca a largo plazo, pero el marketing digital diario está muy orientado a resultados *ad hoc* y a iterar rápido lo que funciona o no. Es la diferencia entre **pescar con lanza o con red**: el B2B marketero muchas veces es un pescador paciente con lanza esperando el pez gordo (por meses); el D2C marketer es un pescador con red que tira y recoge a diario para ver cuántos peces juntó, ajustando la red o el cebo constantemente.

En resumen, **la estrategia B2B es relacional y precisa; la estrategia D2C es masiva y orientada a conversiones rápidas**. Como dijo un colega mío, *"en B2B ganas persuadiendo a pocas personas con datos y confianza; en D2C ganas persuadiendo a masas con branding y ofertas"*. Sin embargo, no olvidemos que al final, ambas buscan lo mismo: **generar valor y vender**, sólo que **el cómo difiere dramáticamente** según quién esté del otro lado de la pantalla (un gerente de compras analizando una inversión versus un consumidor decidiendo un capricho o necesidad personal).

Canales y tácticas clave en B2B vs D2C

Ligado a las estrategias generales, vienen los **canales de marketing y tácticas específicas**. Cada modelo prioriza canales distintos y ejecuta tácticas adaptadas a su audiencia. Veámoslo separadamente para mayor claridad:

Canales y tácticas en marketing digital B2B

En marketing B2B, **los canales estrella suelen ser aquellos que permiten segmentar por industria, cargo o empresa, y los que facilitan contenido de profundidad**. Algunos de los más importantes:

Canal / táctica	Características clave	Ejemplos de aplicación
LinkedIn y redes profesionales	Segmentación por cargo, sector y empresa; ideal para social selling y contenido educativo.	LinkedIn Ads con ebooks técnicos; ejecutivos compartiendo casos de éxito; grupos de discusión sectoriales. Twitter para nichos TI; Facebook solo en grupos especializados.
Email marketing y lead nurturing	Secuencias automatizadas según etapa del lead (MQL → SQL); lead scoring para pasar a ventas; correos personalizados de ejecutivos.	HubSpot/Marketo con workflows; invitaciones a webinars; testimonios de clientes; correos uno-a-uno con alta efectividad en cuentas clave.
Content marketing (blogs, whitepapers, webinars)	Contenido como imán de leads y posicionamiento experto; blogs, estudios, casos, webinars.	Whitepapers a cambio de formularios (ej. informes de Kimberly-Clark Professional); webinars demo de software; artículos de tendencias sectoriales.
SEO y SEM especializados	Keywords long tail y específicas de alto valor; SEM con Google Ads en búsquedas técnicas; clics caros pero leads calificados.	Rankear en "ERP para bodegas farmacéuticas" en lugar de "software ERP"; anuncios dirigidos a búsquedas con intención clara de compra.
Eventos, ferias virtuales y networking digital	Ferias con componentes digitales; eventos 100% online; seguimiento a contactos vía CRM; foco en conversaciones de calidad.	Promocionar participación en ExpoIndustrial vía redes; Virtual Summits; streaming en vivo; QR para catálogos; cierre final en reuniones o llamadas.

Tabla. Canales y tácticas en marketing digital B2B (elaboración propia)

En síntesis, el **marketing B2B se apoya en canales que permiten generar confianza, educar al cliente y establecer relaciones personalizadas**. Es un juego más *"de precisión"* y de múltiples touchpoints con menor volumen de prospectos. **La comunicación tiende a ser más formal, con lenguaje técnico aceptado e incluso esperado** (porque habla la jerga del sector). La motivación del cliente B2B es resolver un problema de negocio con eficacia y buen ROI, así que las tácticas giran en demostrar eso: caso de negocio, eficiencia, testimonios de otros clientes corporativos logrando éxito, etc.

Canales y tácticas en marketing digital D2C

Pasemos al mundo D2C. Aquí los **canales clave son aquellos donde los consumidores viven su día a día digitalmente**, y las tácticas buscan captar atención en segundos, generar deseo y facilitar conversiones rápidas. Entre los principales canales y tácticas D2C tenemos:

Redes sociales & influencers: Las redes sociales de consumo (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube, Twitter en menor medida) son el pan de cada día para marcas D2C. **Instagram** en particular ha sido vital para D2C por su formato visual que permite mostrar producto, estilo de vida y vender aspiracionalmente. Muchas marcas D2C de moda, belleza, decoración, nacieron y crecieron en Instagram con la creación de comunidad.

TikTok hoy es un fenómeno: con sus videos cortos logra viralidad y llegar a audiencias jóvenes; marcas D2C innovan con contenido entretenido que se siente orgánico en TikTok, a la vez que promueve el producto (los famosos *TikTok made me buy it!* – "TikTok me hizo comprarlo"). **YouTube** se utiliza para contenido más largo: reviews de producto, storytelling de la marca, tutoriales, etc., a menudo colaborando con *influencers* o creadores de contenido relevantes.

Precisamente, **el influencer marketing** es táctica casi obligada en D2C: asociarse con personas influyentes cuyo público coincide con tu target. Un ejemplo regional: *Goicoechea*, marca de cuidado personal (conocida por sus cremas para piernas cansadas), ha trabajado con influencers del mundo fitness y belleza en Instagram para promover rutinas de autocuidado, con la integración sutil de su producto. Esto da credibilidad y alcance orgánico de una forma que la publicidad tradicional no logra, porque los seguidores sienten la recomendación más auténtica. En D2C, los influencers se vuelven embajadores de marca y amplifican el mensaje de manera **emocional y cercana**, lo cual encaja con que el marketing D2C se centra en la conexión emocional, el engagement y la construcción de comunidad.

Publicidad pagada y retargeting masivo: Las **plataformas de ads de Facebook/Instagram, Google y ahora TikTok** son fundamentales. Aquí invertimos presupuesto para aparecer en el feed o en el buscador del consumidor indicado. La segmentación suele basarse en intereses, comportamientos o audiencias similares

(lookalikes) construidas a partir de nuestros clientes existentes. Un ecommerce D2C típicamente destina gran parte de su presupuesto a **Meta Ads y Google Ads**. ¿Por qué? Porque *necesita volumen de tráfico constante al sitio para generar ventas*.

Al contrario que en B2B, donde quizás cada lead se consigue de forma más manual, en D2C *automatizamos la adquisición de tráfico*: ponemos un anuncio atractivo, con buen *call-to-action* (Ej: "Compra ahora con un 20% off"), lo mostramos a decenas de miles de personas segmentadas, y medimos cuántas clican y compran. Si la campaña arroja un ROAS (retorno sobre gasto publicitario) positivo, se le inyecta más presupuesto y se escala. Este enfoque **altamente medible y optimizable** es la esencia del *performance marketing* D2C.

Además, se practica mucho el **retargeting**: si alguien visitó tu web o dejó un carrito abandonado, luego le saldrá un anuncio recordándole ese producto ("¿Aún quieres estos zapatos? ¡Quedan pocas unidades!"). Estas tácticas están orientadas a capturar la venta que quedó inconclusa o a reforzar la decisión. Son eficaces porque en D2C el customer journey es corto; tal vez alguien descubrió hoy tu producto en Instagram, entró a curiosear y, con un empujón, mañana hace la compra.

Las herramientas de retargeting (Facebook Pixel, Google remarketing, etc.) permiten seguir al usuario con anuncios personalizados según lo que vio o buscó, y así **empujar la conversión**. De hecho, **la publicidad paga y el retargeting son responsables de gran parte del tráfico**

en ecommerces D2C: se calcula que muchas marcas D2C obtienen el 50-70% de sus ventas gracias a anuncios pagados en redes y buscadores, al menos en sus etapas iniciales de crecimiento.

Ecommerce propio y optimización de conversión: El **sitio web o tienda online** propia es el corazón del D2C. Todo el marketing tiene como objetivo llevar gente allí y lograr que compren. Por ello, se invierte muchísimo en **optimización de la tasa de conversión (CRO)**: mejorar la usabilidad, la velocidad, simplificar el checkout, mostrar recomendaciones relevantes, etc. Cada punto porcentual de conversión cuenta. Se usan técnicas como tests A/B constantemente (por ejemplo, probar dos versiones de la página de producto para ver cuál vende más).

También es crucial el **diseño atractivo y alineado con la identidad de marca**, pues en D2C, el sitio web es parte de la experiencia de marca. Un caso destacado local: *Arredo*, empresa argentina de decoración y textiles para el hogar con décadas de historia offline, supo reinventarse en ecommerce con un sitio elegante, fotos de altísima calidad y una experiencia mobile impecable (el 70% de sus visitas proviene de móviles).[50]

Arredo entendió que su "local online" debía brindar la calidez y estética que la marca siempre tuvo en tienda física. Además, incorporaron funcionalidades innovadoras como **"carrito compartido" o social selling**, donde un vendedor humano asiste al cliente en línea armándole el carrito de compras en tiempo real. Esto mezcla tácticas D2C con el toque personalizado de B2B,

lo que genera excelentes resultados: las ventas con asistencia personalizada tuvieron tickets un 20% mayores que las self-service (Caruso, 2020). La lección es que en D2C optimizamos conversión tanto con tecnología (automatización, UX) como con *toque humano escalado* (chat en vivo, personal shoppers virtuales, etc., cuando aplica al producto).

Marketplaces y canales adicionales: Muchas marcas D2C puras se enfocan en la venta directa en su web, pero no podemos ignorar el papel de **marketplaces como Mercado Libre, Amazon, etc.** Algunas marcas D2C utilizan estos canales para apoyo, sobre todo en fases iniciales para ganar visibilidad o en mercados donde no tienen presencia propia. Sin embargo, por definición, "D2C" busca relación directa, así que la preferencia suele ser atraer al cliente a canales propios donde se controla la data y la experiencia.

Aun así, es común ver estrategias mixtas: por ejemplo, *Yuool* vende en su sitio pero también tenía presencia en Mercado Libre y Amazon para captar a usuarios que prefieren esas plataformas, usando una estrategia de pricing y catálogo cuidadosa para no canibalizar su canal directo.[51]

Otro canal importante es **mobile (apps)**: si la marca logra que clientes instalen su app, puede fidelizarlos con notificaciones push, un canal de venta recurrente. También técnicas de *social commerce* (vender directamente dentro de redes sociales) están en auge: Facebook Shop, Instagram Checkout, los links de compra en TikTok, etc.

Todo esto hace al *ecosistema omnicanal* de D2C. La esencia es estar donde el consumidor está: si prefiere comprar deslizando en Instagram a las 11pm, debemos facilitárselo; si descubre en TikTok y quiere el link directo, allí debe estar.

Contenido breve, storytelling y UGC: El **contenido de marketing en D2C** tiene su propio sabor. Aquí reina el *storytelling* de marca y el *contenido generado por usuarios (UGC)*. Las marcas D2C exitosas cuentan historias – sobre sus fundadores, sobre cómo nació el producto, sobre sus valores (sustentabilidad, comercio justo, etc.) – para conectar emocionalmente.

Este storytelling se entrelaza en los posts de redes, en la página "Sobre nosotros", en emails de bienvenida, etc. Por ejemplo, Yuool enfatiza la narrativa de ser una startup que apuesta a lo sustentable y la comodidad, y comparte en su blog y mails historias de sus materiales ecológicos. Junto a ello, se anima a que los propios clientes creen contenido: fotos usando el producto, reviews en video, testimonios en redes.

Este **contenido generado por clientes** es oro para D2C porque sirve de prueba social (otros ven gente real disfrutando el producto) y además nutre el ecosistema digital de la marca. Muchas empresas repostean en Instagram las fotos de clientes, o arman secciones de "lookbook" con imágenes de su comunidad. Tácticas como concursos en redes (sube tu foto con nuestro producto para ganarte algo) también estimulan este engagement.

En cuanto al formato del contenido, **la brevedad y la visualidad mandan**: videos de 15 segundos, imágenes poderosas, textos cortos y persuasivos. El consumidor scrollea rápido; tenemos segundos para captar su interés. Por eso, las **creatividades en D2C tienden a ser llamativas** – colores, humor, música pegadiza en un reel, etc. – para provocar ese *"¡lo quiero!"* casi instintivo. En B2B raramente veremos un TikTok bailando para vender un software, pero en D2C es moneda corriente tener desafíos virales o memes asociados a un producto.

Como vemos, **el marketing D2C es ubicuo y de respuesta rápida**. Se pelea por la atención del individuo en entornos saturados (redes sociales, búsquedas concurridas); de ahí que deba ser creativo y emocional para destacar. Y al mismo tiempo es muy técnico en la optimización del performance: se monitorea a diario el costo por clic, la tasa de conversión, el ROAS de cada anuncio, y se ajusta sobre la marcha. Es un baile entre arte y ciencia, por así decirlo. En el fondo, **el objetivo es generar demanda en volumen y convertirla de forma eficiente**.

Conviene resaltar un punto de contacto: tanto en B2B como en D2C, el **email marketing** es importante, pero con enfoques distintos. En D2C se utiliza para promociones, lanzamientos de productos, carritos abandonados (un correo recordatorio), programas de lealtad, etc.

En definitiva, **el marketing digital D2C vive en redes sociales, en el SEO/SEM masivo y en la constante optimización de la tienda online**, mientras **el B2B habita en LinkedIn, email personalizado, contenidos**

largos y funnels prolongados. Cada ecosistema tiene sus tácticas ganadoras. A la vez, en pleno 2025, vemos cierta convergencia: las empresas B2B empiezan a humanizar más su comunicación (inspirándose en B2C) y las D2C más sofisticadas están aplicando analíticas y segmentación avanzada dignas de B2B. Es un cruce interesante de mejores prácticas entre ambos mundos.

Uso de datos first-party, personalización y automatización

Uno de los grandes tesoros del marketing digital moderno son los **datos de primera mano (first-party data),** que las empresas recogen de sus clientes y prospectos a través de sus propias interacciones (sitios web, apps, CRM, etc.). Tanto en B2B como en D2C, el uso inteligente de estos datos permite *personalizar* la experiencia y *automatizar* mensajes relevantes a escala. Sin embargo, la naturaleza de esos datos y cómo se emplean difiere en cada modelo:

Datos y personalización en B2B: En un entorno B2B, los datos first-party suelen residir en un **CRM (customer relationship management)** y pueden incluir información muy detallada por cuenta: historial de compras de esa empresa, industria, tamaño, personas de contacto y sus roles, interacciones pasadas (emails enviados, llamadas, reuniones), respuestas a campañas (ej., qué whitepapers descargaron, qué páginas visitaron del sitio corporativo), etc.

Con volúmenes de clientes más reducidos, B2B puede permitirse recopilar y manejar mucha información de cada cuenta. La personalización entonces se da a nivel de contenido y de relación: podemos enviar un email automatizado que salude al contacto por su nombre, refiera su empresa y quizás incluso algo particular de su sector (*"Sabemos que en la industria automotriz, la eficiencia operativa es clave; por eso queríamos compartirle este caso de éxito en una planta similar a la suya..."*).

También la personalización ocurre en el sitio web B2B si está integrado al CRM: por ejemplo, mostrar diferentes casos de estudio destacados en la página según si la visita viene de un sector u otro (esto es posible con herramientas de personalización web B2B, donde detectas el dominio corporativo del visitante y le sirves contenido relevante a ese sector).

Otra forma de usar datos es en **segmentación de cuentas para campañas ABM**: con datos propios, sabemos qué clientes potenciales encajan mejor (tamaño, necesidad, nivel de interacción con nuestro contenido) y enfocamos allí, e incluso podemos crear públicos similares (lookalike) con plataformas B2B para ampliar alcance a cuentas con perfil parecido a nuestros mejores clientes.

La **automatización en B2B** se ve en los flujos de lead nurturing: reglas que dicen "si el lead X abrió el correo pero no hizo clic, envía seguimiento 3 días después con otro asunto"; o "si el lead visita la página de precios, notifica al representante de ventas asignado". Este tipo de triggers automatizados orquestan marketing y

ventas. Herramientas como HubSpot, Marketo, Pardot, etc., permiten construir verdaderos *journeys* automatizados para cada lead según sus acciones. Sin embargo, hay que subrayar: **la automatización B2B está al servicio de habilitar conversaciones humanas, no de reemplazarlas**.

Se automatiza el envío del contenido correcto en el momento justo, pero el fin es que eventualmente un comercial tenga una conversación informada con ese prospecto. Por eso, se monitoriza mucho el comportamiento: por ejemplo, se asigna un "score", y cuando un lead supera cierto puntaje (por múltiples señales de interés), se crea automáticamente una tarea para que ventas lo contacte inmediatamente. Podemos decir que en B2B, **los datos first-party son usados para priorizar y contextualizar interacciones**. Un vendedor entrando a su CRM antes de una reunión verá todo el historial del lead alimentado por marketing, y llegará con una propuesta muy personalizada, lo cual impresiona positivamente al cliente ("esta empresa realmente entiende mis problemas"). Es un enfoque **data-driven consultative selling** apalancado por marketing.

Datos y personalización en D2C: En D2C, los datos first-party suelen ser **más cuantiosos pero menos profundos por individuo**. Una marca D2C con decenas de miles de clientes recoge datos de navegación (qué productos viste, añadiste al carrito, compraste; valor de tus pedidos, frecuencia de compra, etc.), datos demográficos básicos (edad, género, ubicación, si se los diste al registrarte), y datos de engagement (aperturas de email, clics, participaciones en promociones, etc.). Con esta riqueza,

la personalización se hace *a nivel segmento o incluso individual automáticamente* en la experiencia digital. Ejemplos claros:

- **Recomendaciones personalizadas de productos** ("Te podría interesar también…", basadas en tu historial o en clientes similares);
- **Emails automatizados con contenido dinámico** (por ejemplo, el newsletter semanal de una tienda de moda que te muestra primero las categorías que más compras, digamos, "Ofertas en zapatillas", si suele comprar calzado);
- **Anuncios de retargeting personalizados** (mostrándote justo el producto que abandonaste en el carrito o variantes similares). Herramientas especializadas (ej. algoritmos tipo *customer journey builder*, motores de recomendación con IA) analizan los datos de comportamiento para mandar el mensaje correcto.

Un caso real: *Yuool* integró su tienda con Mailchimp y, gracias a ello, pudo centralizar datos de compras, ingresos por campaña y acciones del cliente en un solo lugar (Mailchimp, 2023). Con esa vista unificada, implementaron estrategias como: flujos de correo automatizados según el ciclo de vida (bienvenida a nuevos clientes, recordatorios a clientes inactivos), centro de preferencias para reducir *unsubscribes*, y etiquetas personalizadas (*merge tags*) en emails para dirigirse al cliente por su nombre y recomendarle productos complementarios.

El cofundador de Yuool comentaba que trabajar así con un **"customer success manager"** les ayudó a **"aprovechar al máximo la plataforma, crear un plan para mejorar números y obtener soporte para nuestras ideas"**, lo que resultó en comunicaciones más personalizadas y efectivas (Mailchimp, 2023). Esto ilustra cómo D2C se apalanca en datos para automatizar el marketing a gran escala sin perder relevancia.

La **automatización en D2C** está por todas partes: desde respuestas automáticas en chatbots, hasta campañas de publicidad programática que ajustan pujas y creativos según el comportamiento del público casi en tiempo real.

Un aspecto crítico en D2C es la **automatización del seguimiento poscompra** (lo que a veces llamamos *"lifecycle marketing"*): enviar automáticamente correos de agradecimiento, solicitud de reseña al cabo de X días, ofertas de *cross-sell* (venta cruzada) basadas en lo que compraste e introducirte en un programa de fidelidad. Todo esto se orquesta con los datos de tu compra. Por ejemplo, si compraste un smartphone, quizá a la semana recibas un email: "¿Qué tal tu nuevo teléfono? Te recomendamos estos estuches que le van perfecto (un 10% off exclusivo para ti)". Este es un flujo automatizado que requiere datos (saber qué modelo compraste) y reglas definidas (esperar 7 días, luego enviar email con SKU complementarios).

He visto implementaciones donde **la mitad o más de los emails que envía una marca D2C ya son automatizados según eventos** (registro, primera

compra, recurrencia, etc.), lo que libera al equipo para enfocarse en campañas especiales. En la web, la personalización también puede ser en landing pages (ej: mostrar *"Bienvenido de nuevo, Juan",* si estás logueado, o destacar las categorías que has navegado antes).

Cabe mencionar la importancia de los **datos de clientes no convertidos**: en D2C, millones de personas pueden visitar tu web y no comprar. Esos datos (mediante cookies, píxeles) se usan para *retargeting,* como ya dijimos, pero con las nuevas limitaciones de privacidad (fin de cookies de terceros, iOS limitando tracking), cada vez es más valioso tener datos propios (ej., que los visitantes se registren a tu newsletter para identificarlos). Por eso vemos a marcas D2C incentivando suscripciones por correo o SMS, para luego personalizar por esos canales de forma autenticada.

El **marketing por SMS o WhatsApp** también ha emergido en D2C como canal personalizado: se usa con cautela (nadie quiere spam al teléfono), pero bien hecho, manda ofertas puntuales o recordatorios a clientes con su consentimiento, lo que genera tasas de apertura altísimas comparado con email.

En nuestra región, el WhatsApp Business se ha vuelto una herramienta para personalizar la atención: Arredo, por ejemplo, implementó contacto vía WhatsApp desde sus bases de datos de tiendas, donde un asesor humano (apoyado en info de compras previas) recomendaba productos a clientes VIP. Aunque era un proceso con intervención manual, se apoyaba en datos (saber quién

compró qué antes) y se escaló automatizando la captura de esos datos a los vendedores.

En cuanto a **diferencias en el tipo de datos**: B2B se enfoca en datos firmográficos (de la empresa: sector, tamaño, revenue), datos de contacto profesionales y datos de comportamiento con contenido. D2C se enfoca en datos demográficos (edad, género), datos transaccionales (historial de compras, valor gastado), datos de comportamiento web/app y preferencias declaradas (listas de deseos, reviews dejadas). Ambos valoran el *customer journey data*, pero uno para leads (preventa) y otro también muchísimo para posventa (lo que consume, con qué frecuencia).

El objetivo común de usar datos first-party es **lograr relevancia y eficiencia**: que el cliente sienta *"esta marca me entiende"* al recibir comunicaciones a su medida, y que el marketing no desperdicie recursos disparando mensajes genéricos. No obstante, **el cuidado de la privacidad** y cumplimiento (GDPR, leyes locales) es un tema en ambos casos.

En B2B, por ejemplo, es crucial tener consentimiento para enviar comunicaciones a los contactos (muchas empresas han implementado sistemas de preferencias). En D2C, ni hablar: uno de los activos más importantes es la confianza del consumidor en cómo gestionas sus datos. Las marcas han de ser transparentes y ofrecer valor a cambio de los datos (por eso programas de fidelidad, contenido exclusivo, etc., a cambio de info).

Un punto donde divergen B2B y D2C es que **en B2B a veces la personalización es manual de verdad**: es común que para un cliente grande, se preparen propuestas y contenidos *ad hoc* (un video demo hecho sólo para ese cliente, por ejemplo). Esto no escala, pero para 5-10 cuentas clave se hace. En D2C, salvo quizás con influencers VIP o clientes muy top (que se les envía regalos personalizados), la personalización es siempre automatizada por software debido al volumen.

Finalmente, **la analítica avanzada y la IA** están jugando en ambos terrenos. En B2B, IA se usa para lead scoring predictivo, para recomendar la siguiente mejor acción al vendedor, o incluso para personalizar presentaciones basadas en la industria. En D2C, IA se ve en los motores de recomendación tipo Amazon ("clientes que compraron X también compraron Y"), en chatbots de atención al cliente automatizados y en optimización de campañas (por ejemplo, algoritmos de Meta Ads que encuentran a quién mostrar cada anuncio para maximizar compras, y aprenden continuamente). La diferencia está en que D2C suele tener más data points (miles de eventos diarios) para alimentar IA de comportamiento, mientras B2B tiene datasets más pequeños, pero aun así valiosos.

En resumen, **los datos first-party son el alma de la personalización y automatización en la era digital**, pero su uso se adapta al contexto: **B2B los usa para ser pertinente en relaciones *uno-a-uno* y priorizar esfuerzos**; **D2C los usa para segmentar a miles de individuos y brindar experiencias casi "uno a uno" pero de forma automatizada**.

Ambos modelos buscan con ello aumentar la eficacia de marketing: *que el mensaje correcto llegue por el canal correcto en el momento correcto*. Y vaya si se logran resultados cuando eso se hace bien. Empresas que han implementado personalización reportan importantes mejoras: en retail D2C, puede elevar las conversiones y el ticket medio sustancialmente; y en B2B, acelera el ciclo de ventas y mejora las tasas de win-rate. Es realmente un caso donde la tecnología de datos potencia la **empatía a escala** con nuestros clientes.

Diferencias en el customer journey (trayectoria del cliente)

Otro prisma fundamental para contrastar B2B y D2C es el **customer journey**, es decir, el camino que recorre el cliente desde que conoce la marca/producto hasta que concreta la compra (y más allá, en la etapa de fidelización). La **longitud, complejidad y actores involucrados** en ese recorrido difieren enormemente entre un entorno y otro.

En B2B, el customer journey suele ser **largo, multifásico y multipersona**. Por ejemplo, imaginemos la compra de un software empresarial caro:

Etapa	B2B	D2C
Descubrimiento / conciencia	Largo proceso, a menudo inicia por necesidad detectada dentro de la empresa; marketing educa con contenido técnico, artículos, webinars, LinkedIn Ads.	Puede ser casi instantáneo, motivado por un anuncio, influencer o recomendación. Inspiración emocional fuerte (ej. Instagram, Google, boca en boca).
Consideración / evaluación	Multimodal y multi-persona: equipos evaluadores, comités de compra, 3–5+ stakeholders. Se comparan precios, ROI, demos, whitepapers. Interacción con múltiples piezas de contenido (6–8 antes de hablar con ventas).	Breve y unipersonal: el consumidor revisa reviews, posts, precios, quizás compara 1–2 competidores. Puede durar minutos, horas o pocos días. Reseñas y testimonios son clave.
Decisión / negociación	Negociaciones formales: contrato, términos de servicio, precio, SLA. Marketing apoya con casos de éxito o pruebas piloto. Cierre puede tomar semanas o meses.	Checkout rápido y sin fricciones (1 clic, múltiples pagos, BNPL). Riesgo alto de abandono (70% carritos). Uso de retargeting, emails de recuperación, urgencia/escasez.
Implementación / experiencia	Implementación compleja (software, equipos, servicios) que puede tardar semanas/meses. Involucra capacitación, soporte técnico, customer success.	Envío rápido y experiencia de unboxing. Producto debe cumplir expectativas. Devoluciones son un momento crítico: política simple = retención.
Fidelización / expansión	Estrategia a largo plazo: contratos renovables, upselling, cross-selling, eventos VIP, comunidades de usuarios, customer success dedicado.	Recompra y CLV (Lifetime Value) son centrales. Tácticas: emails postventa, programas de fidelidad, cross-selling, newsletters, suscripciones (ej. boxes mensuales).

Tabla. Diferencias en el customer journey B2B vs. D2C (elaboración propia)

En síntesis, **el journey B2B es largo (6-18 meses no es raro en ciertas industrias) y no lineal**. Los clientes pasan

adelante y atrás en las etapas (pueden pedir información adicional, involucrar a alguien nuevo a mitad del camino, etc.). Desde marketing lo visualizamos como un **funnel con múltiples puntos de entrada y salidas**. Es un proceso que requiere **diversos *touchpoints***. No sorprende, ya que están haciendo inversiones grandes y quieren minimizar riesgos. La **confianza y la credibilidad** deben construirse a lo largo del journey. Por eso B2B pone tanto énfasis en content marketing, en casos de éxito comprobables, en comunicación personalizada: para alimentar esa confianza durante un trayecto prolongado.

Por su parte, y también en general, **el journey D2C es más corto y lineal**: ver anuncio → entrar al sitio → comprar (quizá con algún bucle de carrito abandonado en medio) → recibir producto. A veces, todo en cuestión de horas o días. Claro que hay variaciones: por ejemplo, en compras de alta involucración, el consumidor puede hacer múltiples visitas al sitio, añadir y quitar del carrito, esperar una quincena hasta tener dinero o hasta un evento especial (Black Friday, Cyber Monday) para aprovechar descuento. Pero comparado con B2B, es un suspiro.

Además, **suele ser un journey individual**: la persona decide por sí misma, influenciada sí por marketing y opiniones de otros consumidores, pero no necesita consenso interno formal. Esto lo hace más **emocional y susceptible a impulsos**. Un consumidor puede *"enamorarse"* de una marca D2C por sus valores o estética y decidir pagar incluso más que en otras opciones, algo que en B2B es raro (ahí predomina la racionalidad del ROI). **El de B2B es un proceso de reducción de riesgos y justificación**

racional, el de D2C es una búsqueda de satisfacción personal y gratificación más inmediata.

Una diferencia crucial: **quién inicia el contacto**. En B2B, muchas veces es la empresa vendedora la que debe iniciar (outreach, prospección, marketing proactivo) para generar la oportunidad. En D2C, generalmente es el consumidor quien inicia (ve un anuncio y decide hacer clic, busca en Google y llega al sitio). El *pull* vs *push* está invertido. Aunque con el inbound marketing, B2B también busca que sea el cliente quien venga (pull), todavía existe mucho de push (fuerza de ventas contactando leads).

En D2C, salvo en estrategias como telemarketing o venta directa, en digital es el cliente siempre quien navega y hace el checkout voluntariamente. Esto implica que **en D2C la usabilidad y atractivo del canal digital deben convencer por sí solos**, ya que rara vez habrá un humano guiando la decisión en vivo (salvo en chats o experiencias asistidas como las de Arredo que comentamos, que son la excepción bien orquestada).

Ahora, hablemos de **métricas a lo largo del journey** porque están vinculadas. En B2B medimos el embudo: MQL → SQL → oportunidades → propuestas → ventas ganadas, y tiempos promedio entre etapas. Un pipeline B2B puede tener tasas de conversión de 10% de lead a venta con ciclos de 6 meses, por ejemplo.

En D2C medimos funnel de conversión en el sitio: visitantes → añadir al carrito → checkout iniciado → compra, con ratios quizás del 2% de visitantes que terminan comprando

en la misma sesión, etc., y tiempos de conversión que pueden ser minutos o pocos días. También la **lealtad** se mide distinto: en B2B es retención anual (ej., tasa de renovación de contrato, churn de clientes) y crecimiento por cuenta; en D2C es frecuencia de compra, valor promedio, etc. Lo importante es que **el diseño del journey define qué medimos y optimizamos**.

Métricas y KPI clave según el modelo (CPL, ROAS, LTV, etc.)

Como he ido insinuando, cada modelo pone énfasis en **distintas métricas de marketing y negocio**. Si bien algunas son comunes (todos quieren ROI al fin del día), la forma de medir éxito de una campaña o canal varía. Revisemos las métricas y KPI (key performance indicators) más importantes en B2B vs D2C y cómo interpretarlos:

Métricas en marketing digital B2B

En B2B, el marketing está generalmente alineado con la generación de leads de calidad para ventas y con el soporte al avance del pipeline. Algunas métricas típicas:

- **CPL (cost per lead – costo por lead):** Indica cuánto inviertes por cada lead (contacto calificado) obtenido. Es crucial en campañas de performance B2B. Por ejemplo, si gastamos $1.000 en LinkedIn Ads y obtuvimos 50 leads interesados, el CPL es $20. Se evalúa si ese costo es razonable comparado con el

valor potencial de un lead (un lead podría convertirse en un contrato de miles de dólares, entonces $20 está muy bien). B2B performance marketing vive de bajar el CPL sin sacrificar calidad. Herramientas analíticas permiten incluso calcular CPL por canal (LinkedIn vs Google vs evento, etc.).

- **MQL y SQL (marketing qualified lead y sales qualified lead):** Son conteos y también ratios de conversión. Un **MQL** es un lead que marketing considera suficientemente interesado (p.ej., porque descargó contenido y encaja en perfil). Un **SQL** es un lead que ventas evaluó y cree que hay una oportunidad real (por ejemplo, agendó una reunión). Se mide cuántos leads de marketing pasan a ventas (MQL ➔ SQL) y en qué porcentaje. Si marketing entrega 100 MQL al mes y ventas acepta 50 como SQL, tenemos un 50% de conversión, lo cual indica alineación decente. Si sólo 10 son SQL, algo anda mal en calidad de leads o criterio. También se monitorea el **tiempo de respuesta**: qué tan rápido se contacta un MQL (horas es lo ideal, para que el lead "no se enfríe").

- **Costo por SQL / Costo por oportunidad:** Variación del CPL enfocada en etapas posteriores. Porque un lead barato no sirve si no llega a oportunidad. Algunas empresas prefieren ver **CPQL (cost per qualified lead)** para asegurarse de que cuentan sólo los leads buenos. O **CAC por lead B2B**: no es CAC completo (porque aún no es cliente), pero te dice cuánto invertiste por cada lead que terminó en una propuesta formal.

- **Pipeline generado (o marketing sourced pipeline):** En B2B de ciclo largo, una de las métricas estrella es cuánto valor de pipeline (potencial negocio en $) ha originado marketing. Por ejemplo, sumas las oportunidades en CRM que fueron iniciadas por una acción de marketing (un webinar, un contacto inbound, etc.). Si marketing en un trimestre originó $1M en oportunidades y la meta era $800k, va bien. Similar está la métrica de **marketing sourced revenue** o ventas originadas por marketing, que mira las ventas concretadas cuyo primer origen fue marketing. Estas métricas demuestran el **impacto de marketing en resultados tangibles**. En empresas donde ventas y marketing trabajan integrados, incluso se establecen cuotas: ej., marketing debe aportar el 60% del pipeline y ventas, el 40% vía prospección propia.

- **Tasa de conversión por etapa:** Conviene monitorear porcentajes de paso de una etapa a otra: % de leads que agendan demo, % de demos que pasan a propuesta, % de propuestas que cierran. Así se identifican cuellos de botella. Por ejemplo, si sólo el 10% de demos va a propuesta, quizás la calidad de leads no era buena o la demo no convence; marketing podría investigar y ajustar la segmentación o el mensaje.

- **Tiempo de ciclo de venta:** Medido en días o meses, desde el primer contacto hasta el cierre. Marketing busca reducirlo proporcionando información oportuna y acelerando la toma de decisión (aunque mucho depende de factores del cliente). Una reducción del ciclo implica eficiencia, ingresa cash más rápido. Si antes era 9 meses y ahora 6, se puede

atribuir en parte a mejores tácticas (por ej., el valor selling training de Kimberly-Clark Professional redujo el ciclo en ciertas unidades de negocio, al enfocarse en problemas del cliente desde el principio).

- **Engagement con contenido:** Métricas como asistencias a webinars, descargas de e-books, tiempo leyendo blogs, etc., son indicadores tempranos de éxito. Por ejemplo, si lanzamos un whitepaper y 200 leads lo descargaron, es un buen KPI intermedio. O la tasa de apertura/clic de emails de nurturing (si nuestros correos educativos tienen un 30% open rate y un 5% click rate, vamos bien; si es 5% open, el contenido no engancha o estamos alcanzando los contactos equivocados).
- **CAC (costo de adquisición de cliente) B2B:** Se calcula sumando todos los costos de marketing y ventas para obtener nuevos clientes, dividido entre el número de nuevos clientes en ese periodo. Es más complejo que en B2C porque incluye salarios de vendedores, viajes, etc. Pero da una visión de cuánto cuesta traer un cliente. Muchas empresas comparan CAC con el valor del contrato o con el LTV. En B2B se esperan CAC altos compensados por contratos grandes.
- **ROI/ROAS de campañas:** Aunque B2B no siempre puede atribuir venta directa a una campaña (por el ciclo largo), se intenta estimar ROI por canal. Por ejemplo, si un evento costó $50k y resultaron 5 clientes con valor total $200k, ROI = 4x (o ROAS 400%). O en digital, si con Google Ads gastamos $5k y atribuimos 2 ventas de $50k, hay un ROI altísimo (aunque hay que tener cuidado con atribución, a veces es multitouch). Herramientas de atribución

multitouch se usan para dar crédito proporcional a cada interacción de marketing en la ruta del lead.

En suma, **B2B se fija en métricas de etapa del embudo y en la calidad/costo de los leads**. Se habla mucho de **efectividad de marketing en términos de pipeline y revenue**, porque, al final, en consejos directivos quieren saber cuánto contribuye marketing al resultado financiero. Pero internamente, marketing B2B también presta atención a indicadores de engagement y branding a largo plazo (aunque cueste más medirlos). Un ejemplo de KPI soft: **brand awareness en el segmento objetivo** (¿Nos mencionan en foros? ¿En encuestas de recall salimos a flote?).

Sin embargo, la tendencia –como mencionaba antes con performance marketing B2B– es que *"lo que no se pueda trazar a resultados, cuesta justificarlo"*. Por eso ABM y performance han ganado terreno, porque permiten asignar KPIs claros (CPL, costo por cuenta engajada, etc.) y optimizar.

Métricas en marketing digital D2C

En D2C, el marketing es directamente responsable de ventas online diarias, por lo que las métricas se orientan a comercio electrónico puro. Algunas de las más importantes:

- **Tasa de conversión (conversion rate - CR):** Es básica: porcentaje de visitantes al sitio que realizan una compra. Se puede calcular global (ej: el 2% del total de visitas convierte) o por canal (tráfico de email convierte al 5%; el de redes, al 1,5%, etc.). También se puede medir conversión por etapa: porcentaje que quienes pasan de visita a añadir carrito, de carrito a checkout, de checkout a orden completada. Cada microconversión indica dónde se puede mejorar.

  Un CR bajo puede indicar problemas de usabilidad, oferta poco atractiva o targeting malo del tráfico. **Mejorar la tasa de conversión es una obsesión en ecommerce**, porque una mejora implica más ventas con el mismo tráfico (lo cual mejora ROAS automáticamente). Por ejemplo, si Arredo implementa un diseño nuevo móvil y la conversión mobile sube del 1% al 1,3%, eso es un incremento significativo de ingresos dado que el 70% de visitas es móvil.

- **CAC (costo de adquisición de cliente):** Fundamental en D2C. Es el gasto en marketing para lograr una nueva primera compra de un cliente. Se suele calcular global o por canal de adquisición. Por ejemplo, CAC en Facebook Ads = (gasto en FB / número de primeros compradores venidos de FB). Este KPI se compara con **LTV (lifetime value)** del cliente.

Una regla típica en negocios de consumo es buscar un LTV:CAC de al menos 3:1 (que el valor vitalicio triplique el costo de adquirirlo). Si CAC > LTV, la empresa está perdiendo dinero por cliente, insostenible a largo plazo. D2C startups a veces aceptan CAC altos al inicio por crecimiento, pero eventualmente deben optimizarlo o elevar LTV. CAC incluye normalmente sólo costos variables de marketing (no sueldos fijos, a veces sí se incluyen descuentos/promos como costo). En años recientes, con el alza de costos publicitarios, muchas marcas D2C sufrieron CAC crecientes, lo que ha llevado a revalorizar estrategias orgánicas, de fidelización, etc., para no depender de CAC pagos tan altos.

- **ROAS (return on ad spend):** Mide ingresos generados por cada dólar de publicidad gastado. Se calcula por campaña, canal o global. Ej: si gasto $1000 en Google Ads y eso genera $5000 en ventas atribuidas, el ROAS = 5x o 500%. En D2C, un ROAS > 1 significa la campaña "se paga a sí misma" en ingresos inmediatos. Pero atención: muchas veces D2C busca ROAS altísimos porque los márgenes pueden ser reducidos.

  Si tu margen de contribución es el 30%, necesitas ROAS > 3.3x para apenas cubrir costos de producto; ideal >5x para rentabilidad. Según el artículo de TryMesha publicado en febrero de 2025, el ROAS promedio de Google Ads en la industria de retail se sitúa en **2,87:1 (287 %)**,[52] pero hay variabilidad por industria. En canales de prospecting frío, un ROAS del 300% puede ser bueno para inicio, mientras en retargeting a clientes existentes puedes ver ROAS de un 1000% o más (son públicos más propensos).

Cada marca define su **benchmark de ROAS objetivo** basado en su estructura de costos. Por ejemplo, Yuool podría apuntar a ROAS del 400% en prospecting, sabiendo que con el margen y el LTV, eso les cierra. ROAS es un indicador inmediato y se usa para optimizar campañas en tiempo real (pausar las de bajo ROAS, inyectar presupuesto a las de alto ROAS).

- **AOV (average order value – valor medio de pedido):** Es la media de cuánto gasta un cliente por compra. Por ejemplo, si vendes ropa y en promedio cada pedido es de $75, ese es tu AOV. Aumentar el AOV es una forma de mejorar la economía: si con la misma cantidad de órdenes logras más ingresos, sube la eficiencia del marketing y logística. Tácticas para elevar AOV incluyen ofrecer *bundles*, descuentos por comprar más unidades, cross-sell en carrito ("añade X para envío gratis"), etc.

  En Arredo mencionaban que con la estrategia de social selling, el *ticket promedio* era un 20% mayor que en el ecommerce normal; es decir, lograron subir el AOV gracias a la venta asistida y personalizada. Otra métrica relacionada es **VPS (value per session)**, que combina conversión y AOV (es básicamente ingreso/visitas igual a AOV * CR). El VPS ayuda a medir la *calidad* del tráfico: si atraes público más dispuesto a gastar, sube esa métrica.

- **Frecuencia de compra y retención:** ¿Cada cuánto vuelve a comprar un cliente? ¿Cuál es la tasa de repetición a 3 meses, 6 meses, 1 año? Esto alimenta el **LTV (lifetime value)**. Un negocio D2C de un solo producto (p.ej., colchones) quizás tenga baja

repetición, pero puede expandir a otros productos para aumentar la retención. Otro (ej., alimentos, cosméticos) espera muchas compras al año. Medir la **retención cohortes** (por ejemplo, de todos los clientes adquiridos en Q1, qué porcentaje compró de nuevo en 6 meses) es muy útil.

LTV en sí se calcula de varias formas: puede ser promedio de ingresos de un cliente durante X tiempo o valor presente neto a futuro si se asume una "vida útil" del cliente. Por sencillez, muchas startups calculan LTV = AOV * frecuencia anual * años de retención promedio. Si tu AOV es $50, compran 4 veces al año en promedio y quedan activos 2 años, LTV de $400. Con ese número, comparas a CAC.

LTV/CAC ratio se mira mucho, como mencioné. Un ratio 3:1 suele considerarse saludable (invirtiendo 1 se recuperan 3 en todo el ciclo de vida) Menos de 1 es ruinoso, 1:1 significa apenas break-even con cero margen, >3 ya se ve como buen negocio. Por ejemplo, empresas de suscripción de café buscan LTV/CAC altos porque tienen recurrencia mensual, lo que justifica CAC relativamente altos.

- ☐ **Tasa de abandono de carrito:** Métrica específica de ecommerce D2C. Si 100 usuarios agregan al carrito y sólo 30 compran, la tasa de abandono es del 70%. Se monitorea y se prueba reducirla con mejoras UX, recordatorios, etc. Lo normal es bastante abandono (50-80%), pero cada punto recuperado es dinero. Herramientas de *cart recovery* y *checkout optimization* inciden aquí.

- **Tasa de rebote y duración de sesión:** Indicadores de engagement del sitio. Por ejemplo, un bounce rate (porcentaje de visitas que se van sin interactuar) muy alto en la homepage podría indicar que la página no cumple expectativas del anuncio o hay problemas. La duración media o páginas por sesión muestran si la gente navega lo suficiente (claro que, si la conversión es rápida, poca duración no es mala necesariamente).

- **CTR (click-through rate) de anuncios y OR (open rate)/CTR de emails:** Son métricas tácticas de campaña pero importantes. Un CTR alto en ads indica creatividad y targeting acertados (atrae interés). En email, open rate y click rate por campaña muestran qué tanto está funcionando el contenido. Por ejemplo, de un email de promoción flash podría esperarse un 20% apertura, 5% click; si logras 30%/10%, excelente. En SMS/WhatsApp, la tasa de lectura puede ser >90%, pero la tasa de conversión a compra es lo clave tras enviar mensajes.

- **Revenue por canal:** D2C suele atribuir ventas a canales (directo, orgánico, pago, referido, email, etc.). Se crean dashboards donde se ve cuánto vendió cada fuente en un mes y el costo asociado, para calcular ROI por canal. Esto alimenta decisiones de inversión. Por ejemplo, si Instagram Ads generó $50k con costo $10k (ROAS 5) y Google Ads generó $30k con costo $15k (ROAS 2), se puede redistribuir presupuesto hacia Instagram Ads.

- **Churn de clientes:** Si hay suscripciones (ej. clubes de membresía, cajas mensuales), la tasa de cancelación mensual es crítica. Bajar churn de, digamos, el 10% al 8% puede suponer un gran aumento en LTV. Similarmente, **NPS (net promoter score)** se utiliza para medir satisfacción y lealtad en D2C también (se pregunta "¿recomendarías la marca?"). Un NPS alto suele correlacionar con mejor retención y marketing boca-a-boca.

En resumen, **el D2C es muy numérico en cuanto a tráfico, conversión y retorno inmediato**. Se presta a una optimización continua tipo "growth hacking", probando mil pequeñas mejoras y midiendo su efecto. Un concepto importante en D2C es la **contribución marginal**: ingresos menos costos variables (producto, fulfillment, marketing variable) por cada pedido. Es una especie de *unit economics*. Contribución positiva quiere decir que cada venta aporta a cubrir fijos y generar beneficio; negativa querría decir que se pierde dinero en cada venta (a veces pasa en promos agresivas).

Los marketers D2C deben tener ojo en estas métricas para asegurarse de escalar de manera rentable. Muchas startups D2C cayeron en el error de perseguir sólo crecimiento de top-line sin mirar unit economics (CAC demasiado alto, descuentos excesivos), lo que resultó en pérdidas insostenibles.

Hoy se exige más equilibrio: "crecer pero con cabeza", optimizando CAC, subiendo LTV vía fidelización, etc. Por eso, métricas como **ROAS ajustado por LTV** ganan

popularidad: en vez de medir retorno sólo en primera compra, se modela el retorno a 6-12 meses incluyendo recompras. Esto da una visión más completa para tomar decisiones. Por ejemplo, un ROAS del 100% en primera compra parece malo (no recuperé nada aún), pero si ese cliente típico compra 3 veces al año, el ROAS a un año podría ser del 300%. Algunas empresas deciden invertir con pérdida en la primera venta (ROAS < 1) sabiendo que recuperarán en las siguientes; es una estrategia común en suscripciones o productos con alta recurrencia.

Por otro lado, las **métricas cualitativas** no deben ignorarse: reviews promedio (estrellas), menciones en redes (sentimiento de marca), etc., aunque menos "duras", inciden en el desempeño a largo plazo. Un ejemplo: si la puntuación de producto baja en Amazon o en tu propio sitio, eso eventualmente afecta ventas (y es feedback para mejorar producto/servicio).

En conclusión, **las métricas son la brújula que guía la toma de decisiones de marketing en cada modelo**. En B2B nos hablan de calidad y progreso en un ciclo largo (¿estamos generando las oportunidades correctas y haciéndolas avanzar?), y en D2C nos hablan de eficiencia y volumen en un ciclo corto (¿estamos atrayendo suficiente público y convirtiéndolo en ventas rentables?).

Un buen marketer debe ser fluido en el lenguaje de los KPI, sabiendo presentar a la dirección algo como: *"Este trimestre, marketing generó 200 MQL, de los cuales 50 se convirtieron en SQL y 10 en clientes, con un CAC promedio de $500 y LTV estimado de $5.000, con lo que se logró un*

LTV:CAC de 10:1, que superó la meta" en un contexto B2B; o en D2C: *"Obtuvimos 5.000 compras con un ROAS global de 4.5x, un AOV de $80 y una tasa de recompra a 90 días del 30%. Vamos a reinvertir más en el canal con CAC más bajo (Google, $20) y pausar un canal con CAC demasiado alto (Facebook, $45) para optimizar la mezcla"*. Estas métricas cuentan la historia del rendimiento y justifican las estrategias adoptadas o los cambios a realizar.

Evidencia cuantitativa operativa: La línea roja de las decisiones

En los modelos digitales híbridos, los datos no sólo describen la realidad: la gobiernan. Sin embargo, muchas organizaciones todavía navegan sin brújula numérica, tomando decisiones basadas en intuición o en reportes fragmentados. La madurez del comercio unificado depende de establecer esa *línea roja* —los umbrales cuantitativos que determinan si un modelo es rentable, escalable y sostenible—. En otras palabras, definir qué métricas activan o desactivan una estrategia. Sin esa disciplina, la analítica se convierte en observación pasiva.

El primer gran umbral es el **CAC/LTV**, el costo de adquisición respecto al valor de vida del cliente. En D2C, la relación mínima aceptable es 1:3; por debajo, el modelo quema capital en cada conversión. En B2B, donde los contratos son mayores y los ciclos más largos, un ratio de 1:5 o superior garantiza viabilidad. La *línea roja* se alcanza cuando el CAC crece más rápido que el LTV: es el punto donde escalar deja de ser crecimiento y pasa a ser erosión.

Otro indicador de frontera es el **OTIF (on time in full)**, que mide entregas perfectas. En entornos híbridos, mantenerlo por encima del 95% es requisito de confianza operativa. Cada punto porcentual por debajo representa una fricción invisible: cancelaciones, costos de compensación y pérdida de fidelidad. El OTIF no es sólo logística, es experiencia. Su deterioro suele preceder la caída en NPS o en repetición de compra.

El tercer eje es el ***fill rate***, la proporción de pedidos cumplidos con disponibilidad inmediata. En modelos B2B, un fill rate menor al 90% interrumpe la cadena de valor; en D2C, afecta la percepción de confiabilidad de la marca. Los híbridos exitosos gestionan el fill rate como un algoritmo vivo, reequilibrando inventarios entre canales según elasticidad de demanda y margen. Aquí la IA unificada se vuelve esencial para anticipar quiebres y reasignar stock de forma predictiva.

A estas métricas se suman las **tablas de sensibilidad de última milla**, donde cada punto de variación en el costo de entrega impacta directamente la rentabilidad marginal. Por ejemplo, un aumento del 10% en costos logísticos puede reducir hasta un 3% el margen neto, si no se compensa con optimización de rutas o política de pricing dinámico. En B2B2C, la interacción entre costo logístico y valor del pedido medio (AOV) determina si la promesa omnicanal es sostenible o pura retórica.

Por eso, el análisis operativo no debe quedarse en dashboards decorativos, sino convertirse en un sistema de alertas inteligentes. Cada vertical —consumo masivo, agro,

construcción, retail— necesita definir sus propias *líneas rojas* de salud operativa, visibles y compartidas. Las decisiones estratégicas deben basarse en estos límites: cuándo acelerar inversión, cuándo consolidar y cuándo pausar.

La madurez analítica llega cuando la empresa entiende que el dato no es un espejo sino un volante. Gobernar con evidencia es, en última instancia, gobernar con criterio. Esa es la diferencia entre las organizaciones que reportan el pasado y las que diseñan el futuro.

Una visión sistémica y narrativa unificada

A través de este capítulo, hemos viajado por dos universos del marketing digital – B2B y D2C –, descubriendo sus particularidades estratégicas, tácticas y operativas. Hemos visto que:

- **El enfoque estratégico difiere**: B2B prioriza la relación a largo plazo y la precisión (con estrategias como ABM), mientras D2C prioriza el alcance, la inmediatez y la emoción de marca. Uno construye confianza con contenido y consultoría; el otro construye amor de marca con storytelling y experiencias atractivas.
- **Los canales y tácticas difieren**: B2B brilla en LinkedIn, email personalizado, webinars y contenido de autoridad; D2C domina Instagram, TikTok, Google Ads, ecommerce optimizado, influencers y retargeting. Cada uno pesca en el agua donde está su "pez" objetivo, con herramientas adaptadas.

- **El uso de datos y tecnología difiere**: B2B utiliza datos para conocer cada cuenta en profundidad y automatizar nurtures largos, con baja escala pero alta relevancia; D2C recopila masas de datos de comportamiento para segmentar y personalizar a escala industrial, y optimiza interacciones en tiempo real. Ambos se benefician enormemente de sus datos first-party, pero los aplican en contextos distintos (un vendedor sabiendo el historial de su prospecto vs. un algoritmo recomendando el producto perfecto a un comprador online).

- **El customer journey difiere radicalmente**: B2B es un viaje extenso, con múltiples pasajeros (stakeholders), paradas (etapas) y quizá baches (negociaciones, aprobaciones); D2C es un viaje exprés, muchas veces impulsivo, de un solo viajero que decide rápido y espera satisfacción instantánea. Esto impacta cómo se diseña la experiencia: B2B debe acompañar, educar y reducir riesgos a lo largo de meses; D2C debe seducir, convencer y deleitar en minutos o días.

- **Las métricas clave difieren**: B2B mira leads, conversiones a oportunidad, costo por lead, valor de pipeline, tasa de cierre, etc., vinculado a un funnel complejo. D2C mira la conversión del sitio, CAC, ROAS, ticket promedio, frecuencia de compra, etc., ligado a un funnel de ecommerce. Al final, ambos modelos buscan maximizar valor: B2B en forma de contratos grandes con pocas cuentas; D2C en forma de muchos pequeños ingresos sumados. Pero la manera de medirlo y optimizarlo se adapta a esas dinámicas.

No obstante, a pesar de tantas diferencias, también es evidente que **ambos mundos aprenden uno del otro** y forman parte de un **ecosistema mayor de comercio digital conectado**. En la visión sistémica que promueve esta colección, entendemos que el B2B y el D2C no son islas separadas sino dimensiones que coexisten e interactúan. Un fabricante puede tener su canal B2B y su canal D2C, donde datos de ambos para potenciar su estrategia global (por ejemplo, insights de consumo final D2C que informan cómo vender mejor a distribuidores B2B).

Las tecnologías de comercio (plataformas, CRM, automatización) cada vez más ofrecen **soluciones unificadas,** donde en un mismo "backbone" se gestionan ventas empresariales y ventas minoristas. La inteligencia artificial aplicada al marketing no distingue si la estás usando para recomendar un producto a un consumidor o para priorizar un lead corporativo: en ambos casos, aprende de los datos para mejorar la experiencia.

Al final del día, **marketing es marketing**: se trata de entender a tu audiencia y conectar con ella. Lo que varía entre B2B y D2C es esa audiencia: sus motivaciones, su contexto, su proceso de decisión. Pero como alguien que ha transitado por ambos entornos, puedo asegurar que hay un hilo conductor: la importancia de la **empatía y la propuesta de valor clara**. En B2B, empatía es comprender profundamente el negocio del cliente y proponer soluciones que le den valor tangible (ahorro, ingresos, eficiencia, ventaja competitiva).

En D2C, empatía es entender el estilo de vida y deseos del consumidor para ofrecerle algo que mejore su vida, le brinde satisfacción o resuelva un problema cotidiano. En ambos, el marketing digital amplifica esa propuesta de valor a través de canales innovadores.

Federico Malek, a quien ya cité, es representativo de una generación de emprendedores que han navegado ambos mundos: del Groupon más B2C masivo a ahora impulsar marcas D2C y también plataformas B2B dentro de su ecosistema. Su visión integradora sugiere que *"los nuevos ecosistemas digitales"* mezclan modelos de negocio y requieren versatilidad. No dedicamos un bloque especial a Malek, pero sus aportes están tejidos a lo largo de esta narrativa y nos recuerdan cómo la evolución del ecommerce regional se apoya tanto en *marketplaces y volumen (B2C)* como en *especialización y desarrollo de marcas (D2C/B2B)* (eLíderes Podcast x25, 2025).

Al redactar este capítulo, he querido transmitir no sólo análisis técnico sino también la **pasión y convicción** de que la transformación digital del comercio es un fenómeno apasionante, casi un relato épico donde empresas centenarias se reinventan y startups ágiles emergen para reescribir las reglas.

Cierro con una reflexión integradora: **en la economía digital actual, las relaciones comerciales B2B y D2C están más conectadas que nunca**. Un ejemplo ilustrativo podría ser el de una marca nativa digital de moda (D2C) que, tras crecer, comienza a vender a tiendas por departamento (B2B) y a la vez alimenta un marketplace propio con vendedores

terceros (híbrido). Su marketing deberá ser ambidiestro: seguir creando comunidad con consumidores y a la vez cultivar relaciones con socios comerciales. Esto ya ocurre con empresas latinoamericanas expandiéndose. Por ello, los profesionales de marketing debemos formarnos para entender ambas caras de la moneda. Un buen marketer en 2025 debe saber ejecutar un funnel inbound para un servicio B2B complejo **y** lanzar una campaña viral en TikTok para un producto D2C; quizá no sólo uno, pero al menos comprender ambos paradigmas para liderar equipos multidisciplinarios.

La *transformación en las relaciones comerciales* que da título a este libro se trata justamente de eso: de cómo la tecnología y la cultura digital han borrado fronteras y empoderado tanto a los compradores empresariales como a los consumidores finales, además de subir la vara de lo que esperan de las marcas. **El desafío y la oportunidad está en responder a esas expectativas con estrategias de marketing pertinentes, efectivas y humanas en cada contexto.** Las empresas que lo logren –que dominen el arte de un marketing B2B basado en confianza y un marketing D2C basado en engagement, sin perder su esencia en ninguno– serán las que lideren la próxima década.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Experiencia de cliente y fidelización en modelos B2B y D2C

En el comercio digital de Iberoamérica, la experiencia de cliente se ha convertido en el pilar fundamental sobre el cual se construye la lealtad de largo plazo. Después de más de 25 años en este ecosistema, he observado de primera mano cómo evolucionamos desde una obsesión por la adquisición de clientes hacia una obsesión por **retenerlos y fidelizarlos a través de experiencias superiores**.

Hoy, ofrecer un buen producto o precio ya no es suficiente; la **diferenciación real está en la calidad de cada interacción con el cliente**. Como dijo Raúl Saroka (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "Hace 25 años importaba el producto; hoy la fidelidad del cliente se construye en cada experiencia, en cada clic y cada entrega a tiempo".

Raúl Saroka

La transformación digital ha elevado las expectativas de todos los actores: **un cliente satisfecho no solo vuelve sino que se convierte en embajador de la marca**, amplificando su impacto en redes y comunidades.

En este capítulo analizaremos en profundidad **cómo las empresas B2B y D2C están diseñando estrategias de experiencia de cliente en entornos digitales,** y cómo esto se traduce en **fidelización, retención y crecimiento del valor de vida del cliente (*customer lifetime value*, CLV)**. Abordaremos las **diferencias entre B2B y D2C** en cuanto a experiencia de cliente, el **diseño del customer journey** adaptado a cada modelo, el **uso de tecnologías clave** (CRM, CDP, automatización, chatbots) y las **métricas y KPIs específicos** que miden el éxito en fidelización para cada caso.

Complementaremos el análisis con **casos reales de Iberoamérica** —desde cómo L'Oréal está potenciando su modelo D2C en belleza, pasando por la digitalización de la venta directa en Natura Brasil, hasta la plataforma B2B Cemex Go en México—. Finalmente, exploraremos **estrategias exitosas de fidelización** (programas de lealtad, clubs, incentivos por volumen, atención personalizada, storytelling), ilustrando cómo distintas empresas las aplican para **retener clientes y maximizar su LTV**.

Diferencias entre B2B y D2C en la experiencia de cliente

Hablar de experiencia de cliente en **B2B (business-to-business)** versus **D2C (direct-to-consumer)** implica reconocer **dinámicas muy distintas** en la relación comercial. En los modelos B2B, la empresa vendedora interactúa con **otras empresas o profesionales**; mientras que en D2C, la relación es **directa con el consumidor final**. Estas diferencias de audiencia y contexto se traducen en **expectativas y necesidades diferentes en la experiencia**:

Ciclos de compra y toma de decisión: En B2B, los ciclos suelen ser **más largos**, medidos en semanas o meses, con **múltiples stakeholders involucrados** en cada decisión (ejecutivos, compras, usuarios técnicos, etc.). Son ventas consultivas, de mayor complejidad y valor, por lo que la **relación de confianza de largo plazo** pesa mucho. En cambio, en D2C, las decisiones de compra son **mucho más rápidas**, a veces impulsivas, tomadas en minutos o días por un único individuo.

Un pedido D2C típico puede rondar entre **$50 y $200 dólares**, mientras que en B2B es común hablar de miles o decenas de miles de dólares por transacción.[53] Además, **las transacciones B2B requieren más información y personalización específica** (ej. cotizaciones a medida, negociaciones de contrato), mientras que en D2C prima la simplicidad y estandarización del proceso de compra.

Personalización y atención: Paradójicamente, aunque B2B suele involucrar menos clientes individuales, la **personalización del trato** suele ser muy alta: cada cuenta importante tiene un ejecutivo asignado, se adaptan ofertas a sus requisitos, y la **atención es 1:1** muy enfocada. En D2C, al atender potencialmente a miles o millones de consumidores, la personalización tiene que lograrse a través de **datos y segmentación automatizada**, ofreciendo **recomendaciones de productos**, contenido relevante y promociones según perfiles, pero de forma masiva.

Las **tecnologías digitales permiten escalar cierta personalización en D2C** que antes era imposible; por ejemplo, Amazon y otros minoristas analizan el historial de búsqueda y compra de cada visitante para armar una experiencia a la medida (Koba, 2025). En B2B, en cambio, la **personalización es más profunda pero artesanal**, basada en el conocimiento que el account manager tiene del cliente (aunque cada vez más apoyada también en CRM y analytics).

Interacción y tono de comunicación: En B2B, la comunicación suele ser **más formal y técnica**, enfocada en cómo el producto o servicio **aportará valor al negocio del cliente** (eficiencia, ROI, ventajas competitivas). Se privilegia un tono profesional, con contenido de apoyo como white papers, especificaciones, casos de estudio y demostraciones técnicas durante el proceso comercial.

En D2C, el tono es **más emocional y orientado al estilo de vida** o la identidad del consumidor. Las marcas D2C buscan conectar con valores, aspiraciones y gustos

personales del comprador. Por ejemplo, una marca de moda D2C contará historias en redes sociales, usará influencers y narrativas de storytelling para generar conexión de marca; mientras que una empresa B2B de software enfatizará la **solidez de su solución y el soporte postventa** en su discurso.

Modelo de relación y fidelización: En B2B, la relación tiende a ser **más larga y estable** por naturaleza; una vez que una empresa proveedora es aprobada como proveedor, suele mantenerse mientras cumpla con lo esperado, ya que cambiar de proveedor implica costos y riesgos. Aquí la **fidelización** se refleja en renovaciones de contratos, aumentos en la participación del proveedor en el gasto del cliente, y contratos plurianuales.

En D2C, la lealtad del consumidor es **más volátil**: el cliente evalúa su satisfacción compra a compra, y tiene mucha oferta sustituta a un clic de distancia. La **fidelización en D2C debe ganarse** con experiencias consistentes, marcas significativas y beneficios tangibles (programas de puntos, suscripciones, etc.). Un cliente puede hoy comprar la marca A y mañana probar la B si no ve diferenciación, lo que obliga a las marcas D2C a trabajar continuamente en su propuesta de valor y en mantener **enganchado al cliente en comunidades o membresías** para retenerlo.

En resumen, **B2B prioriza la gestión de relaciones complejas y de largo plazo, mientras D2C prioriza la agilidad, la emoción y la conexión inmediata con el consumidor**. Una manera sintética de ver las diferencias está en la siguiente tabla comparativa:

Aspecto	Modelo B2B	Modelo D2C
Audiencia objetivo	Organizaciones (clientes empresariales)	Individuos (consumidores finales)
Proceso de decisión	Largo, multi-nivel, racional (semanas/meses)	Corto, individual, emocional (minutos/días)
Valor de transacción	Alto valor por pedido (miles de USD)	Ticket promedio bajo ($50-$200)
Volumen de transacciones	Menos transacciones, mayor valor c/u	Muchas transacciones de menor valor
Personalización	Individualizada (trato VIP por ejecutivo)	Masiva vía datos (segmentos, recomendaciones)
Herramientas clave	CRM, ERP, portales B2B, integraciones EDI	E-commerce web/app, analítica, redes sociales
Marketing	Ventas consultivas, ferias, cuenta clave	Social media, influencers, ads personalizados
Tono de comunicación	Formal, enfoque en negocio (ROI, eficiencia)	Cercano/emocional, enfoque en estilo de vida
Fidelidad del cliente	Basada en relaciones y confiabilidad (contratos)	Basada en satisfacción y afinidad (recompensas)
Ejemplo de expectativa	Soporte dedicado, adaptaciones a medida	Experiencia fluida 24/7, entregas rápidas

Tabla. Diferencias entre B2B y D2C en la experiencia de cliente (elaboración propia)

Es importante señalar que si bien estas diferencias se mantienen, en la era digital, las **fronteras entre B2B y D2C se han difuminado en ciertos aspectos**. Al final del día, **las personas detrás de las decisiones B2B también son consumidores en su vida cotidiana**, acostumbrados a la comodidad de las aplicaciones y tiendas online. **El estándar de experiencia lo sigue marcando el mundo B2C**, y los clientes empresa esperan lo mismo: de hecho, cerca del *80% de los compradores B2B espera tener la* ***misma experiencia de cliente que en entornos B2C***.[54]

Esto ha presionado a las empresas B2B a simplificar y modernizar sus interacciones: pedidos en un clic, catálogos en línea fáciles de navegar, soporte inmediato,

etc. Francisco Díaz Colodrero lo resumió así (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "Hoy en día, con Walmart se puede trabajar B2B: ellos te van a comprar cierta cantidad de productos de alta rotación y tenés un catálogo extendido por marketplace. Entonces, ya se rompen paradigmas de 'con este trabajo B2B; con este, B2C'. Esos paradigmas se han roto".
>
>
> **Francisco Díaz Colodrero**

La revolución de los marketplaces y las plataformas digitales ha contribuido a que **modelos antes separados confluyan**: una misma empresa puede vender al consumidor final en su web (D2C) y también abastecer a otras empresas a través de un portal o de un marketplace B2B.

En esencia, **la gran lección es que todas las interacciones, sea con un gerente de compras o con un usuario final, deben centrarse en el cliente**. Ambos quieren **facilidad, rapidez, información clara, servicio confiable y algún grado de personalización**. Cumplir –y exceder– esas expectativas en cada contexto es la clave para lograr fidelización. En los siguientes apartados veremos cómo **diseñar el recorrido del cliente (customer journey) adaptado a B2B y D2C,** y qué herramientas y prácticas permiten brindar esas experiencias memorables.

Diseño del *customer journey* adaptado a cada modelo

El **customer journey** se refiere al camino que recorre un cliente desde que siente una necesidad o interés, pasando por la consideración y compra, hasta el uso del producto y las interacciones posteriores. Diseñar este recorrido de forma consciente es crucial para asegurar una experiencia satisfactoria en cada etapa y, por ende, fomentar la fidelidad. **B2B y D2C requieren enfoques diferenciados en la construcción de sus customer journeys**, aunque compartan el principio de poner al cliente en el centro.

Customer Journey en entornos B2B

En el modelo B2B, el journey suele representarse como un **proceso de ventas complejo y prolongado**, con etapas claramente definidas:

Descubrimiento y educación: Un potencial cliente empresarial identifica una necesidad (por ejemplo, abastecerse de cierto insumo o contratar un software) e inicia una investigación. Aquí **el contenido educativo** es rey. Las empresas B2B exitosas proveen **whitepapers, webinars, casos de estudio y comparativos técnicos** que ayuden al prospecto a comprender su problema y las posibles soluciones. Por ejemplo, un fabricante industrial puede ofrecer una calculadora de ROI en su sitio para que el visitante estime cuánto ahorraría usando su

producto. La experiencia de cliente en esta fase implica **facilitar información de calidad y sin fricciones** (fácil de descargar, sin exceso de formularios), lo que genera confianza desde el primer contacto.

Evaluación y consideración: A diferencia del consumidor individual, el cliente B2B casi siempre **considera múltiples opciones en detalle**, involucra a varias áreas (técnica, financiera, compras) y **toma decisiones colegiadas**. El journey aquí incluye **demos personalizadas, reuniones comerciales (ahora muchas veces virtuales), pruebas piloto o pruebas de concepto**, etc. El diseño de experiencia debe contemplar **un trato muy personalizado y consultivo**.

Un buen ejemplo es **cuando un proveedor asigna a un ejecutivo técnico-comercial dedicado,** que guía al cliente potencial en todo el proceso, respondiendo dudas muy específicas. También entran en juego las **integraciones digitales**: por ejemplo, que el prospecto pueda acceder a un **portal B2B** para testear en un entorno de prueba del software, o configurar una solución a medida y obtener un presupuesto instantáneo. Cada interacción (una visita a las oficinas del cliente, una videollamada de demo) es una microexperiencia: llegar a horario, cumplir lo prometido, proveer la información solicitada con rapidez, todo suma (o resta) en la percepción global.

Compra y negociación: En B2B, la **fase de compra** puede ser prolongada. Incluye **negociación de términos**, aprobaciones internas y, cada vez más, **uso de plataformas de procurement**. La **experiencia digital** aquí debe ser fluida: si la empresa vendedora tiene un *ecommerce*

B2B o está integrada a plataformas de compra de sus clientes, es vital que el proceso de **generar cotizaciones, órdenes de compra, aprobación de crédito y firma de contrato** sea lo más *self-service* posible, pero sin perder el **acompañamiento humano**.

Muchas empresas B2B están implementando **portales de clientes** donde estos pueden autogestionar pedidos repetitivos, descargar facturas, consultar stock en tiempo real, etc. Un caso ilustrativo es el de **CEMEX con su plataforma Cemex Go**, donde los clientes (constructoras, contratistas) pueden *realizar pedidos de cemento, agendar entregas, dar seguimiento y gestionar su cuenta en línea, 24/7*, lo que reduce drásticamente la dependencia de llamadas telefónicas. Durante la negociación, la experiencia de cliente se potencia siendo flexibles y transparentes: un cliente empresarial valora que le faciliten simulaciones de diferentes escenarios de precio/volumen, que los *papers* legales sean claros, y que la integración con sus sistemas sea sencilla.

Implementación y uso del producto/servicio: Tras la compra, el journey B2B continúa con **la adopción o implementación**. Aquí la **postventa** es crítica: onboarding, capacitación a usuarios, soporte técnico dedicado. La experiencia de cliente excepcional en B2B se nota cuando, por ejemplo, **el proveedor acompaña los primeros usos** con un ingeniero in situ o con un *success manager* asignado, para asegurarse de que el cliente obtenga el valor esperado. En digital, las empresas B2B ofrecen **centros de ayuda en línea, bases de conocimiento, chatbots para soporte nivel 1**,

etc. Un cliente B2B fidelizado típicamente recibe **visitas periódicas de su ejecutivo** para revisar cómo van las cosas, y proactivamente le proponen mejoras o nuevos módulos (lo que a la vez es *upselling*).

Crecimiento y renovación: Si todo lo anterior fue positivo, el cliente renovará contratos, comprará más (lo que aumenta su *lifetime value*) y posiblemente **amplíe la relación a nuevos productos/servicios (cross-selling)**. El journey en esta fase madura consiste en **acciones de fidelización muy personalizadas**: programas de **customer success**, invitaciones a eventos exclusivos, cocreación (pedir feedback para mejoras) e incluso **programas de lealtad B2B,** donde, por volumen de compra, se accede a descuentos o atenciones especiales. Por ejemplo, muchas compañías B2B tienen **niveles de cliente (bronce, plata, oro)** según facturación anual, y ofrecen a los mejores clientes beneficios como soporte 24/7 prioritario, desarrollos a medida o acceso anticipado a nuevos productos. Esto refuerza la relación y hace menos probable la fuga del cliente hacia la competencia.

En todas estas etapas del journey B2B, el **rol del factor humano** sigue siendo alto. Sin embargo, las herramientas digitales han entrado para **potenciar cada punto de contacto**. Hoy vemos plataformas que permiten, por ejemplo, que un cliente corporativo arme su orden en un portal y **si tiene dudas, se comunique vía chat en vivo o videollamada con un asesor**. La integración omnicanal (email, teléfono, chat, WhatsApp) es cada vez más importante en B2B para *no perder nunca el hilo de la conversación*.

Customer journey en entornos D2C

El journey D2C, si bien a primera vista es más simple (descubrir-comprar-usar), tiene sus particularidades. Veámoslo en sus fases:

Atracción y descubrimiento: En D2C, la marca busca *ser descubierta* por el cliente en sus momentos cotidianos. Esto implica **presencia intensa en canales digitales**: redes sociales, buscadores, marketplaces (aunque sean D2C, muchas marcas también exhiben en marketplaces para visibilidad), publicidad online segmentada, influencers, etc. La experiencia de cliente *comienza antes de ser cliente*, en el **encuentro inicial con la marca**.

Si este encuentro ocurre, digamos, vía Instagram, la interacción debe ser atractiva: un perfil cuidado, con contenido útil o entretenido, *responsive* a comentarios y mensajes. La **coherencia omnicanal** es vital: un consumidor puede ver un anuncio en Facebook, luego buscar la web, después leer reseñas en Google, todo antes de hacer clic en "añadir al carrito". Cada microexperiencia (el anuncio, la web, las reseñas) debe ser positiva y consistente en el mensaje de marca. Las empresas D2C exitosas diseñan con mucho detalle esta fase: invierten en **storytelling**, en branding y en crear *comunidades digitales*.

Consideración y conversión (compra): Una vez que el cliente visita el **canal D2C principal (típicamente la tienda online)**, comienza un tramo crítico del journey: lograr la conversión sin fricciones. Aquí la **experiencia de usuario**

(UX) en la web o app lo es todo. Elementos fundamentales incluyen: navegación sencilla, información completa de productos (fotos de calidad, descripciones detalladas, reviews de otros clientes), un proceso de checkout rápido y seguro, múltiples opciones de pago, estimación de fecha de entrega, etc. Cualquier obstáculo puede hacer que el usuario abandone el carrito.

Las estadísticas indican que en retail online, muchas veces *menos del 3% de las visitas termina en compra* (tasa de conversión de aproximadamente el 2-3%), por lo que optimizar cada punto es crucial. Un buen diseño de journey D2C incorporará, por ejemplo, **chatbots o chats en vivo** para responder preguntas inmediatas durante la compra ("¿este zapato viene en talla 40?"), funcionalidades de **prueba virtual o realidad aumentada** en categorías como moda o belleza (por ejemplo, L'Oréal ofrece pruebas de maquillaje virtuales y diagnósticos de piel en sus sitios), y **recomendaciones inteligentes de productos complementarios** (upselling/cross-selling) antes de finalizar la compra.

Un caso interesante es *L'Oréal* con su iniciativa **Color&Co**, donde el cliente realiza un quiz en línea sobre su cabello y recibe una **formulación de tintura personalizada**, con posibilidad de una **consulta virtual** con un experto colorista antes de comprar; se integra así *personalización de producto y asesoramiento humano digital* para enriquecer la experiencia. Todo este esfuerzo de experiencia tiene un objetivo: que el cliente no sólo compre sino que quede satisfecho y sin dudas al hacer clic en "Confirmar pedido".

Entrega y unboxing: A diferencia del B2B, donde la logística es importante pero esperable (un cliente empresa tolera plazos mayores o entregas programadas), en D2C **la inmediatez y conveniencia en la entrega son parte esencial de la experiencia**. El journey D2C abarca desde que el cliente paga hasta que tiene el producto en sus manos y lo usa. Aquí intervienen: la **comunicación proactiva poscompra** (confirmaciones instantáneas, tracking del envío en tiempo real), la **rapidez de entrega** (los consumidores ya esperan entregas en 24-48 horas o incluso el mismo día en muchos casos), y la experiencia de **recepción o unboxing**.

Empresas D2C líderes cuidan muchísimo el *packaging*, incluyendo mensajes de agradecimiento, muestras de regalo o un diseño de empaque atractivo que refuerza la alegría de recibir el producto. Un ejemplo local: la tienda D2C de **Frávega (retail de electrónica en Argentina)** ha invertido en logística para poder entregar incluso *en el día en Buenos Aires* y brinda información precisa del estado del pedido; según su Gerente de Negocios Digitales, Tobías Noni, esta capacidad de anticiparse y responder rápido es clave porque (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "El mundo del retail está pasando de decisiones reactivas a una forma más predictiva, analizando datos y anticipándose al comportamiento del cliente".

Tobías Noni Bernardis

Si surge un problema (demora, producto defectuoso), la **respuesta rápida y facilitación de cambios/ devoluciones** es vital para no arruinar la relación. En D2C, un cliente insatisfecho por mala entrega puede no volver jamás y, peor aún, difundir su mala experiencia en redes. Por eso, integrar la logística al journey —aun siendo una fase "operativa"— es crítico en fidelización D2C.

Uso, soporte y comunidad: Tras la compra, el journey D2C se extiende al **uso del producto** y la interacción continua con la marca. Aquí entra en juego la **comunicación post-venta y las estrategias de retención**. Por ejemplo, enviar un **email de seguimiento** días después preguntando qué tal le fue con el producto, ofrecer **contenido de valor** (ej., tutoriales de uso, recetas si es un alimento, ideas de moda si es indumentaria) e invitar al cliente a **dejar una reseña o sumarse a comunidades**. Muchas marcas D2C han creado **programas de fidelidad o membresías** para mantener al cliente vinculado: clubs de puntos, descuentos exclusivos para reincidentes, acceso anticipado a lanzamientos, etc.

Recompra y lealtad: El objetivo final es que el cliente vuelva a comprar (lo que aumenta su valor de vida) y se convierta en promotor. En D2C, la **repetición de compra** no se puede dar por sentada; hay que ganársela. Muchas marcas establecen **ciclos de recontacto basados en el comportamiento**: por ejemplo, si saben que su producto se consume en 30 días, al día 25 envían un recordatorio o promoción para reordenar. La **automatización de marketing** juega un rol central aquí, disparando correos o notificaciones personalizadas según la etapa del ciclo

de vida del cliente: bienvenida al programa de lealtad, ofertas en su cumpleaños, recuperación de carritos abandonados, etc.

También se suelen implementar **encuestas de satisfacción (NPS)** después de la compra para medir la probabilidad de recomendación y detectar detractores a tiempo. Los clientes más fieles pueden ser recompensados con **programas VIP** (por ejemplo, envío gratis ilimitado estilo *Amazon Prime*, cajas de suscripción o clubes privados).

Un componente muy potente de la lealtad D2C es el **sentimiento de comunidad**: marcas que logran crear comunidades de usuarios (a través de grupos en Facebook, eventos en vivo, challenges en TikTok, etc.) consiguen que sus clientes se sientan parte de algo más grande que una mera transacción comercial. Ese apego emocional es difícil de romper por la competencia. En palabras de Ana Laura Fleba (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "El modelo D2C fue revolucionario porque permitió a las marcas conectar uno a uno con los consumidores, entendiendo sus necesidades de primera mano y creando comunidades en torno a la propuesta de valor".
>
>
> **Ana Laura Fleba**

En efecto, **el D2C habilita una retroalimentación directa** que antes no existía: la marca aprende continuamente del cliente (qué le gusta, qué no, qué sugiere), y usa ese

insight para mejorar productos y comunicaciones, lo que cierra el ciclo virtuoso de la fidelización.

Como vemos, aunque las etapas generales del *customer journey* son comparables entre B2B y D2C (descubrimiento, consideración, compra, uso, recompra), los **detalles de cada fase difieren enormemente**. El diseño de experiencia debe adaptarse: en B2B, priorizando profundidad de información, acompañamiento cercano y confiabilidad; en D2C, con foco en agilidad, engagement emocional y conveniencia. Sin embargo, ambos comparten un principio crucial: **colocar al cliente en el centro y optimizar cada punto de contacto para su satisfacción**. Si logramos esto, estaremos creando las condiciones para la lealtad.

Uso de tecnologías para potenciar la experiencia (CRM, CDP, automatización, chatbots)

En la economía digital actual, la experiencia del cliente se ha convertido en el verdadero campo de batalla competitivo. Ya no basta con tener un buen producto: lo que define la lealtad es cómo interactuamos con el cliente a lo largo de todo su journey. Para lograr experiencias excepcionales en entornos B2B y D2C, la tecnología es un habilitador esencial. Herramientas como los CRM, los CDP, la automatización omnicanal y los chatbots con inteligencia artificial permiten conocer en profundidad a cada cliente, anticiparse a sus necesidades y ofrecer un servicio escalable pero humano.

Tecnología	Función principal	Ejemplos en B2B	Ejemplos en D2C
CRM (Customer Relationship Management)	Centraliza datos de clientes y prospectos, gestiona oportunidades y da visibilidad del pipeline.	Seguimiento de ventas largas y multi-contacto; módulos de oportunidades, recordatorios automáticos, forecast.	Segmentación de consumidores (frecuentes, inactivos); campañas de fidelidad y remarketing integradas con email/WhatsApp.
CDP (Customer Data Platform)	Unifica datos de múltiples fuentes para crear perfiles 360° y habilitar hiper-personalización.	Account-based marketing; alertas de clientes en riesgo; integración de telemetría de uso y soporte.	Recomendaciones personalizadas (ej. zapatillas según navegación + historial); campañas dinámicas en tiempo real.
Automatización de marketing y omnicanalidad	Flujos automáticos de comunicación, nurturing y encuestas.	Lead nurturing: secuencias tras descargar un informe; recordatorios de renovación; encuestas post-servicio.	Emails de carrito abandonado, bienvenida y recompensas por puntos; campañas SMS/WhatsApp; programas de fidelidad.
Chatbots e IA conversacional	Atender consultas frecuentes y guiar al cliente con rapidez, 24/7.	CEMEX Go con "Olivia": chatbot que gestiona pedidos y consultas, 97% efectividad.	Asistentes de compra en e-commerce (cosmética, moda); soporte postventa (tracking y devoluciones por WhatsApp).
Otras tecnologías emergentes	Experiencias inmersivas, flexibilidad arquitectónica y personalización a escala.	Plataformas headless y composable commerce en soluciones sectoriales; IA generativa para contenidos de soporte.	AR/VR (ej. Ikea Place), tiendas headless para experiencias premium (ej. Kérastase), IA generativa para contenidos y ofertas personalizadas.

Tabla. Tecnologías clave para potenciar la experiencia de cliente (elaboración propia)

Más allá de la descripción técnica, los líderes del ecosistema digital remarcan el impacto estratégico de estas tecnologías en la experiencia. Como señaló Tobías Noni:

"Estamos aprendiendo que implementar IA parece sencillo en teoría, pero en la práctica requiere planificación; sin embargo, la personalización y predicción precisa que ofrece son fundamentales para retener clientes y generar valor".

Tobías Noni Bernardis

Esta mirada refleja el desafío de no caer en la ilusión tecnológica y, al mismo tiempo, la enorme oportunidad de usar IA para transformar la fidelización.

En la misma línea, Hernán Kazah, cofundador de Kaszek, enfatiza que:

> "La tecnología sin estrategia es ruido: lo que realmente mueve la aguja es cómo la empresa la integra en procesos y cultura, al servicio de una experiencia que genere lealtad y crecimiento sostenido".

Hernán Kazah

También otros referentes coinciden en que este es un cambio de época. Fernando López Iervasi, presidente de Microsoft HSA,[55] lo sintetizó al señalar que:

> "Estamos viviendo un cambio tectónico: la nube inteligente y la inteligencia artificial abren la puerta a un comercio, una educación y un trabajo autónomos. Es una disrupción exponencial que redefine cómo vivimos, trabajamos y nos relacionamos".

Fernando López Iervasi

Estos aportes demuestran que CRM, CDP, automatización y chatbots no son meras herramientas sino piezas de

un cambio cultural y empresarial profundo: un nuevo paradigma donde los datos, la inteligencia artificial y la nube son el sustrato que sostiene experiencias memorables.

En definitiva, la integración de estas soluciones crea un ecosistema tecnológico donde cada interacción se convierte en una oportunidad para generar valor. Un CRM sólido organiza la relación, un CDP la enriquece con contexto, la automatización asegura consistencia y los chatbots escalan la inmediatez. Complementadas por tecnologías emergentes como AR, headless commerce o IA generativa, las empresas logran experiencias memorables que combinan eficiencia y humanidad. La clave es no perder de vista el objetivo: la tecnología es un medio para hacer la vida del cliente más fácil, más relevante y más satisfactoria.

Métricas y KPIs específicos para medir la fidelización (B2B vs D2C)

Peter Drucker solía decir: *"lo que no se mide, no se puede mejorar"*. En el terreno de la fidelización y la experiencia de cliente, esta premisa es crucial. Tanto las empresas B2B como las D2C necesitan **métricas claras que les indiquen si sus esfuerzos de experiencia están generando clientes leales, mayor retención y más valor a largo plazo**. Sin las métricas adecuadas, correríamos a ciegas. Ahora bien, **los KPIs concretos tienden a diferir entre B2B y D2C**, reflejando las particularidades de cada modelo. En este apartado revisaremos las principales métricas de fidelización para B2B y para D2C, qué significan y cómo se utilizan.

Métricas clave en entornos B2B

Retención de cuentas (account retention rate): Es la métrica por excelencia de fidelidad en B2B. Indica el porcentaje de clientes (cuentas) que la empresa mantiene a lo largo del tiempo, típicamente medido anual o trimestralmente. Se calcula como *clientes activos al final del período / clientes activos al inicio del período*.

En B2B, donde los contratos suelen ser anuales, es común ver retenciones muy altas, por encima del 90% para empresas líderes. Estudios recientes muestran que las compañías B2B manejan en promedio retenciones del orden del **82% anual**, un poco por encima del 74% que se observa en negocios B2C en general.[56] Un ligero churn en

B2B puede ser normal (empresas que cierran, fusionan o cambian proveedor por precio), pero una caída notable en la tasa de retención es señal de alerta inmediata para la dirección: indica problemas en satisfacción, competencia agresiva u otros factores erosionando la lealtad.

Muchas empresas B2B complementan esta métrica con el **net retention rate (NRR)**, que considera además la expansión de cuentas (es decir, ingresos retenidos + crecimientos dentro de la base). Un NRR por encima del 100% significa que los clientes existentes no sólo se quedaron sino que gastaron más, una señal muy positiva de fidelización profunda.

Frecuencia de compra / uso: En modelos B2B donde las compras son recurrentes (por ejemplo, suministro de insumos, pedidos de reposición), se mide la **frecuencia promedio con que una cuenta realiza pedidos**. Un cliente fiel tenderá a comprar **más frecuentemente** o consolidar más de sus compras con nuestro portal. Esta métrica varía muchísimo por industria (no es lo mismo un restaurante que pide insumos semanalmente que una empresa que renueva equipamiento cada 3 años), pero lo importante es **monitorear la tendencia** en la frecuencia de cada cuenta.

Un aumento de frecuencia suele indicar satisfacción (el cliente confía más y centraliza con nosotros), mientras que una reducción puede anticipar riesgo de fuga (ej: el cliente pide con menos regularidad porque quizá está probando con otro proveedor). En servicios o SaaS B2B, una variante es la **métrica de uso o engagement** (ej: porcentaje de usuarios activos de la empresa cliente

que utilizan la plataforma diariamente). Esa también es una forma de lealtad: si los usuarios realmente usan la solución frecuentemente, es más probable que la empresa renueve el contrato.

Penetración y *cross-sell* dentro de la cuenta: Otra métrica valiosa es cuánto del **potencial de gasto total** de una cuenta estamos capturando. Las empresas B2B suelen tener múltiples líneas de producto/servicio, y un cliente fiel tiende a comprar **más categorías con el tiempo** (*cross-selling*).

Por ejemplo, imaginemos un cliente que inicialmente nos compraba sólo software A, pero ahora también nos compra consultoría y servicio B: eso muestra que confía en nosotros para más soluciones. Para medir esto, se calculan indicadores como **número de líneas de producto promedio por cuenta** (con la aspiración de verlo crecer) o **porcentaje de cuentas clave que usan 3 o más líneas de servicio**, etc. También se monitorea el **share of wallet** estimado (qué prcentaje del presupuesto total del cliente en esa área se lleva nuestra empresa). Un aumento en share of wallet implica que estamos fidelizando bien, porque la empresa cliente nos prefiere por sobre competidores para más porciones de su negocio.

Valor de vida del cliente (LTV) en B2B: Aunque se habla más de LTV en B2C, en B2B también es aplicable y muy importante. El *customer lifetime value* es el valor presente neto de todos los ingresos futuros esperados de un cliente. En B2B, dado que las relaciones pueden durar años, el LTV de una cuenta puede ser enorme (a veces en millones de dólares).

Gestionar por LTV implica ver más allá de la venta inicial y buscar maximizar la relación en el tiempo. Si bien el cálculo exacto puede ser complejo (especialmente con contratos variables), las empresas se plantean objetivos de LTV y costo de servir acordes. Por ejemplo, si sabemos que un nuevo cliente promedio permanece 5 años y gasta $50k al año, su LTV bruto son $250k; eso justifica hasta cierto punto invertir, digamos, $20k en adquirirlo y darle servicio excepcional el primer año para retenerlo. La métrica de LTV va muy de la mano con la retención y el cross-sell mencionados: **mayor retención y cross-sell → mayor LTV**.

Índices de satisfacción y referencia (NPS, CSAT): Cada vez más compañías B2B miden la satisfacción de sus clientes de forma estructurada. Una métrica popular es el **NPS (net promoter score)**, obtenido mediante la clásica pregunta: "¿Qué tan probable es que recomiendes nuestra empresa a un colega o amigo?".

El NPS se ha adoptado en B2B porque, aunque una empresa no "recomienda" igual que un individuo, la respuesta sintetiza el sentimiento del cliente. Los NPS promedio en B2B suelen estar en rangos modestos (se reporta un promedio de 34 en encuestas B2B recientes,[57] aunque varía por industria). Lo importante es **la tendencia** y el desglose: cuántos promotores versus detractores tenemos. Un aumento del NPS a lo largo del tiempo es señal de que las iniciativas de experiencia están dando fruto.Además, en B2B es valioso correlacionar el NPS con la retención real: muchos programas identifican a los **detractores (NPS bajo)** y activan equipos de éxito para recuperarlos antes de que sea tarde.

Otra métrica es **CSAT (customer satisfaction) por transacción**, donde después de interacciones clave (ej., cierre de ticket de soporte), se pregunta al cliente qué tan satisfecho quedó (por ejemplo, en escala 1-5). Esto permite afinar la experiencia en momentos de verdad específicos.

Tasa de renovación / churn: Relacionado a retención pero más específico en contratos: qué porcentaje de contratos o suscripciones B2B se renueva llegado su vencimiento, y a la inversa, cuál es la tasa de cancelación (*churn*) de clientes. Es quizás la métrica más directa de "fidelización o no" en negocios de suscripción. Muchas empresas SaaS B2B se fijan metas de churn anual por debajo de X% (el 5%, 10%, según el caso). Un churn bajo es signo de fuerte lealtad; un churn alto indica que el mercado nos ve como fácilmente sustituibles o que hay insatisfacción. Vale anotar que a veces se mide el **churn monetario** (pérdida de ingresos) además de churn de logos (cantidad de clientes perdidos), para capturar si los clientes perdidos eran grandes o pequeños.

En definitiva, las métricas B2B de fidelización ponen foco en **mantener y hacer crecer cuentas**. La satisfacción se refleja en la longevidad y expansión de la relación. Un **cliente B2B feliz se queda con nosotros y nos da más negocio; uno insatisfecho se va al terminar contrato** (o incluso antes, si puede). Por eso, en juntas directivas B2B hoy es tan común ver el *dashboard* de **retención, NPS y crecimiento en cuentas existentes** como parte central del estado del negocio. Como dijo un pionero local, Hernán Kazah:

“Primero necesitas escala (clientes), pero después necesitas profundidad de la relación (...) Eso sólo se logra con canal propio, donde el cliente es tuyo y la experiencia también”.

Hernán Kazah

En B2B, ese “canal propio” es la relación directa y dedicada que nutrimos con cada cuenta, y las métricas arriba mencionadas son el *scorecard* de cuán bien la estamos cultivando.

Métricas clave en entornos D2C

Valor de vida del cliente (CLV o LTV) en D2C: El LTV se originó como concepto en marketing directo al consumidor, y sigue siendo *EL* indicador estratégico de fidelización. Nos dice cuánto vale en ingresos (o margen) un cliente a lo largo de toda su relación con la marca. Para calcularlo en D2C, se suelen usar estimaciones de: *ticket promedio x frecuencia de compra anual x años de retención*, menos costos asociados. Un LTV creciente significa que los clientes *están comprando más, más seguido, o permaneciendo más tiempo activos*.

Muchas startups D2C orientadas a suscripción hablan de **LTV:CAC ratio**, es decir, cuánto supera el LTV al costo de adquisición de cliente. Una regla general es que el LTV debe ser al menos 3 veces el CAC para tener un modelo saludable. ¿Cómo se usa LTV en la práctica? Por ejemplo, si detectamos que el LTV de clientes que entran por canal orgánico es $500 pero el de los que vienen por cierta campaña es $200, eso nos informa sobre la calidad/fidelidad de distintos segmentos y podemos reorientar inversiones. También sirve para **justificar programas de fidelización**: si un programa de lealtad incrementa la retención en X%, podemos traducirlo a aumento de LTV y de beneficios económicos. El LTV en D2C puede variar brutalmente por sector (no es lo mismo el LTV de un cliente de autos de lujo que comprará 2 en la vida versus un cliente de moda que compra cada temporada).

Lo importante es **maximizarlo en cada segmento**. Un ejemplo claro son los retailers de moda rápida: su LTV depende de que el cliente visite muchas veces al año; por eso implementan acciones constantes (emails semanales con novedades, colecciones cápsula, etc.) para atraer tráfico repetido y elevar el valor total aportado por ese cliente.

Tasa de repetición / recompra: Directamente ligada al LTV está la **repeat purchase rate** o tasa de clientes que vuelven a comprar. Se define como el porcentaje de clientes que hacen más de una compra en cierto período (ej., 1 año). Si 100 personas compraron en enero, y a diciembre, 30 de ellas hicieron al menos otra compra, la tasa de repetición anual sería 30%. Esta métrica es muy reveladora: una tasa baja indica que la mayoría compra una vez y no vuelve (tal vez por mala experiencia o falta de engagement); una tasa alta indica lealtad real. En ecommerce minorista suele decirse que una **tasa de repetición del 20-40% es promedio**, y más del 50% es excelente.[58] Las empresas D2C monitorean esta cifra global y por cohorte de clientes (por ejemplo, de los clientes captados en Q1, qué porcentaje recompró a 6 meses).

Cualquier iniciativa de fidelización busca **mover la aguja de esta métrica al alza**. Por ejemplo, supongamos que implementamos un programa de referidos; evaluaríamos su éxito viendo si las cohortes de clientes que entraron con referido muestran mayor repetición que las que entraron sin esa palanca. O si lanzamos una **app móvil**, podríamos medir si quienes la usan hacen compras con mayor

frecuencia que quienes sólo usan la web. En definitiva, la recompra es el comportamiento concreto que buscamos fomentar, y su medición guía las estrategias.

Net promoter score (NPS): En D2C, el NPS se ha popularizado como indicador de lealtad emocional. Muchos retailers, bancos, aerolíneas y empresas de consumo lo usan para tener un pulso de la satisfacción de su base de clientes. Un **NPS alto (por encima de 50 o 60)** suele correlacionar con una base de clientes leales que hablan bien de la marca.

Estudios indican que en retail/ecommerce, un NPS promedio está alrededor de los 62 puntos,[59] aunque varía: empresas legendarias en experiencia como Netflix o Apple han manejado NPS sobre 70, mientras otras están en 40-50. Lo importante del NPS es **combinarlo con acciones**: encuestar está bien, pero lo que fideliza es mostrar al cliente que lo escuchaste. Muchas marcas D2C tienen mecanismos de *closed-loop*: si un cliente da NPS bajo y deja un comentario del porqué, un agente lo contacta para indagar y tal vez enmendar la situación (un descuento, una reposición).

Por otro lado, a los **promotores (NPS 9-10)** se les puede incentivar a referir amigos (dado que ya están dispuestos a recomendar). También se suele segmentar NPS por etapa: NPS del proceso de compra, NPS de la entrega, NPS del producto; así se identifican **puntos débiles en el journey**. Por ejemplo, quizás el NPS de producto es alto pero el de entrega, bajo → el delivery está erosionando la lealtad, y se debe mejorar eso.

Tasa de conversión y tasa de abandono de carrito: ¿Por qué las métricas de conversión (como la tasa de conversión y la tasa de abandono de carrito) son relevantes para medir la fidelización de clientes en ecommerce? Porque un cliente fiel es también aquel que **sigue encontrando valor y facilidad para comprar**, mientras que si la experiencia flaquea, la conversión cae incluso para clientes recurrentes. La **tasa de conversión** general (visitas que terminan en compra) no refleja sólo a nuevos visitantes, también a recurrentes. Si vemos que con el tiempo la tasa de conversión de usuarios registrados sube, es buen síntoma: su familiaridad con la plataforma y su confianza hace que concreten más compras.

En cambio, una tasa de **abandono de carrito** elevada puede indicar fricciones que molestan tanto a nuevos como a clientes existentes. Muchas empresas miran específicamente la conversión de clientes que usan beneficios de fidelidad vs. los que no, para ver si el programa está impulsando compras. Por ejemplo, eBay reportaba que los miembros de eBay Plus (su programa) convierten a una tasa significativamente mayor que los no miembros, lo que valida la inversión en dicho programa. En resumen, aunque la conversión suena a métrica de adquisición, también es un termómetro de qué tan bien estamos reteniendo a los clientes dentro de nuestro funnel de compra.

Engagement digital y comunidad: En D2C moderno, hay métricas más allá de la compra que reflejan lealtad. Por ejemplo, **porcentaje de clientes activos mensuales** (que hicieron alguna interacción: visitaron el sitio, abrieron la

app, interactuaron en redes). Si vendemos por suscripción, el **churn de suscriptores** es crítico (similar a B2B SaaS). También se puede medir la **participación en programas de fidelidad**: cuántos clientes inscritos usan sus beneficios regularmente, cuántos canjearon puntos (un programa donde nadie canjea no está enganchando realmente).

Otra métrica interesante es el **customer engagement score**, que algunas empresas calculan asignando puntos a diversas acciones (compra, click en email, comentario en redes, asistencia a evento), para cuantificar el nivel de involucramiento de cada cliente con la marca. Si ese puntaje promedio sube con el tiempo, indica una base más fidelizada y comprometida.

Costo de retención vs costo de adquisición: No es un KPI de fidelidad en sí, pero es importante monitorear los **costos asociados a mantener clientes felices** frente a lo que costaría conseguir reemplazos nuevos. Se suele decir (y estudios lo respaldan) que *adquirir un cliente nuevo puede ser hasta 5 veces más costoso que retener uno existente*.[60] Muchas compañías llevan esa cuenta para justificar presupuestos: por ejemplo, si mi CAC es $50 por cliente, ¿cuánto estoy invirtiendo en fidelizarlo? ¿$10 en promedio en beneficios, comunicaciones, etc.?

Si aumentando ese a $15 logro retener un 10% más de clientes, probablemente sea ROI positivo dado el ahorro en adquisición. Esta es la lógica que ha impulsado la proliferación de **programas de fidelización**: sale más a cuenta premiar la lealtad que gastar en marketing para atraer desconocidos. Esta visión está cada vez más

internalizada en los equipos de marketing y ventas, y los orienta a cuidar al cliente actual como oro.

En resumen, las métricas D2C de fidelización se centran en **repetición, satisfacción y valor incremental**. Mientras en B2B el foco era "¿se quedó la cuenta y creció?", en D2C es "¿volvió el cliente? ¿está contento y compró más?". Ambas perspectivas son dos caras de la misma moneda: la **lealtad del cliente manifestada en comportamiento real**. Una recomendación práctica es **combinar métricas "duras" (recompras, retención) con métricas "blandas" o cualitativas (NPS, satisfacción)** para tener el panorama completo. Las primeras dicen *qué pasa*, las segundas ayudan a entender *por qué*.

Por ejemplo, si la tasa de repetición baja, las encuestas pueden revelar que los clientes están descontentos con la calidad reciente del producto, o con la atención. Con esa inteligencia, se pueden tomar acciones correctivas específicas. Al final del día, más allá de los números, nunca hay que perder de vista que **cada métrica representa personas y sus percepciones**. Escuchar activamente al cliente –sea mediante datos o conversaciones directas– es parte integral de la gestión de la experiencia.

Para profundizar en este tema y contar con una guía práctica, recomiendo la descarga sin cargo del ebook "Top 100 KPI Unified Commerce", elaborado en colaboración con Nathy Jacobs y Tomasz Smardzewski. Esta publicación reúne los principales indicadores que hoy utilizan las empresas líderes para gestionar el

desempeño en entornos digitales complejos, tanto en B2B como en B2C.[61]

A continuación, presento una tabla comparativa de algunas métricas clave y su énfasis típico en B2B vs D2C:

Métrica	Enfoque en B2B	Enfoque en D2C
Retención de clientes	Retención anual de cuentas > 80-90% (renovaciones de contratos, pocas pérdidas)	Retención anual de clientes ~70-80% (churn más elevado, requiere acciones constantes)
Frecuencia de compra	Periodicidad definida por ciclo de negocio (p.ej. mensual/trimestral); se busca aumentar pedidos por año	Compras más frecuentes impulsadas por marketing (p.ej. 3-4 órdenes/año promedio); se busca visitas mensuales/semanales
Cross-sell / Upsell	Meta: expandir portafolio por cuenta (más líneas contratadas, mayores volúmenes por cliente)	Meta: vender categorías relacionadas (p.ej., clienta de calzado también compra carteras); elevar ticket medio
Lifetime Value (LTV)	Muy alto por cliente (pocos clientes, contratos largos); enfoque en maximizar valor por cuenta	Menor por cliente pero sobre base masiva; enfoque en aumentar duración (reduciendo churn) y gasto anual
Net Promoter Score (NPS)	Promedio medio (+30 a +50); se usa para identificar cuentas en riesgo o promotores importantes	Promedio medio-alto (+50 a +70 en líderes); se usa para trackear satisfacción general y boca a boca
Tasa de repetición	No aplica igual (compra suele ser continua por contrato); equivalente: tasa de renovación de contratos (% renovación)	Indicador clave: % clientes que compran ≥2 veces en el año (20-50% según sector); aumento refleja éxito en fidelización
Tasa de conversión	En portales B2B cerrados suele ser alta (>10% visitas a orden, usuarios ya intencionados)	En e-commerce abierto ~1-3% conv. promedio; clientes recurrentes suelen convertir más alto que nuevos
Costo de adquisición vs retención	CAC muy elevado justifica fuerte inversión en mantener cuentas (account-based marketing, incentivos de renovación)	CAC moderado; retención más costeable (programas de lealtad, CRM marketing) para aumentar LTV:CAC (>3:1 objetivo)
Churn (Deserción)	Churn bajo deseado (<5-10% anual); monitorear causas (precio, servicio) en cada baja	Churn continuo (mensual en subscripciones, anual en clientes); se combate con engagement y mejora continua de experiencia
Ejemplo de expectativa	Soporte dedicado, adaptaciones a medida	Experiencia fluida 24/7, entregas rápidas

Tabla. Comparativa de métricas para B2B y D2C (elaboración propia)

Las empresas deben personalizar estas métricas a su realidad, pero la idea es ilustrar cómo **varían las prioridades**. Por ejemplo, un ecommerce D2C quizás

mire cada día la tasa de conversión y NPS poscompra, mientras un proveedor B2B analizará trimestralmente la retención de sus cuentas top 100 y el NPS anual por cuenta. Lo importante es **establecer metas concretas** (ej: "elevar la tasa de repetición del 30% al 40% en 12 meses" o "bajar churn del 8% al 5%") y alinear las iniciativas de experiencia/marketing para lograrlas.

Estrategias exitosas de fidelización: Clubes, programas por volumen, atención personalizada, storytelling

Habiendo explorado las diferencias, herramientas y casos, cerraré el capítulo enfocándome en **estrategias concretas de fidelización** que las empresas implementan tanto en B2B como en D2C. Estas estrategias son en esencia **tácticas o programas diseñados para incrementar la lealtad** del cliente, incentivando la recompra, la recomendación y una relación más estrecha. Aunque la creatividad no tiene límites, podemos agrupar varias de las más efectivas en algunas categorías: **programas de lealtad (clubs de puntos o beneficios)**, **programas por volumen o tiered (escalonados)**, **atención y servicio personalizado**, y **storytelling/comunicación de marca con propósito**. Revisemos cada una y cómo se aplican en B2B vs D2C, con algunos ejemplos.

Clubes de fidelidad y programas de puntos: Son quizás la imagen clásica de la fidelización en B2C. Consisten en **ofrecer recompensas acumulables** por las compras o interacciones del cliente: puntos canjeables por descuentos o regalos, millas de viajero frecuente, cashback en billeteras, etc. Estos programas buscan *alterar el cálculo económico del cliente* para favorecer la repetición: si sé que al comprar gano puntos que luego equivalen a ahorros, prefiero esa marca sobre otra donde no obtengo nada extra.

Un buen programa de lealtad logra que el cliente **"se case" con la marca para maximizar su beneficio**. Ejemplos sobran: supermercados con sus tarjetas de puntos (como Pão de Açúcar Más en Brasil, o Club Cencosud en Chile), cadenas de farmacias con programas de socios, aerolíneas con sus clubes (LATAM Pass, Aeroméxico Club Premier). En ecommerce puro tenemos por ejemplo **Linio Plus** (en México), que ofrecía envío gratis por suscripción anual, o **Mercado Puntos** de Mercado Libre, que da beneficios (descuentos en envíos, streaming) a cambio de compras recurrentes. La efectividad de estos clubs radica en diseñarlos bien: las recompensas deben ser **valiosas pero alcanzables**; el sistema de acumulación, claro y atractivo; y se puede añadir **gamificación** (niveles, insignias) para motivar. Por ejemplo, Starbucks Rewards (presente ya en algunos países de la región) es famoso por su app, que hace del seguimiento de puntos casi un juego, con metas intermedias, "estrella del día", etc.

En **B2B**, los programas de puntos no son tan comunes, pero existen **esquemas de lealtad por volumen o**

antigüedad: por ejemplo, un distribuidor mayorista puede tener un *"Club del Constructor"*, donde las ferreterías clientes acumulan puntos por sus compras trimestrales y luego los canjean por herramientas gratis o viajes a ferias internacionales. Estas iniciativas a veces pasan desapercibidas al público, pero en sectores como agro, automotriz o materiales de construcción, son tácticas usadas para retener a los mejores clientes (similar a como una aerolínea consiente a sus viajeros frecuentes).

En definitiva, **dar algo a cambio de la fidelidad la refuerza**, siempre y cuando el cliente perciba que el valor que recibe es proporcional a su preferencia. Un error puede ser prometer mucho y cumplir poco, lo cual sería contraproducente. Pero bien manejados, los clubes logran ese efecto "no me voy a otra marca porque perdería mis beneficios acumulados aquí".

Programas por volumen, escalonados o VIP tiers: Relacionado a lo anterior, muchos programas establecen **niveles de cliente** según su volumen de gasto o engagement, y otorgan **beneficios crecientes a cada nivel**. Esto es muy efectivo porque apela al *reconocimiento y status*. En D2C tenemos miles de ejemplos: nivel oro, platino y diamante... donde cada escalón da privilegios extra (desde atención preferencial y regalos de cumpleaños más valiosos, hasta acceso a eventos exclusivos).

Amazon Prime, si bien es una suscripción paga más que un *tier*, podría verse como un nivel VIP que da envío gratis ilimitado, streaming y otros; diversos ecommerce lo han

imitado con sus propios pases premium. Un caso regional: la tienda de moda Prüne en Argentina tiene niveles de socia donde las top reciben invitaciones a lanzamientos privados y ventas anticipadas.

En **B2B**, los niveles VIP suelen traducirse en **descuentos o condiciones preferenciales**: por ejemplo, "cliente élite" que compra más de $1M al año tiene un descuento permanente mayor o condiciones de crédito más flexibles. También en **soporte diferenciado**: clientes grandes suelen tener un *gerente de cuenta dedicado*, teléfono prioritario o incluso mesas de servicio exclusivas. Esto comunica al cliente: *"tu lealtad es importante, y la recompensamos con un trato especial"*.

Un ejemplo interesante se ve en algunas empresas de software empresarial que tienen **customer advisory boards** conformados por sus clientes más importantes, a quienes invitan a instancias de cocreación de producto: esto es tanto un honor para el cliente (ser escuchado, influir en el roadmap) como un beneficio para la empresa (fideliza y obtiene insights). En resumen, establecer **diferentes niveles de fidelidad** crea aspiración en los clientes de escalones inferiores ("quiero alcanzar nivel oro para tener envíos gratis") y refuerza la permanencia de los superiores ("no me voy a la competencia porque aquí soy cliente VIP y allá sería uno más").

Atención personalizada y proactividad de servicio: Esta estrategia es más difusa pero esencial: **tratar al cliente de manera individual, humana y proactiva** genera vínculos difíciles de romper. Esto abarca desde la **personalización**

en comunicaciones (usar su nombre, recomendaciones basadas en sus preferencias) hasta acciones de servicio extraordinarias. En **D2C**, ejemplos de lo primero: los emails de seguimiento que mencionamos ("Hola María, ¿cómo te fue con tu nueva cafetera? Te recomendamos estos tres tips..."), o cuando entras a la app de tu tienda favorita y te saluda con *"bienvenida de nuevo; te tenemos una oferta en esa camisa que miraste hace poco"*.

Hoy con los datos y la IA, la personalización está a la orden del día; marcas como Amazon incluso personalizan el orden de los resultados de búsqueda por usuario. Pero más allá de lo automatizado está el factor humano: **un buen equipo de atención al cliente** puede fidelizar más que mil puntos. Cuando un cliente tiene un problema y la empresa **responde rápido, con empatía y resolviendo más allá de lo esperado**, se suele generar el famoso efecto *"recovery paradox"*, donde el cliente termina más leal que antes del problema. En D2C, hay historias casi de leyenda en este sentido; por ejemplo, Zappos (EE.UU.), que permitía devoluciones sin preguntas y cuyos agentes tenían libertades para sorprender al cliente (mandar flores a alguien que devolvió zapatos porque su madre falleció, etc.). En Latinoamérica, si bien a veces tenemos más restricciones operativas, cada vez más compañías entienden que **empoderar al personal de front-line para deleitar al cliente paga en fidelidad**. Esto puede ser tan simple como *autorizar pequeñas compensaciones* (cupón de descuento, envío sin costo) ante cualquier molestia reportada, sin enredar al cliente en burocracia.

En **B2B**, la atención personalizada viene dada por la figura del **ejecutivo de cuenta**. Un ejecutivo excelente, que conoce al cliente, responde WhatsApp un domingo si hace falta y es proactivo en darle soluciones, puede lograr que ese cliente siga con la empresa incluso si hay competidores más baratos. Porque la **confianza personal y la sensación de ser valorado** cuentan muchísimo.

Asimismo, la **proactividad** es clave: no esperar a que el cliente pida sino anticipar. Por ejemplo, un proveedor B2B que antes de un feriado envía un correo: "Notamos que usualmente pide X toneladas a fin de mes; le recordamos que la semana próxima hay menos días hábiles, ¿desea adelantar su pedido?", está demostrando cuidado por el cliente. O en D2C, la tienda online que ve que cierto cliente compra pañales cada mes y le envía un recordatorio con un cupón antes de que se le acaben. Estos gestos construyen lealtad sutilmente, porque *facilitan la vida del cliente* y muestran que la marca piensa en él/ella de forma individual.

Como mencionó **Dieter Spangenberg, advisory board member de Merchant Risk Council**:[62]

"Sin confianza, no hay fidelización posible en el entorno digital; la base es que el cliente sienta que estamos de su lado, cuidando sus intereses".

Dieter Spangenberg

Esa confianza se construye con cada interacción bien atendida.

Storytelling y propósito (conexión emocional): Más allá de lo racional, la fidelidad también nace en el **corazón del cliente**. Las marcas que logran una conexión emocional fuerte suelen tener verdaderos fanáticos. ¿Cómo se logra esto? A través de **storytelling auténtico y de un propósito de marca con el que los clientes se identifiquen**. En D2C esto es clarísimo: pensemos en una marca como Patagonia (ropa outdoor), cuyo discurso ecológico y activismo medioambiental le ha granjeado un público ultraleal, que la prefiere incluso si es más cara porque comparte sus valores.

En nuestra región, un ejemplo puede ser **Natura**, con su mensaje de sostenibilidad y comercio justo, que resuena con muchos consumidores conscientes. U otras DNVB (marcas digitales nativas) más pequeñas que basan su propuesta en causas (vegan, cruelty-free, empoderamiento local, etc.). Comunicar una historia – el origen de la empresa, quién está detrás, por qué se hace lo que se hace – *humaniza la marca* y la diferencia de un competidor anónimo.

En **B2B**, aunque pudiera parecer más frío, también juega un rol el propósito: muchos negocios prefieren proveedores socialmente responsables, o con los cuales comparten visión de largo plazo. Una empresa industrial podría fidelizar a sus clientes mostrando cómo sus productos contribuyen a la sustentabilidad de la cadena productiva, o involucrando a sus clientes en proyectos comunitarios

conjuntos. Por ejemplo, un fabricante de envases B2B que lanza una iniciativa de reciclaje e invita a sus clientes (las empresas de consumo) a participar para juntos lograr X toneladas recicladas; esto crea un vínculo colaborativo más allá de la simple transacción.

Asimismo, el **storytelling aplicado al cliente**: compartir casos de éxito de otros clientes, historias de cómo resolvimos tal problema, etc., refuerza la confianza y sensación de pertenencia a algo mayor. Aquí cabe destacar la tendencia de **comunidades de clientes**: muchas empresas B2B crean grupos de usuarios (ya sea en foros online o eventos anuales), donde sus distintos clientes interactúan entre sí y con la empresa. Esto genera una comunidad en torno a la marca/proveedor que puede ser muy poderosa para la lealtad (a nadie le gusta salirse de la "tribu" con la que se siente identificado).

En D2C, las comunidades son más informales quizá, pero piénsese en marcas que tienen clubs de fans, followers que se ayudan entre sí (por ejemplo, la comunidad de runners de Adidas Runtastic, etc.).

Volviendo al storytelling, Valeria Bazzi comenta (eLíderes Podcast x25, 2025):

> "En un mundo saturado de opciones, las marcas que cuentan historias auténticas y comparten valores con sus clientes son las que logran lealtades más allá de la lógica".

Valeria Bazzi

Es decir, **la gente se vuelve fiel no sólo por los beneficios tangibles, sino porque siente un alineamiento emocional o de valores**. Esto es particularmente cierto con consumidores más jóvenes (millennials, gen Z), quienes tienden a apoyar marcas con propósito. Por ello, incorporar storytelling coherente – ya sea sobre la fundación humilde de la empresa familiar o sobre la misión de cambiar el mundo en cierto aspecto – puede convertir a clientes ocasionales en creyentes de la marca.

Feedback continuo y cocreación: Otra estrategia de fidelización (que a la vez mejora la experiencia) es involucrar al cliente en la mejora del producto/servicio. Programas de ***voice of customer***, encuestas periódicas, paneles de clientes, betas tester, etc., hacen que el cliente se sienta escuchado y parte del éxito de la marca. Cuando un cliente ve implementada una sugerencia que él u otros hicieron, se genera orgullo y afinidad.

En B2B esto es muy común en desarrollo de software:

los proveedores top tienen portales de ideas donde los clientes votan features y luego se implementan, lo que crea un sentido de comunidad y compromiso mutuo.

En D2C, vemos marcas que hacen concursos para que los fans elijan el próximo sabor o diseño de temporada; un involucramiento que convierte clientes en **brand advocates** porque participaron en la creación.

Sorpresas y detalles memorables: Finalmente, está la categoría de **acciones inesperadas que deleitan**. Puede ser enviar un obsequio sorpresa al cliente top en su cumpleaños, un upgrade gratuito de servicio por un mes a ciertos clientes leales o simplemente un agradecimiento público (algunos ecommerce envían notas manuscritas dentro del paquete en agradecimiento por la preferencia). Estos "momentos wow" no se pueden dar todos los días (perderían efecto), pero como tácticas puntuales, consolidan muchísimo la relación.

Un cliente B2B me contaba cómo un proveedor una vez le envió, sin costo, equipo extra en plena pandemia para ayudarlo a adaptarse; un gesto que lo marcó y que básicamente garantizó su lealtad en adelante. En D2C, marcas que sorprenden con un regalito navideño a sus mejores clientes (una caja gourmet, un set VIP) logran generar conversación positiva y reciprocidad. Aquí se pone en práctica la máxima de *underpromise, overdeliver*: el cliente esperaba X, le diste X+1; esa sensación genera apego.

Todas estas estrategias se pueden combinar de diversas

formas. Lo importante es que estén alineadas con la marca y con lo que valora el cliente objetivo. Una empresa no tiene por qué implementarlas todas, pero sí elegir las que mejor se adapten a su público y modelo de negocio. Por ejemplo, en un negocio altamente comoditizado y sensible a precio, tal vez un programa de descuentos por volumen tenga más efecto que hablar de propósito (aunque idealmente se haga un balance de ambos). En cambio, una marca de lujo quizás no haga "puntos" pero sí un club exclusivo con eventos y contenido VIP.

Un punto final a destacar: **la consistencia y autenticidad**. Los clientes detectan rápidamente si un programa de fidelización o una comunicación de valores es genuina o es sólo marketing vacío. Una promesa no cumplida – como un beneficio de club que resulta impráctico o un supuesto compromiso social que se contradice con acciones – puede ser peor que no hacer nada. Por ello, cualquier iniciativa de fidelización debe ser **factible operativamente y sincera conceptualmente**. Si decimos "nos importas", hay que demostrarlo con hechos en el servicio cotidiano. Si premiamos la lealtad, que el cliente sienta ese premio real (y no que "subimos los precios para pagar los puntos", como cínicamente algunos piensan).

En nuestra conversación con **Patricio Lombardi, Digital Director en Naldo,** surgió un pensamiento interesante (eLíderes Podcast x25, 2025):

"Los consumidores de hoy son leales a las marcas que comparten sus valores y cuidan el planeta; la sostenibilidad se está convirtiendo en un factor de fidelización".

Patricio Lombardi

Esto refleja cómo la fidelidad ya no sólo se gana en la caja registradora sino también en el terreno de la **ética y la responsabilidad**.

En Iberoamérica, donde la conciencia social y ambiental crece, este puede ser un diferenciador importante en la experiencia de cliente. Muchas empresas están incorporando iniciativas "verdes" o comunitarias y comunicándolas a sus clientes, no como postureo sino involucrándolos (ej: "por cada compra donamos a tal causa; únete a nuestra jornada de voluntariado"). Cuando el cliente siente *"al comprar aquí, no sólo obtengo un producto, también apoyo algo bueno"*, su conexión con la marca se profundiza más allá de lo transaccional.

Cierro con una reflexión personal: en este viaje del comercio electrónico desde sus génesis hasta hoy, hemos pasado de medir el éxito en clics o visitas a medirlo en **sonrisas y confianza del cliente**. La tecnología seguirá evolucionando, pero mantener esa mirada centrada en la experiencia humana es lo que garantizará la **fidelización duradera**. Al final del día, **se trata de personas relacionándose con personas**, incluso a través de pantallas y algoritmos. Que nunca perdamos de vista eso al diseñar nuestras estrategias.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Retos, barreras y requerimientos organizativos para modelos digitales B2B, D2C e híbridos

Desde mi experiencia en el ecosistema digital iberoamericano, puedo afirmar que **no hay transformación digital exitosa sin una transformación organizacional profunda**. La tecnología por sí sola no obra milagros; son las personas, la cultura y la estrategia interna quienes determinan si un proyecto B2B, D2C o híbrido despega o se queda en piloto.

En este capítulo abordo los obstáculos –internos y externos– que enfrentan las empresas de la región para implementar, consolidar o escalar modelos de negocio digitales, con un enfoque especial en el factor humano, cultural, operativo y estratégico dentro de las organizaciones. He vivido estas barreras de cerca, acompañando a compañías tradicionales en su camino hacia lo digital.

Antes de entrar en materia, vale la pena recordar el contexto: Iberoamérica ha visto un auge del comercio electrónico en la última década, acelerado por circunstancias recientes como la pandemia. Sin embargo, **ese crecimiento convive con limitaciones estructurales** propias de nuestra región y con **inercias internas** de empresas que por años operaron de forma tradicional.

He visto startups ágiles escalar vertiginosamente mientras corporaciones establecidas luchaban contra su propia burocracia. He visto también cómo **las mejores estrategias digitales pueden fracasar por no atender el "lado humano"**: la cultura organizacional, las habilidades del equipo, la disposición al cambio. Por eso, a continuación desgloso los principales frenos externos e internos, las capacidades que debemos desarrollar y cómo podemos reconfigurar la organización para triunfar en el comercio digital.

Barreras estructurales del entorno (frenos externos)

No podemos culpar a las empresas de todo: el entorno macro y la infraestructura en Iberoamérica imponen **barreras objetivas** a la transformación digital. Muchas compañías, grandes y pequeñas, se esfuerzan por innovar pero chocan con obstáculos externos difíciles de sortear individualmente. Entre los **principales frenos externos** en nuestra región destaco los siguientes:

Infraestructura digital limitada: La conectividad y tecnología básica no están aseguradas de manera homogénea. Apenas *dos tercios de los hogares en Latinoamérica tienen acceso* a internet, muy por debajo del 91% promedio de la OCDE.[63] Además, hay brechas enormes entre zonas urbanas y rurales: por ejemplo, *el 80% de la población urbana latinoamericana accede a Internet, pero en áreas rurales y sectores de bajos ingresos, la cifra cae drásticamente, con brechas de hasta 50 puntos porcentuales entre los hogares más ricos y los más pobres*.[64]

Esto significa que en ciertas regiones, montar un ecommerce es como abrir una tienda en medio del desierto: simplemente no hay suficiente masa de usuarios conectados, o la calidad de conexión no permite experiencias estables. La infraestructura de transporte de datos, electricidad confiable y alcance de redes móviles siguen siendo desiguales. Como resultado, los proyectos digitales deben invertir extra en soluciones offline u omnicanal para no excluir a segmentos sin conectividad robusta.

Desigualdad en bancarización y pagos digitales: Nuestra región aún arrastra una importante población no bancarizada o con uso limitado de medios de pago electrónicos. *En 2020, el 45% de los habitantes de América Latina no poseía una cuenta bancaria y alrededor del 80% carecía de tarjeta de crédito*.[65] Si bien la inclusión financiera ha mejorado en los últimos años (se estima que en 2021, el 72% de los adultos ya tenía cuenta bancaria),[66] todavía **millones de potenciales consumidores quedan**

fuera del comercio electrónico por no tener cómo pagar. Esto obliga a las empresas a ofrecer alternativas como pago contraentrega, transferencias, billeteras móviles u otras soluciones híbridas.

El problema es más agudo en las ventas B2C y D2C, donde depender de tarjeta de crédito limita el mercado. En algunos países, *casi la mitad de la población sigue sin acceso a ningún producto financiero formal*.[67] Esta brecha no sólo afecta a consumidores sino también a pequeños proveedores y comercios, que no pueden integrarse plenamente a ecosistemas digitales. La buena noticia es que la adopción de pagos digitales crece aceleradamente (la pandemia duplicó la proporción de personas usando pagos digitales al 51% a nivel global, y en Latam pasó del 5% a niveles mucho mayores),[68] pero tenemos camino por recorrer para lograr una **inclusión financiera universal** que sostenga el ecommerce masivo.

Complejidad logística, especialmente en zonas no urbanas: La geografía y la infraestructura logística presentan retos formidables. Latinoamérica es vasta y con poblaciones dispersas; garantizar entregas rápidas y costo-efectivas fuera de las grandes ciudades es complicado. **La logística se ha vuelto quizás la principal barrera para el ecommerce regional**: la infraestructura de transporte es desigual entre países y dentro de ellos, con **altos costos y tiempos de entrega a menudo incompatibles con las expectativas modernas de inmediatez**.[69]

Piensen en lo siguiente: enviar un paquete de Ciudad de México a un pueblo rural en Chiapas puede tardar y costar

más que un envío internacional dentro de Europa. Rutas escasas, poca competencia de operadores logísticos en última milla, direcciones informales en barrios periféricos, trámites aduaneros engorrosos en envíos internacionales... todo conspira para que cumplir la promesa de "delivery en 48 horas" sea, en muchas localidades, una quimera.

Las empresas han tenido que ser creativas: desde apoyarse en redes de transporte informales, hasta establecer **puntos de *pick-up* locales** o alianzas con correos nacionales. Aun así, la logística deficiente frena la expansión del comercio electrónico más allá de las capitales.

Según un informe, *infraestructura logística deficiente y altos costos de envío siguen siendo de los mayores obstáculos para el ecommerce en la región*.[70] Resolver esta pieza del rompecabezas requiere inversión público-privada en infraestructura y la aparición de nuevos jugadores logísticos que cubren ese "último tramo" hasta el cliente remoto.

Legislación fiscal y comercial desactualizada: Varios países iberoamericanos todavía no adaptan sus marcos regulatorios a las particularidades del comercio digital. Esto crea incertidumbre y trabas. Por ejemplo, regímenes impositivos pensados para el comercio tradicional a veces encarecen el ecommerce transfronterizo.

Un caso concreto fue el fin del régimen de "de minimis" en ciertas naciones (que permitía importar productos de bajo valor sin impuestos): su eliminación en 2022 encareció las compras online internacionales y forzó a

muchos consumidores a volver al mercado local (Drew, 2025). Adicionalmente, **normativas obsoletas o requisitos excesivos ralentizan la innovación en pagos digitales** y nuevos modelos de negocio.

Un reporte del Foro Económico Mundial destaca que *las leyes obsoletas son percibidas junto con la cultura organizacional inflexible como los obstáculos más importantes para la transformación digital empresarial* (Drew, 2025). Reglas de protección al consumidor no armonizadas, procesos aduaneros lentos, regulaciones laborales que dificultan la contratación de talento digital, o incluso vacíos legales en temas como firma electrónica y protección de datos crean un entorno de "tracción en el fango" para quien innova.

Las empresas muchas veces se ven navegando por zonas grises legales o incurriendo en sobrecostos de compliance para operar online. Un ejemplo paradigmático son las fintech y e-wallets: en algunos mercados, su expansión fue frenada por falta de regulación clara, mientras en otros se topan con regulaciones bancarias rígidas concebidas para otra era.

En resumen, la normativa muchas veces va **detrás del cambio** –cuando no lo frena directamente–. Hace falta un diálogo más fluido entre innovadores y reguladores para actualizar las reglas del juego sin sacrificar la protección al usuario.

Acceso limitado a capital y financiamiento, en especial para pymes: Montar o escalar un canal digital requiere

inversión sostenida –en tecnología, en marketing, en talento–. Pero en Latinoamérica, conseguir financiamiento para estos proyectos puede ser difícil, sobre todo para empresas medianas. Los bancos tradicionales muchas veces *no entienden los modelos de negocio digitales o los perciben de alto riesgo*, y el crédito se les niega o encarece.

El capital de riesgo se ha concentrado en ciertas startups de alto perfil, mientras que miles de pymes quedan fuera de los radares de VC y deben financiar su transformación con recursos propios. **Una de cada tres pymes en América Latina reporta restricciones de acceso al crédito**, y *un 20% señala la falta de financiamiento como la principal barrera a su crecimiento*.[71]

Esta estadística del BID refleja una realidad preocupante: justo el segmento que más podría beneficiarse de la digitalización (las pymes, por su agilidad) es el que más dificultades tiene para costearla. Además, los costos financieros en nuestra región son altos; las tasas de interés para préstamos comerciales pueden alcanzar dobles dígitos, lo que hace inviable invertir en plataformas ecommerce cuyo retorno toma tiempo.

Y no olvidemos el acceso a capital humano: contratar expertos digitales es caro, y las pymes muchas veces no pueden competir en salarios, por lo que sufren una "fuga de cerebros" hacia grandes corporaciones o el extranjero. En suma, existe una brecha de financiamiento y de recursos que **limita la innovación a unos pocos jugadores**. Superar esta barrera requerirá no sólo políticas públicas (líneas de crédito blandas, incentivos fiscales) sino también

creatividad por parte de las empresas para armar casos de negocio sólidos que atraigan inversión privada.

Estas barreras estructurales del entorno no son excusa para la inacción, pero sí explican por qué **la transformación digital en Iberoamérica tiene un ritmo y características propias**. Cada empresa debe diagnosticar cuáles de estos frenos externos le afectan más y desarrollar estrategias para mitigarlos.

Desafíos organizativos comunes (barreras internas en la cultura y operación)

Si los frenos externos son como baches en la carretera, los **obstáculos internos** son el estado del vehículo en sí. De nada sirve un camino despejado (entorno favorable) si nuestro vehículo organizacional no está a punto para recorrerlo. He constatado que *las mayores resistencias a la transformación digital suelen venir desde adentro de las propias empresas*. Son herencias de décadas de hacer negocio de cierta manera, de estructuras rígidas y culturas corporativas que ven al canal digital como algo ajeno o amenazante. A continuación describo los desafíos organizativos más comunes que he observado, esos **"fantasmas internos"** que pueden obstaculizar (o incluso sabotear) la evolución hacia modelos B2B y D2C exitosos:

Resistencia al cambio y mentalidad tradicional: Este es quizá el obstáculo más frecuente y a la vez más difícil de vencer porque es intangible. Se manifiesta en frases como: "siempre lo hemos hecho así", "el ecommerce es cosa de jóvenes", "nuestros clientes no piden eso". Aunque suene caricaturesco, *la inflexibilidad de ciertas culturas organizacionales figura consistentemente como el principal obstáculo para la transformación digital, citado por alrededor del 50% de las empresas* (Li & Shine, 2025).

Las personas, en todos los niveles, pueden temer lo nuevo: los altos directivos porque sienten que pierden control o

expertise en un terreno desconocido; los mandos medios porque ven peligrar sus feudos o posiciones logradas; los empleados de línea porque temen que la tecnología los reemplace o cambie sus rutinas.

Silos funcionales y desconexión entre áreas clave: Ligado a lo anterior, un reto típico es la falta de sincronía entre departamentos a la hora de ejecutar estrategias digitales. El ecommerce, por su naturaleza, es **transversal**: para que funcione, deben colaborar estrechamente el área comercial, marketing, operaciones/logística, atención al cliente, finanzas y TI.

En organizaciones acostumbradas a trabajar en compartimentos estancos, lanzar un proyecto digital puede convertirse en un juego de "pasar la pelota" donde nadie se siente plenamente responsable. Ejemplos sobran: marketing lanza promociones online que el equipo logístico no estaba preparado para surtir; ventas corporativas perciben el nuevo canal D2C como competencia interna y no comparten listados de clientes; sistemas prioriza otros proyectos antes que las integraciones necesarias para la tienda online. ¿El resultado? Retrasos, experiencias del cliente incoherentes y frustración interna. *La falta de alineación y colaboración interdepartamental puede minar la mejor estrategia digital*.

Un estudio de McKinsey destaca que incluso en empresas exitosas suele haber una brecha de aproximadamente el 30% entre el potencial de la estrategia y lo realmente logrado, en buena parte por falencias del modelo operativo y coordinación interna.[72] Superar este desafío

requiere rediseñar procesos y a veces estructuras: por ejemplo, implementar **equipos multifuncionales** dedicados al ecommerce (con gente de marketing, ventas, IT y supply chain trabajando codo a codo en el mismo equipo). Algunas empresas crean *comités digitales* con representantes de cada área para asegurar una comunicación fluida.

En mi caso, suelo recomendar definir *metas compartidas* –KPIs transversales–, de modo que todos remen en la misma dirección. Cuando logística, ventas y marketing comparten el objetivo de, digamos, "entregas a tiempo en 24h con NPS>80", es más probable que colaboren más que si cada uno tiene su propio objetivo aislado.

Falta de claridad en el "ownership" del canal digital: Relacionado con los silos, muchas organizaciones inicialmente no saben **quién debe liderar la iniciativa ecommerce**. ¿Lo dejamos en manos del equipo de Marketing? ¿Es una extensión del área de Ventas? ¿Lo maneja IT porque involucra tecnología? ¿O creamos un área nueva específica? Esta indefinición de roles y responsabilidades puede costar caro.

He visto casos en que el canal en línea quedó "huérfano": todas las áreas opinaban, pero ninguna tomaba decisiones. Alternativamente, a veces se nombra a un *ecommerce manager* pero sin autoridad real ni apoyo de alto nivel, por lo que se vuelve un gestor aislado. Es crucial definir un modelo de gobernanza: por ejemplo, algunas empresas optan por **crear una gerencia o dirección de ecommerce** que reporte alto en la jerarquía (idealmente

al CEO o a la dirección comercial) y que tenga poder para coordinar con las demás áreas.

Otras incorporan el canal digital dentro de la estructura existente pero estableciendo claramente los *puntos de contacto*: quizá marketing se encargue de la generación de demanda online; ventas, de la gestión comercial y precios; operaciones, de la logística de fulfillment, etc., pero todos alineados bajo una misma estrategia. Lo importante es evitar tanto la **sobrefragmentación** (demasiadas "cocineros" para una misma sopa) como el **vacío de liderazgo**.

En Iberoamérica, al principio, muchas compañías dejaron el ecommerce "al rincón de TI" –como si fuera un proyecto meramente tecnológico–, y eso frenó la evolución estratégica. Luego, otras lo delegaron al 100% a marketing, que se enfocó sólo en la parte web y de campañas pero descuidó la ejecución operativa. **Encontrar el *balance* adecuado y empoderar al responsable** del canal es un paso crítico. Cuando ese *ownership* no está claro, los proyectos se empantanan en disputas políticas internas o, peor, en desatención. Por eso, suelo aconsejar: nombren un *"campeón digital"* de alto nivel, definan un presupuesto específico y un plan donde cada área sepa su rol. En suma: tracen una orgánica clara alrededor del negocio digital, para que este no se diluya entre las grietas de la organización tradicional.

Liderazgos que priorizan lo operativo sobre lo estratégico: Otro obstáculo frecuente es el estilo de dirección enfocado en el corto plazo y en la operación

del día a día, que dificulta hacer espacio a la innovación estratégica. Muchas empresas familiares o tradicionalmente gestionadas se centran en "sacar la producción/ventas de este mes" más que en planificar el futuro. La presión por resultados trimestrales (a veces acentuada por accionistas o por economías inestables) crea un sesgo hacia iniciativas de ROI inmediato.

¿El problema? Las transformaciones digitales suelen requerir **visión de mediano plazo** y apuestas cuyo retorno inicial puede ser modesto. Un director comercial que cada mes debe cumplir una cuota puede ver el canal ecommerce –que al inicio representa el 1-2% de las ventas– como una distracción o incluso un riesgo a su cuota en el corto plazo. De hecho, me he topado con casos donde se boicotea internamente la venta D2C porque "canibaliza" ventas de tiendas físicas ese mes, sin apreciar que es un movimiento defensivo necesario para no perder relevancia en el futuro.

Modelos de liderazgo rígidos y cortoplacistas inhiben la inversión digital porque cada decisión pasa por el filtro de: "¿me suma ya mismo?". El foco operativo excesivo también impide adoptar metodologías ágiles o de experimentación: líderes acostumbrados a controlar cada paso dudan en delegar a equipos ágiles para que prueben nuevas ideas, por temor al error. Cambiar este estilo directivo es duro –a veces implica renovación generacional o traer talento externo–, pero es imprescindible. Las organizaciones más avanzadas en digital suelen tener líderes que destinan una parte de su agenda (y presupuesto) a la innovación, aunque en el día

a día estén apagando fuegos operativos. Han entendido que **lo urgente no debe desplazar a lo importante**.

Quiero destacar aquí una cifra ilustrativa: según un informe global, el *84% de los empleadores en Latinoamérica planea mejorar las habilidades de su fuerza laboral para demandas digitales, pero más de un tercio duda que habrá suficiente talento disponible en el mercado* (Li & Shine, 2025). Esto indica que muchos líderes sí reconocen la necesidad estratégica de adaptarse (formando gente), pero a la vez existe cierta resignación o duda. Debemos pasar de la retórica a la acción: los líderes han de ser los *campeones del cambio*, comunicando con el ejemplo que digital es prioridad estratégica, no sólo un proyecto más.

Enfoque cortoplacista que frena la inversión en innovación: Este punto resume varios anteriores: la *obsesión por el resultado inmediato*. En economías volátiles como las nuestras, es entendible que las empresas cuiden cada peso y busquen retornos rápidos. Sin embargo, **la transformación digital exige invertir hoy para cosechar mañana**. Plataformas tecnológicas, capacitación de personal, creación de nuevos canales de venta, todo ello conlleva costos upfront y una curva de aprendizaje. He visto directorios desechar iniciativas de comercio electrónico porque al cabo de 6 meses "no daban ganancias", cuando en realidad se estaba construyendo el terreno para un modelo que al año 2 o 3 recién mostraría todo su potencial.

Este cortoplacismo también se refleja en métricas inadecuadas: si se mide el canal digital con la misma

vara de rentabilidad inmediata que un canal maduro, saldrá perdiendo al inicio y puede ser etiquetado de "fracaso" prematuramente. Otra forma de cortoplacismo es no perseverar: lanzar un sitio web y esperar milagros en 3 meses; si no llegan, abandonarlo sin iterar.

Es crucial educar a los *stakeholders* (dueños, inversores) en que la competencia digital es una **carrera de fondo, no de velocidad**. Las organizaciones deben ajustar su *mindset* financiero para ver la inversión digital como CAPEX estratégico. Un ejemplo interesante que siempre cito: Adidas y Nike globalmente proyectan que **alrededor del 50% de sus ventas provendrá de canales digitales propios para 2025**,[73] y están invirtiendo en esa dirección.

Aquí en la región aún vamos rezagados, pero empresas visionarias como ciertas multilatinas están empezando a destinar porcentajes mayores de su presupuesto a la digitalización, entendiendo que es una cuestión de supervivencia a mediano plazo. Adoptar métricas intermedias (como crecimiento de base de datos de clientes, tasa de adopción de herramientas digitales, etc.) puede ayudar a demostrar avances cualitativos en lo que los resultados cuantitativos llegan. El mensaje a llevar al interior es: *no invertir en digital por miedo a no ver resultados inmediatos es la receta para quedarse fuera del juego en pocos años*. Más vale canibalizar hoy un 5% de la venta física llevándolo al online propio, que perder mañana ese 5% (y más) a manos de un competidor digital puro.

En resumen, **los desafíos organizativos internos son tan o más importantes que los externos**. Muchas

transformaciones se descarrilan no por falta de tecnología o de mercado sino por *problemas humanos*: visiones cortas, egos, miedos, falta de coordinación. La cultura interna puede ser el mayor enemigo o el mejor aliado.

Aquellas empresas que logren *cultivar una cultura prodigital, colaborativa y flexible* tendrán gran ventaja. En lo personal, he aprendido que el *factor cultural* no se resuelve sólo con discursos motivacionales; requiere cambios en procesos, incentivos y estructura, como veremos más adelante en modelos de gestión del cambio. Pero antes, hablemos de las **capacidades internas concretas** que debemos desarrollar para enfrentar estos retos y ejecutar con éxito estrategias B2B, D2C o híbridas.

Capacidades internas necesarias para implementar B2B/D2C

Superados (en teoría) los obstáculos culturales iniciales, la siguiente pregunta es: *¿Tiene nuestra organización las capacidades necesarias para operar un modelo digital exitoso?* Incorporar ventas B2B en línea o abrir un canal directo al consumidor no es simplemente "poner un website"; exige un **conjunto de habilidades, roles y estructuras** que muchas empresas tradicionales no tienen en su ADN original. La buena noticia es que esas capacidades pueden desarrollarse –ya sea formando al talento actual o incorporando nuevo–. La no tan buena

es que tomará un esfuerzo continuo de aprendizaje y posiblemente un reordenamiento organizacional.

Basado en la evolución que he visto en empresas que lo lograron, estas son las **capacidades internas clave** a desarrollar para implementar modelos de comercio digital (sea B2B, D2C o mixtos):

Dominio de analítica de datos y toma de decisiones data-driven: El comercio digital genera y requiere **datos** en volumen enorme –sobre clientes, transacciones, campañas, etc.–, y convertir esos datos en información accionable es vital. Por ello, una de las primeras brechas a cerrar es la de **talento analítico**. Se necesitan personas capaces de extraer insights de Google Analytics, de un CRM, de dashboards de ventas, etc., y traducirlos en mejoras (sea optimizar la tasa de conversión de la web, identificar qué productos rotan más por región o personalizar ofertas).

Habilidades de analítica de datos y familiaridad con herramientas de BI, dashboards, A/B testing, son fundamentales. En un modelo B2B, por ejemplo, analizar el comportamiento de compra de cuentas corporativas puede revelar oportunidades de ventas cruzadas; en D2C, interpretar las métricas de funnel permite saber dónde se están abandonando carritos y por qué. Si la empresa no tiene un *data analyst* o un *e-commerce analyst*, debería formarlo o contratarlo. Porque en digital, volamos casi a ciegas sin analítica. Además, la toma de decisiones debe volverse más *científica*: menos "creo que" y más "los datos muestran que…".

Esta es una capacidad cultural también: equipos acostumbrados a decidir por intuición o jerarquía deben aprender a confiar en lo que dicen los números. Herramientas de analítica web, sistemas de tracking de clientes (CDP) y modelos de atribución de marketing son armas nuevas en el arsenal comercial, y hay que saber operarlas. **Ser una organización data-driven** no ocurre de la noche a la mañana, pero comienza con pequeños pasos: por ejemplo, establecer KPIs claros para el canal online y revisarlos en los comités directivos regularmente, haciendo que la conversación pase por evidencias objetivas.

Expertise en marketing digital y performance: Atraer y retener clientes en canales digitales requiere dominar disciplinas relativamente nuevas para muchas empresas, como marketing en buscadores (SEM/SEO), publicidad en redes sociales, email marketing, content marketing, gestión de marketplaces, etc. Son habilidades muy diferentes al marketing tradicional de folleto, radio o punto de venta. Por tanto, **desarrollar un equipo (o socio) de *performance marketing*** es crítico. Este equipo se encargará de generar tráfico cualificado al sitio, optimizar la conversión y maximizar el ROI de inversión publicitaria online. También, de manejar la presencia en redes sociales y la interacción con clientes en entornos digitales (community management).

Las empresas B2B quizás enfocarán sus esfuerzos en marketing de contenidos, webinars, LinkedIn; mientras las B2C usarán más Instagram, Facebook, TikTok, influencers,

etc., pero en todos los casos hace falta gente que entienda las reglas de esos juegos. Un dato ilustrativo: en los grandes empleadores de Latam, el *84% planea reentrenar a su fuerza laboral en habilidades digitales* (que incluyen marketing digital) en esta década (Li & Shine, 2025), lo que muestra la importancia que se le está dando.

He visto compañías tradicionales tercerizar al inicio estas funciones con agencias, lo cual está bien para empezar; pero a medida que crece el canal, conviene *internalizar ciertas capacidades* para tener agilidad y control (por ejemplo, tener un especialista SEO propio que entienda el catálogo y optimice diariamente, o un experto en campañas Google Ads enfocado sólo en nuestros productos). También en marketing digital surgen nuevos roles, como el **growth hacker o growth marketer**, orientado a la experimentación constante para encontrar palancas de crecimiento. Esta mentalidad de "probar, medir y ajustar" es muy valiosa y es parte de las habilidades modernas que hay que cultivar.

Capacidad de automatización y uso de herramientas digitales: Un canal digital exitoso no puede gestionarse manualmente al 100%. Se requiere automatizar procesos para escalar eficientemente: desde la publicación de contenido hasta la asignación de leads, pasando por el remarketing y la atención al cliente. Por eso, otra capacidad interna clave es **saber elegir e implantar las herramientas tecnológicas adecuadas** (software de ecommerce, ERP, CRM, plataformas de automatización de marketing, chatbots, etc.) y optimizar su uso.

Muchas empresas compran tecnología pero subutilizan el 10% de sus funcionalidades por falta de habilidades. Capacitar al equipo en el manejo de estas plataformas es tan importante como adquirirlas. He sido testigo de implementaciones de CRM que fracasaron porque los vendedores nunca adoptaron la herramienta por falta de entrenamiento y acompañamiento. O de tiendas online muy bonitas que fracasaron porque no se integraron bien con el inventario del ERP y mostraban productos agotados. Entonces, tener **talento técnico** dentro de casa (desarrolladores, ingenieros de datos, especialistas en TI) o al menos un *partner* tecnológico de confianza es necesario para asegurar que la automatización funcione.

En entornos B2B complejos, a veces se requiere incluso desarrollar integraciones a medida (por ejemplo, conectar la plataforma de ventas online con el sistema de gestión de pedidos del cliente vía EDI o APIs).

Contar con un **equipo de IT ágil y alineado al negocio** hace toda la diferencia. Un indicador de madurez es cuando la empresa empieza a explorar automatizaciones avanzadas: por ejemplo, implementar RPA (robotic process automation) para tareas repetitivas, o usar algoritmos de recomendación para personalizar ofertas automáticamente. Esto requiere base tecnológica y *know-how* interno para aprovecharlo. Los *nuevos roles* aquí van desde el **arquitecto de soluciones** hasta el **analista de automatización**, pasando por administradores de plataformas específicas (p. ej., un admin de Salesforce o de SAP Commerce, etc.).

Enfoque en la experiencia de cliente y customer success: Tanto en B2C como en B2B, la lealtad del cliente y el éxito del canal dependen de brindar una **experiencia consistente, fluida y satisfactoria**. Por ello, se vuelve fundamental desarrollar capacidades en **customer experience (CX)** y **customer success**. CX implica mapear todo el *customer journey* digital (y sus interacciones offline relacionadas) para continuamente mejorar cada punto de contacto: usabilidad del sitio, tiempos de respuesta, políticas de devolución, servicio posventa, etc. Hace falta personal capaz de diseñar estas experiencias (UX designers, especialistas en servicio al cliente omnicanal) y métricas para medirlas (NPS, CSAT, tasas de repetición de compra).

En modelos D2C, por ejemplo, vemos emerger la figura del **ecommerce CX lead**, quien vela porque la promesa de marca se cumpla igual de bien online que en tienda física. Y en modelos B2B cobra relevancia el **customer success manager**: ese ejecutivo dedicado a asegurar que el cliente empresarial aproveche al máximo la solución digital, que sus pedidos fluyan bien, que tenga asistencia personalizada para cualquier problema. Este rol, tomado del mundo del software SaaS, encaja perfecto cuando vendes insumos o servicios a empresas vía una plataforma: su función es *fidelizar mediante acompañamiento proactivo*. Incorporar esta filosofía de éxito del cliente internamente puede marcar diferencia en retención.

En síntesis, las empresas deben **volcarse a una cultura *customer-centric*** apalancada en datos (¿qué están queriendo nuestros clientes?, ¿dónde sufren fricción?) y en

personal capacitado para responder a esas necesidades. Esto también implica entrenar continuamente al equipo de atención al cliente en el uso de herramientas digitales (por ejemplo, responder WhatsApps o chats con la misma calidez que un cara a cara).

Nuevamente, muchas de estas habilidades no existían en las viejas estructuras, hay que crearlas. He visto cadenas minoristas formar "escuelas de experiencia cliente digital" para sus empleados, y fabricantes B2B capacitar a sus vendedores en habilidades consultivas apoyadas por tecnología. *Ecommerce no es sólo transaccional, debe ser relacional*, y eso se logra con personas enfocadas en el éxito del cliente.

Formación continua y mentalidad de aprendizaje: Dado que estamos ante un campo muy dinámico, quizá la capacidad más crítica de todas es la **habilidad de aprender y adaptarse continuamente**. Las herramientas, algoritmos y mejores prácticas de hoy quedarán obsoletas en pocos años; lo que permanece es la capacidad de tu equipo para *evolucionar junto con el entorno*.

Por eso insisto mucho en crear dentro de la organización una cultura de *learning by doing* y de capacitación constante. No se trata sólo de mandar empleados a cursos externos (aunque ayuda), sino de establecer mecanismos internos: compartir conocimientos entre áreas, documentar aprendizajes de campañas, hacer *retrospectivas* tipo agile, invitar a expertos externos periódicamente para actualizar tendencias, etc. Un ejemplo inspirador es el de Natura, la empresa de

cosméticos: con una red gigantesca de consultoras de belleza, implementó plataformas e-learning para capacitarlas en productos, técnicas de venta y uso de herramientas digitales, con lo que logró **empoderar a miles de consultoras y aumentar ventas gracias a la formación continua**.[74]

Natura entendió que no podía escalar su modelo D2C sin escalar el conocimiento de quienes lo operan. Del mismo modo, cualquier organización que adopte B2B digital debe entrenar a su fuerza de ventas en el nuevo sistema, a sus clientes en cómo usar la plataforma, y a su equipo de soporte en cómo resolver incidencias digitales. Cuando me preguntan: *"¿qué pasa si entreno a mi gente en digital y luego se van?",* respondo con la célebre frase: *"peor sería no entrenarlos y que se queden"*.

En Latam, los empleadores parecen conscientes de esto: más del **80% de las empresas planea mejorar las habilidades digitales de sus trabajadores en los próximos 5 años** (Li & Shine, 2025). Pero planear no es hacer; debemos ejecutar ese upskilling con urgencia, porque la brecha de talento es real. Hay que ser creativos: programas internos de mentoring digital (empleados jóvenes enseñando a directivos, por ejemplo), certificaciones online, participar en comunidades de práctica, etc. La **curva de aprendizaje** es empinada pero si la organización la asume como parte de su estrategia, pronto el conocimiento se vuelve ventaja competitiva. En contraste, si no invertimos en aprendizaje, cualquier proyecto digital quedará cojo por falta de experticia.

Equipos híbridos y nuevos roles especializados: Atando todos los puntos anteriores, es claro que la **estructura de talento** de la empresa debe adaptarse. Veremos cada vez más **equipos híbridos**, conformados por perfiles de comercio tradicional junto a especialistas digitales. Por ejemplo, en una empresa manufacturera B2B, el *jefe de ventas tradicional* ahora trabaja codo a codo con un *product owner digital* y con desarrolladores para mejorar la plataforma de pedidos online. En una marca de consumo, el *gerente de marca* colabora con el *ecommerce manager* y con un *data scientist* para personalizar campañas. Estos matrimonios antes improbables hoy son necesarios.

También surgen **nuevos roles** que hace 5 años muchas empresas ni contemplaban en sus organigramas: el **e-commerce manager** (encargado de la operación integral del canal online), el **growth marketer** (enfocado en la adquisición y retención con mentalidad experimental), el **data analyst** o **business intelligence analyst** (ya mencionado, para explotar datos), el **SEO/SEM specialist** (crucial para ser visibles en buscadores), el **UX/UI designer** (diseñador de experiencia de usuario), el **chief digital officer** o director digital (en empresas más grandes, para liderar transversalmente la agenda digital) y el **customer experience lead**.

Incluso roles muy específicos como **marketplace manager** (si la empresa vende en Amazon, Mercado Libre u otros marketplaces, necesita a alguien que gestione ese canal) o **CRM manager** (para campañas segmentadas) se están volviendo comunes. Según el

Informe de Futuro del Empleo 2025 del WEF, *los roles de analista de datos y especialistas en AI/ML están entre los de mayor crecimiento proyectado*, junto con profesionales de sostenibilidad y economía verde, lo que indica cómo la demanda de perfiles técnico-digitales va en alza.

La empresa debe decidir si forma internamente a gente para asumir estos roles o contrata desde fuera. Mi recomendación suele ser un mix: identificar empleados actuales con aptitud e interés digital para capacitarlos (porque aportarán su conocimiento del negocio core), y a la vez traer *"sangre nueva"* en posiciones clave para acelerar la curva (por ejemplo, fichar a un buen líder de ecommerce con experiencia comprobada puede ahorrar muchos tropiezos iniciales).

En cualquier caso, habrá que **ajustar estructuras organizativas**: los organigramas rígidos por función pueden dar paso a estructuras más flexibles por proyectos o productos, donde convivan estos diversos roles. Un esquema muy útil es el de *"squads"* o equipos multidisciplinarios orientados a un objetivo digital específico, inspirados en metodologías ágiles, tipo Spotify. Estos squads reúnen roles diferentes (marketing, dev, UX, data) trabajando como una mini-startup dentro de la empresa, y reportan a un *product owner*. Muchas firmas tradicionales están experimentando con estos formatos para ganar velocidad e innovación internamente.

En definitiva, dotar a la organización de las **capacidades internas para el comercio digital** es como preparar a un equipo para un nuevo deporte. Al principio, algunos

jugadores deberán aprender posiciones nuevas, se integrarán otros especialistas, se ensayarán tácticas diferentes… pero con entrenamiento y adaptabilidad, el equipo puede volverse ganador en esta liga digital.

Iberoamérica tiene talento de sobra; nuestro desafío es reconvertirlo y organizarlo para la nueva era. No es trivial: según el WEF, *los empleadores de la región consideran que, junto con las leyes obsoletas, la falta de talento disponible es de los mayores obstáculos para la transformación de negocios* (Li & Shine, 2025). Pero eso no debe ser una profecía cumplida: si las empresas invierten en su gente y en atraer a los profesionales adecuados, pueden cerrar la brecha. He sido testigo de transformaciones exitosas donde el personal más veterano terminó convirtiéndose en evangelizador digital tras recibir formación, y donde jóvenes incorporados trajeron perspectivas frescas que revolucionaron procesos enteros. **El capital humano es el núcleo de la transformación**; pongámoslo a la altura del desafío y no habrá tecnología que se nos resista.

Modelos de gobernanza y gestión del cambio (cómo organizar equipos y procesos para el comercio digital)

Habiendo cubierto el *qué* (las capacidades y habilidades necesarias), pasemos al *cómo*: **¿Cómo nos organizamos internamente para integrar y escalar el comercio digital?** Aquí entramos en el terreno de la *gobernanza* y

la *gestión del cambio*. Es decir, los modelos estructurales y metodologías que permiten que todo lo anterior funcione en la práctica del día a día empresarial. Muchas compañías necesitan rediseñar partes de su organigrama, sus flujos de trabajo y su filosofía de gestión para que el canal digital prospere en un entorno originalmente pensado para lo físico. No hay una receta única –depende de la empresa, su tamaño, su sector– pero sí hay **principios y modelos probados** que pueden guiarnos. A continuación, describo elementos clave de gobernanza y cambio organizacional para el comercio digital, apoyándome en ejemplos concretos:

Estructura organizativa del ecommerce: Una decisión inicial es cómo ubicar el ecommerce en la estructura. Existen varias opciones: (a) **Crear una unidad dedicada al ecommerce**, separada pero colaborativa con el resto (un "departamento digital" con su propio líder); (b) **Integrar el ecommerce como función transversal**, es decir, distribuir responsabilidades digitales en cada área existente; (c) **Modelo híbrido**, con un pequeño *core* central de ecommerce coordinando, pero mucha ejecución repartida en áreas.

Cada modelo tiene pros y contras. En empresas grandes, suele funcionar bien tener una *dirección o gerencia de comercio digital* empoderada, que reporte al c-level y asegure foco estratégico. En empresas medianas, quizás no hay tantas capas y puede bastar con asignar claramente roles a marketing, ventas y operaciones respecto al canal online (por ejemplo, marketing genera tráfico, ventas define precios y

promo, logística cumple entregas, etc., y un gerente digital o *project manager* coordina).

Lo crucial es evitar lo que mencioné antes: terrenos de nadie. **Cemex**, por ejemplo, al lanzar su plataforma **Cemex Go,** realizó una reorganización completa de su equipo comercial B2B para orientarlo al nuevo canal: capacitó a todo el personal de ventas en usar la plataforma y atender clientes vía digital, creó roles nuevos como el de *product owner* dentro de la operación diaria, y adoptó prácticas de *release* continuo.[75] Esto implicó que su estructura comercial tradicional se rediseñara hacia *squads* ágiles con dueños de producto totalmente inmersos en el día a día con los desarrolladores. El caso Cemex muestra que a veces la disrupción interna debe ser fuerte: pasar de un modelo de ventas fragmentado por regiones/segmentos a uno centrado en producto digital con equipos multidisciplinarios.

Otras empresas quizá optan por una transformación más incremental, pero en todos los casos, la estructura debe **alinearse con la estrategia digital**. McKinsey, en su investigación de 2025 sobre modelos operativos, sugiere que las organizaciones de alto rendimiento rediseñan su operating model en torno a *cuatro outcomes*: *claridad, velocidad, habilidades y compromiso*, incorporando elementos como *propósito compartido, ecosistemas con partners, procesos ágiles, tecnología habilitadora, comportamientos y recompensas alineados, modelos de talento flexibles*, etc. (Krivkovich *et al.*, 2025).

Esto suena teórico, pero llevado a la práctica, puede significar, por ejemplo, **flattening** de jerarquías para acelerar decisiones (menos niveles de aprobación para lanzamientos digitales), incorporación de socios externos estratégicos (p.ej., aliados logísticos o tecnológicos integrados a la operación), nuevos esquemas de incentivos al equipo vinculados a objetivos omnicanal, entre otras medidas. **Organizarse para el comercio digital** implica salirse del esquema clásico siloed y moverse a algo más colaborativo y ágil. Cada empresa deberá hallar la fórmula exacta, pero es seguro que copiar-pegar el organigrama de hace 10 años no funcionará.

Decisiones sobre outsourcing vs. desarrollo in-house y partners tecnológicos: Un aspecto de gobernanza importante es definir qué hacemos con recursos internos y qué con aliados externos. En lo tecnológico, por ejemplo, ¿construimos nuestra propia plataforma ecommerce a medida o usamos una solución SaaS de terceros? ¿Tercerizamos la logística de última milla con un 3PL o creamos flota propia? ¿Contratamos una agencia digital para el marketing o montamos equipo interno? Estas decisiones impactan la estructura y el control. No hay una respuesta única; suele ser un mix.

Mi visión: **lo que sea core estratégico conviene desarrollarlo o al menos saber operarlo internamente**; lo que sea commodity o altamente especializado es buen candidato a outsourcing. Por ejemplo, si la diferenciación de tu negocio estará en la experiencia digital que ofreces, quizá quieras un desarrollo a medida o un equipo interno de TI fuerte para ajustarla perfectamente (como

hizo inicialmente Cemex con Cemex Go, que *comenzó como desarrollo in-house* antes de migrar a la nube de Microsoft) (Microsoft News, 2020).

En cambio, si la entrega física no es tu fortaleza, apóyate en aliados logísticos ya establecidos. Muchas marcas D2C latinoamericanas han logrado escalar rápido **apoyándose en partners**: usando plataformas en la nube tipo VTEX, en vez de reinventar la rueda tecnológica; contratando operadores logísticos flexibles por demanda, o aliándose con *fintechs* para soluciones de pago. Un caso mencionado en un artículo de Forbes: **Kimberly-Clark implementó diez plataformas D2C en diez países de la región con prontitud**, lo cual sugiere que utilizó una solución replicable y partners que le permitieron esa velocidad (Forbes Colombia, 2021).

Esa es la ventaja de apalancar recursos externos: velocidad y costo variable. No obstante, hay que tener cuidado de no volvernos **dependientes** o perder el toque personal. Por eso, la recomendación es mantener un **equipo interno pequeño pero competente,** que gestione a esos proveedores y entienda el negocio a profundidad. Ese equipo es el guardián de la visión y calidad. Podemos externalizar el desarrollo web, pero el *product owner interno* debe tener claro qué necesita el cliente y supervisar que se implemente bien.

Gobernanza significa tener esos contratos claros, SLA definidos y un monitoreo cercano. Además, es sano diversificar: no tener "todos los huevos en una canasta" externa. Por ejemplo, si dependemos un 100% de una agencia para el performance marketing, enviemos a

alguien interno a aprender de ellos y gradualmente internalizar know-how. En definitiva, **aliarse sí, delegar completamente no**. El modelo de ecosistema colaborativo (empresa + startups + proveedores + plataformas) es el camino, pero la empresa debe orquestarlo.

Adopción de metodologías ágiles versus gestión jerárquica tradicional: Para lograr velocidad y flexibilidad en iniciativas digitales, muchas organizaciones optan por adoptar metodologías ágiles (Scrum, Kanban, OKRs, etc.) en lugar de los procesos jerárquico-burocráticos habituales. Esto constituye en sí un cambio cultural grande. Agile fomenta **equipos autogestionados, entregas frecuentes, iteración y aprendizaje constante**, valores a veces contraintuitivos en compañías acostumbradas a planificación anual rígida y cadenas de mando formales.

Sin embargo, la evidencia muestra que *adoptar agilidad puede acelerar los proyectos digitales dramáticamente*. Muchas empresas latinas están experimentando con células ágiles en áreas digitales mientras mantienen su core business en forma tradicional. Esto crea a veces un choque de culturas interno ("los de digital trabajan distinto").

Es importante que la alta dirección apoye y entienda el valor de la agilidad, y eventualmente extender sus principios a otras áreas. En la gobernanza, una práctica útil es usar **OKRs (objectives and key results)** para alinear a la organización en ciclos trimestrales flexibles, en lugar de KPIs anuales inamovibles. Varias compañías de la región, inspiradas en casos de Silicon Valley, están implementando OKRs para sus proyectos digitales y les

ha dado claridad y adaptabilidad. La clave es **equilibrar disciplina con flexibilidad**: ágil no significa caótico; al contrario, requiere mucha disciplina en cumplir rituales, en comunicar, en autogestionarse. Pero ciertamente otorga más empowerment a los equipos de base y eso puede chocar con culturas autoritarias.

El rol de los líderes aquí es más de *coaches* que de *jefes*, removiendo obstáculos para que el equipo cumpla su sprint. Adoptar agile también implica dotarse de herramientas colaborativas (Trello, Jira, Slack, etc.) y acostumbrarse a la transparencia de información. En resumen, **pasar de una gestión vertical a una gestión ágil horizontal es un cambio estratégico** que muchas empresas tendrán que hacer para competir digitalmente. Aquellas que lo logren obtendrán mayor capacidad de respuesta en un mercado volátil. Las que no, corren riesgo de quedar lentas y burocráticas, incapaces de seguir el ritmo de los líderes digitales.

Gestión del cambio planificada (change management): Ya tocamos este punto al hablar de resistencias culturales, pero merece énfasis como disciplina en sí. Implementar un nuevo modelo de negocio digital es un cambio transformacional que debe *gestionarse profesionalmente*, no dejarse al azar.

Esto implica diseñar un **plan de gestión del cambio** con varias aristas: comunicación interna (explicar el porqué del cambio, el beneficio para todos), capacitación (como vimos, enseñar las nuevas herramientas y procesos), apoyo emocional (mitigar miedos, generar quick wins que

muestren resultados) y ajustes en políticas/herramientas (por ejemplo, adecuar el sistema de evaluaciones e incentivos para reforzar los comportamientos deseados).

Medir el avance ayuda (encuestas de clima respecto al cambio, porcentaje de adopción de la herramienta digital, etc.), para identificar focos rojos y atenderlos. En fin, que así como se gestiona un proyecto técnico, se debe gestionar el aspecto humano. Las empresas que lo entienden invierten en consultores de change management o en formar a sus RR.HH. en este campo, con muy buenos retornos en términos de adopción.

Gobernanza de datos, seguridad y compliance: Un tema organizativo que a veces se relega pero es crucial es cómo gobernar los datos y cumplir normativas (privacidad, ciberseguridad, cumplimiento legal) en el nuevo modelo digital. La transformación digital expone a las empresas a nuevos riesgos –brechas de datos, fraudes online, regulación de protección de datos personales (piensen en GDPR en Europa o leyes locales emergentes)–.

Hace falta establecer **políticas claras y roles responsables** de estos temas. Por ejemplo, designar un *encargado de protección de datos* (DPO) si aplica, tener un equipo de seguridad informática que haga pentesting y monitoreo constante de la plataforma, y capacitar a todos en buenas prácticas (phishing, contraseñas seguras, etc.).

La confianza del cliente es un activo: un solo incidente de fuga de datos podría arruinar la reputación de un naciente canal D2C. Igualmente, en B2B, muchas relaciones

dependen de la confidencialidad y fiabilidad de los sistemas. Por tanto, la **compliance digital** debe integrarse a la gobernanza. Esto incluye adecuar contratos, términos y condiciones, y estar al tanto de obligaciones fiscales en ecommerce (por ejemplo, en algunos países se exige facturación electrónica, declaración de ciertos impuestos por venta online, etc.).

En este sentido, recuerdo el caso de una pyme que empezó a vender SaaS en varios países y enfrentó sanciones porque desconocía que debía cobrar IVA digital transfronterizo en ciertas jurisdicciones. Tuvieron que rápidamente asesorarse legalmente y ajustar sus procesos. La moraleja es que un proyecto digital sin involucrar al área legal y de compliance puede generar dolores de cabeza posteriores. Así que sumemos a *legal* y *riesgos* al comité del proyecto desde el día uno.

Gobernanza de datos también implica definir internamente quién es dueño de qué datos (¿marketing maneja la base de clientes? ¿TI custodia los datos en los servidores? ¿Cómo se comparten entre áreas?), y establecer políticas de calidad de datos, respaldo, etc. Puede sonar burocrático, pero es lo que permitirá escalar con orden. Las empresas más maduras crean incluso *comités de datos* para gestionar esto transversalmente. En resumen, un modelo de gobernanza del ecommerce robusto no sólo mira la parte emocionante de ventas y marketing sino también cierra las aristas de seguridad, privacidad y cumplimiento, para construir un negocio sostenible y en regla.

Como vemos, **organizarse internamente para el comercio digital es un ejercicio multidimensional**. Hay que tocar estructura, procesos, personas, tecnología y cultura. No existe una bala de plata; es más bien un conjunto de cambios coordinados. Aquí la alta dirección debe liderar con el ejemplo y el compromiso. Cuando un CEO o director deneral en Iberoamérica declara públicamente que "el canal digital es prioridad" y respalda eso con recursos y tiempo, la organización lo nota y actúa en consecuencia. Por el contrario, si se delega todo al "gerente de ecommerce", sin apoyo ni reformular nada más, difícilmente se logren resultados transformadores.

Afortunadamente, cada vez tenemos más referencias de **modelos de éxito** que podemos adaptar. Por ejemplo, en las compañías globales se habla del modelo *"bimodal"* de Gartner (mantener dos modos: uno tradicional y otro agile digital) –eso puede funcionar en transiciones–, o de **empresas que adoptan holocracia en sus unidades digitales** para darles máxima agilidad, etc.

Lo importante es que la *gobernanza evolucione al compás de la estrategia*.

De la automatización a la IA-Unificada en el comercio colaborativo

Durante los últimos años, muchas organizaciones dieron un primer salto importante: **automatizar tareas y flujos**. Pedidos que se cargan solos, emails que se disparan según eventos, campañas programadas, reabastecimientos automáticos, bots que responden las consultas más frecuentes. Esa automatización es necesaria, pero no suficiente. En modelos B2B, D2C y B2B2C que operan sobre marketplaces, RMN y plataformas sectoriales, el desafío ya no es sólo "hacer más rápido lo mismo", sino **coordinar decisiones complejas en ecosistemas colaborativos**.

Podemos pensar esta evolución en **tres niveles de madurez**:

1. **Automatización transaccional.** Reglas y scripts que reducen trabajo manual: flujos de email, cargas de pedidos, actualización de precios, tareas de CRM. El foco está en la eficiencia interna.

2. **Inteligencia puntual por silos.** Algoritmos que optimizan piezas específicas del negocio: recomendadores de producto D2C, modelos de scoring B2B, campañas de pujas automáticas, ajustes dinámicos de inventario por canal. Cada equipo tiene "su" modelo, pero la foto sigue fragmentada.

3. **IA-Unificada orquestando el ecosistema.** Datos de todos los canales y partners se conectan en un **identity graph unificado**; sobre él se entrenan modelos que no sólo automatizan, sino que **proponen decisiones coordinadas para todo el ecosistema**: qué vender, a quién, por qué canal, con qué precio, con qué nivel de servicio y con qué reglas de reparto de valor.

Es en este tercer nivel donde aparece la **IA-Unificada** como cerebro del comercio colaborativo: una capa cognitiva que observa el comportamiento de clientes, distribuidores, retailers, marketplaces y operadores logísticos en un grafo común, anticipa patrones y sugiere acciones. Pero esa inteligencia no es autónoma ni neutral: necesita ser gobernada bajo el modelo **HAAI ➔ HGAI (Human Augmented AI / Human Generative Augmented Intelligence)**, donde los equipos humanos siguen teniendo la última palabra, entrenan a los modelos, corrigen sesgos y definen los límites éticos y estratégicos.

En la práctica, pasar de automatización a IA-Unificada implica cambiar las preguntas que se hace la dirección. Ya no se trata solo de "¿qué proceso podemos automatizar?" sino de "**¿qué decisiones críticas queremos que esta torre de control cognitiva nos ayude a tomar mejor?**". Decisiones como: priorizar pedidos en un contexto de falta de stock; reasignar inventario en tiempo real entre B2B, D2C y B2B2C; ajustar precios por segmento y canal sin romper acuerdos comerciales; abrir o cerrar espacios de retail media a determinados fabricantes según su contribución al margen total del ecosistema.

Imaginemos un fabricante iberoamericano que opera un portal B2B para distribuidores, una tienda D2C, presencia en marketplaces y acuerdos B2B2C con cadenas de retail. En el estadio de automatización, cada canal tiene sus propias reglas: el portal envía alertas de reposición, el D2C personaliza ofertas, el marketplace optimiza campañas y el retail media B2B vende espacios según tarifas predefinidas. En el estadio de **IA-Unificada**, el sistema ve todo junto: entiende que cierto distribuidor está a punto de quedarse sin stock en una región clave, que la demanda D2C se está desacelerando ahí y que una campaña de retail media podría redirigir tráfico hacia los partners estratégicos. La recomendación no es sólo "lanzar una promo", sino **orquestar acciones coordinadas** entre empresa, distribuidores, marketplace y RMN para maximizar valor conjunto.

Aquí la automatización pasa a segundo plano y el foco se corre a la **gobernanza del ecosistema cognitivo**: quién define los objetivos de optimización (margen, share, servicio), quién controla los modelos, cómo se auditan sus decisiones, qué datos se pueden usar y cuáles no, cómo se reparte el beneficio incremental entre los actores. La misma lógica de gobernanza que trabajaste en capítulos anteriores —comités, ownership claro, modelos de decisión, compliance— debe ahora extenderse a la IA-Unificada: no basta con tener algoritmos, hay que **gobernar las inteligencias que gobiernan el negocio**.

En última instancia, **el paso de la automatización a la IA-Unificada marca el ingreso pleno en la era de los ecosistemas cognitivos**: cadenas de valor que

aprenden en tiempo real, flywheels que convierten cada interacción en energía para la siguiente y líderes que dejan de pelear por el control del canal para ocuparse de diseñar las reglas del juego colaborativo. El comercio del futuro no será sólo más digital; será más inteligente y, si hacemos bien las cosas, también más humano, porque liberará tiempo y capacidad mental para lo que ninguna máquina puede reemplazar: criterio, propósito y empatía amplificada.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Conclusión

La historia del comercio digital iberoamericano —la que hemos recorrido a lo largo de este libro vivo— es también la historia de una región que aprendió a transformar la escasez en ingenio, la distancia en conexión y la incertidumbre en aprendizaje. Durante más de dos décadas, pasamos de los catálogos impresos y las ferias comerciales al comercio electrónico, de las transacciones aisladas al comercio unificado, y de los canales paralelos a los ecosistemas colaborativos. Lo que comenzó como digitalización de procesos hoy se revela como una reconfiguración profunda de las relaciones humanas, económicas y tecnológicas.

La primera ola de esta transformación —el *boom* del ecommerce— democratizó el acceso y rompió barreras. La segunda —la expansión de los modelos B2B y D2C— devolvió a las empresas el control sobre sus relaciones y datos. Y la tercera —la convergencia *B2B2C*— nos enseñó que el verdadero crecimiento no proviene de eliminar intermediarios sino de orquestar inteligencias. Este libro, ***La transformación de las cadenas de valor B2B/D2C/B2B2C***, documenta esa metamorfosis: cómo pasamos de

transacciones lineales a redes de colaboración donde la información, la confianza y la experiencia se convirtieron en el nuevo lenguaje de los negocios.

Pero toda evolución abre otra puerta. Hoy nos asomamos al umbral de una nueva era: la de los **ecosistemas cognitivos**, donde los datos adquieren significado y las relaciones se vuelven inteligentes. Ya no hablamos de integrar sistemas sino de integrar inteligencias. La pregunta no es cuán digital es una organización sino cuán inteligente y ética es su red de decisiones. En este contexto, la inteligencia artificial deja de ser una herramienta para transformarse en un socio operativo; los algoritmos no reemplazan el criterio humano, lo amplifican.

Este salto evolutivo se sostiene sobre tres vectores que definen la arquitectura del comercio inteligente:

1. **IA-unificada**, que conecta información dispersa en un grafo semántico común, lo que permite a las empresas ver, comprender y anticipar patrones de comportamiento a nivel de ecosistema.

2. **HAAI → HGAI (human augmented AI → human generative augmented intelligence)**, la transición de la inteligencia artificial aumentada a una inteligencia generativa colaborativa, donde humanos y agentes cocrean decisiones, contenidos y estrategias.

3. **Flywheel retail 4.0**, la dinámica circular que convierte cada interacción —una venta, una búsqueda, un clic,

una devolución o una recomendación— en energía que impulsa las siguientes, y multiplica aprendizaje y valor compartido.

Con estos pilares, las cadenas de valor se convierten en **cadenas de sentido**. Los datos se transforman en memoria viva; cada contacto con el cliente, proveedor o socio alimenta un conocimiento colectivo. Ya no se compite por quién tiene más información sino por quién interpreta mejor la realidad. En este nuevo escenario, la ventaja competitiva será la empatía amplificada: la capacidad de comprender lo que el cliente aún no dice, de prever lo que el mercado todavía no demanda y de ofrecer soluciones que equilibren rentabilidad, propósito y sostenibilidad.

El futuro del B2B y del D2C se cruzará en una frontera común: plataformas híbridas donde cada relación se vuelve bidireccional, predictiva y personalizada. En ellas, un distribuidor podrá anticipar la demanda de sus clientes corporativos mediante IA; un consumidor conversará con una marca a través de un agente cognitivo que entienda su tono emocional; y un marketplace actuará como cerebro colectivo que ajusta precios, márgenes y experiencias en tiempo real. Estas interacciones no serán simples automatizaciones sino *relaciones aumentadas* que liberan tiempo humano para la creatividad, la innovación y la empatía.

Este escenario plantea desafíos tan grandes como su potencial: diseñar sistemas éticos de gobernanza del dato,

asegurar transparencia algorítmica, proteger la privacidad sin frenar la colaboración. Por eso, la transformación no es sólo tecnológica, es cultural y filosófica. Exige pasar del control al cuidado, de la competencia a la cooperación, de la acumulación al propósito. Como anticipamos en los capítulos dedicados a los *arquetipos industriales Latam*, las empresas que logren convertir fricción en oportunidad —que comprendan la diversidad, la informalidad y la resiliencia como motores de innovación— serán las que definan el modelo latinoamericano del comercio cognitivo.

Iberoamérica posee una ventaja singular: su diversidad cultural y su espíritu colaborativo. En lugar de replicar modelos importados, puede crear un paradigma propio de inteligencia aumentada, más humano y más inclusivo. Las mismas características que históricamente se percibieron como limitantes —la heterogeneidad, la creatividad improvisada, la convivencia entre lo formal y lo informal— son hoy el laboratorio perfecto para innovar en modelos híbridos de colaboración algorítmica. Nuestra región puede liderar la transición hacia un **comercio empático**, donde la tecnología no reemplaza a las personas sino que las acompaña a decidir mejor.

En esta era de la inteligencia generativa, el rol del líder cambia radicalmente. El liderazgo ya no consiste en controlar información sino en **orquestar conocimiento**. Los líderes del comercio unificado deberán ser arquitectos de ecosistemas: capaces de integrar humanos, datos y algoritmos bajo una visión ética y sostenible. En ellos recae la responsabilidad de que la automatización no

anule la sensibilidad humana sino que la potencie.

Al mirar hacia 2030, podemos delinear tres hipótesis sobre el futuro de las relaciones comerciales:

1. **El dato será la moneda de confianza.** La transparencia y la trazabilidad serán más valiosas que el descuento o la rapidez. Quien inspire confianza en el uso de los datos ganará la preferencia del cliente.

2. **La IA será el socio operativo de la rentabilidad.** Los márgenes sostenibles surgirán de la colaboración entre humanos y agentes cognitivos que optimicen decisiones en tiempo real.

3. **La confianza será el nuevo activo estratégico.** En un mercado saturado de opciones y estímulos, la lealtad se construirá en torno a valores, propósito y reciprocidad.

En suma, la transformación que narra este libro no termina en la adopción del ecommerce B2B o del D2C. Es apenas el inicio de un proceso más profundo: el paso de la digitalización a la **cognificación** del comercio. Del dato como insumo al dato como conversación. Del cliente como receptor al cliente como coautor. De las plataformas transaccionales a los ecosistemas inteligentes que aprenden, predicen y se autorregulan.

Así, el viaje iniciado por los pioneros del comercio electrónico en Iberoamérica se proyecta hacia una nueva frontera: aquella en la que los ecosistemas no

sólo conectan productos y servicios, sino inteligencias y propósitos. Allí, cada interacción deja huella, cada decisión se vuelve aprendizaje, y cada relación —humana o digital— contribuye a un conocimiento común que trasciende la transacción.

El futuro del comercio será **omniconsciente**: sensible al contexto, coherente con los valores y capaz de combinar la precisión de los algoritmos con la sabiduría de la experiencia humana. Ese será el legado de esta era: demostrar que la tecnología, cuando se diseña con sentido, no deshumaniza el intercambio sino que lo eleva a su expresión más plena.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Agradecimientos

Fuimos testigos de cómo las relaciones comerciales en el ecosistema digital evolucionaron hacia un nuevo paradigma donde las fronteras entre B2B, B2C y D2C se desdibujan, dando paso a modelos colaborativos, conectados y orientados por datos. Pero este recorrido no habría sido posible sin la voz, la visión y la generosidad de quienes día a día hacen posible esa transformación.

Agradezco profundamente a los *eLíderes* que fueron parte de las entrevistas, debates y conversaciones que dieron vida a este *libro vivo*. Cada uno de ustedes aportó conocimiento, perspectiva y, sobre todo, pasión por construir un ecosistema digital iberoamericano más fuerte y sostenible. Sus experiencias nutren estas páginas e inspiran a toda una nueva generación de profesionales, emprendedores y organizaciones que buscan reinventar la forma en que se conectan las empresas con sus clientes y partners.

Mi reconocimiento también a quienes, desde hace más de dos décadas, vienen impulsando la profesionalización y madurez de las relaciones comerciales en nuestra región: las cámaras, asociaciones, marketplaces, fintechs, empresas de tecnología, operadores logísticos, medios

y universidades que comprendieron que el crecimiento del digital commerce depende de la colaboración entre todos los eslabones de la cadena.

A mi *dre@m te@m*, ese grupo incansable que hace realidad esta colección *Génesis de un Futuro Digital*: a quienes investigan, diseñan, editan, producen y cuidan cada detalle para que cada libro refleje la esencia del ecosistema que documentamos. Gracias por ponerle método a la pasión y visión al propósito.

Extiendo mi gratitud a todas las personas, equipos y organizaciones que aportan datos, tendencias y casos reales para enriquecer esta obra. *Génesis* es una construcción colectiva y dinámica, un testimonio vivo del trabajo en red que define a nuestra industria. Cada aporte —una entrevista, un estudio, una corrección o una idea— fortalece este gran proyecto que busca preservar la memoria de nuestro ecosistema digital y proyectarlo hacia el futuro.

A los que estuvieron desde el inicio y a los que recién se suman, gracias por seguir sembrando futuro con cada acción, cada innovación y cada colaboración. Porque en este viaje —del B2B al D2C y más allá— no hay clientes ni proveedores: hay socios que comparten una misma visión.

Con gratitud y entusiasmo renovado,

Marcos Pueyrredon

Declaimer:

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

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

Referencias

1. Capital One Shopping (2025, 31 de julio). B2B eCommerce Statistics https://capitaloneshopping.com/research/b2b-ecommerce-statistics/

2. Bledsoe, J. (s. f.). 2024 ecommerce size & sales forecast. International Trade Administration. https://www.trade.gov/ecommerce-sales-size-forecast

3. eLíderes Podcast x25 (2025, 26 de febrero). Entrevista a Francisco Díaz Colodrero - Herramientas online al servicio de la organización de eventos [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=-62BryYipqs

4. Vision Monday (2023, 01 de marzo). Warby Parker reports full year revenue of $598.1 million, reduced losses for fiscal 2022 https://www.visionmonday.com/business/financial/article/warby-parker-reports-full-year-revenue-of-5981-million-reduced-losses-for-fiscal-2022/

5. Business Insider (2022, 25 de febrero). Why Dollar Shave Club didn't work out for Unilever https://www.businessinsider.com/why-dollar-shave-club-didnt-work-out-for-unilever-2022-2

6. Barton Rock (2023, 19 de diciembre). Expensive lesson or valuable insight about direct-to-consumer retailing? https://bartonrock.com/expensive-lesson-or-valuable-insight-about-direct-to-consumer-retailing/

7. IMARC Group (n.d.). Direct-to-consumer (D2C) market size, share, trends, and forecast by industry, channel mode, business model, and region, 2025-2033 https://www.imarcgroup.com/direct-to-consumer-market

8. eLíderes Podcast x25 (2025, 28 de febrero). Entrevista a María Eugenia Botta - El proceso hacia la digitalización del consumidor final [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=FskQiGtj1cU

9. Marketers by Adlatina (2023, 05 de abril). Meta, Quilmes y Ford compartieron el crecimiento de la ad tech en 2023 https://www.marketersbyadlatina.com/articulo/10734_meta-quilmes-y-ford-compartieron-el-crecimiento-de-la-ad-tech-en-2023

10. Roggio, A. (2014, 10 de junio). Manufacturers find reasons to sell online, survey says. Practical Ecommerce https://www.practicalecommerce.com/Manufacturers-Find-Reasons-to-Sell-Online-Survey-Says

11. Lippo, F. (2024, 10 de enero). La estrategia de Quilmes. Trade & Retail https://tradeyretail.com/industria/la-estrategia-de-quilmes_4201

12. Americas Market Intelligence (2023, 18 de julio). Latin America e-commerce market projections, 2023–2026 https://americasmi.com/insights/latin-america-e-commerce-market-projections-2024/

13. Lehr, L. & Meneses V. (2024). Radiografía del comercio electrónico en América Latina 2024-2025. Payments & Commerce Market Intelligence https://paymentscmi.com/pdfs_landings/Radiografia-del-comercio-electronico-en-America-Latina-2024-2025.pdf

14. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de febrero). Entrevista a Federico Malek - Groupon: un modelo de negocio que aceleró el digital commerce [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=kd1KOOUJZuU

15. Brohan, M. (2025, 09 de junio). Industrial B2B buyers shift to digital: 65% now order online. Digital Commerce 360 https://www.digitalcommerce360.com/2025/06/09/industrial-b2b-buyers-digital-shift-order-online/

16. eMarketer. (2019, 04 de octubre). How B2B companies are meeting rising digital experience expectations | Sponsored Content https://www.emarketer.com/content/how-b2b-companies-are-meeting-rising-digital-experience-expectations-sponsored-content

17. Brohan, M. (2025, abril 28). Why millennials continue to reshape B2B ecommerce. Digital Commerce 360 https://www.digitalcommerce360.com/2025/04/28/why-millennials-continue-to-reshape-b2b-ecommerce/

18. Elevation Marketing (2019, 25 de febrero). How millennials are changing B2B buying habits https://elevationb2b.com/blog/how-millennials-are-changing-b2b-buying-habits

19. Snyder, K. & Hilal, P. (n.d.). The changing face of B2B marketing. Think with Google https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/938/the-changing-face-b2b-marketing.pdf

20. Forrester (2023, 15 de febrero). Forrester: Generational shifts are disrupting traditional business buying behaviors and necessitate reevaluating go-to-market strategies https://www.forrester.com/press-newsroom/changing-b2b-buying-behaviors/

21. Gartner. (2020, 15 de septiembre). Gartner says 80% of B2B sales interactions between suppliers and buyers will occur in digital channels by 2025 https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2020-09-15-gartner-says-80--of-b2b-sales-interactions-between-su

22. Donchak, L.; McClatchy, J. & Stanley, J. (2022, 27 de abril). The future of B2B sales is hybrid. McKinsey & Company https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-b2b-sales-is-hybrid

23. McKinsey & Company (2025, 24 de enero). What is e-commerce? https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-e-commerce

24. Lun Plotkin, C; Stanley, J. & Harrison, L. (2024, 12 de septiembre). Five fundamental truths: How B2B winners keep growing. McKinsey & Company https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/five-fundamental-truths-how-b2b-winners-keep-growing

25. Mordor Intelligence (2025). B2B e-commerce market size & share analysis - Growth trends & forecasts (2025 - 2030) https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/global-b2b-ecommerce-market

26. Brohan, M. (2023, 25 de julio). B2B buyer preferences start with manufacturers' ecommerce sites. Digital Commerce 360 https://www.digitalcommerce360.com/2023/07/25/b2b-buyer-preferences/

27. Munger, N. (2024, 25 de julio). B2B commerce trends in 2024 — see what's driving this trillion-dollar market space. Adobe for business https://business.adobe.com/blog/the-latest/b2b-commerce-trends-in-2024

28. Vella, V. (2024, 13 de marzo). Informe de Conectividad Global de DHL 2024. DHL Group https://www.dhl.com/discover/es-es/noticias-insights/reportajes-y-prensa/informe-conectividad-global-dhl-2024

29. Brohan, M. (2025, 28 de abril). Unilever expands its digital platform for B2C and B2B ecommerce. Digital Commerce 360 https://www.digitalcommerce360.com/2025/04/28/unilever-expands-digital-platform-b2c-b2b-ecommerce/

30. Clarity Performance (2021, 07 de enero). B2B SEO – A guide in 2021 https://clarityperformance.global/blog/b2b-seo-strategy

31. Latori GmbH. (2025, 09 de julio). The 7 biggest challenges in B2B e-commerce https://www.latori.com/en/blogpost/b2b-ecommerce

32. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de marzo). Entrevista a Ana Laura Fleba - La revolución de la implementación del canal digital y del catálogo infinito [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=5fEhS_efkMQ

33. eMarketer (2021, 07 de diciembre). How D2C brands are diversifying consumer experience to disrupt the retail industry https://content-naf.emarketer.com/how-d2c-brands-diversifying-consumer-experience-disrupt-retail-industry

34. Feger, A. (2025, 18 de abril). Direct-to-consumer commerce: How it works and how it's evolving. eMarketer https://www.emarketer.com/learningcenter/guides/d2c-explained/

35. eLíderes Podcast x25 (2025, 26 de agosto). Entrevista a Patricio Lombardi - Mobile, superapps y redes sociales: 3 momentos claves del digital commerce [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=JrXbUOr7348

36. eCommerce Institute (2024, 08 de junio). eLíderesx25 Podcast - Hernán Kazah y la ubicuidad del ecosistema digital de Iberoamérica [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=4nR6cfjgYU0

37. Luca (2024, 29 de octubre). User-generated content stats: Key numbers for marketers. Movig Blog https://www.getmovig.com/blog/user-generated-content-statistics

38. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de agosto). Entrevista a Tobías Noni Bernardis - La transformación de la logística [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=QyI5T197Ddc

39. SELA – Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2023, 10 de febrero). Comercio electrónico en México creció 23% en 2022 https://www.sela.org/comercio-electronico-en-mexico-crecio-23-en-2022/

40. El Economista (2023, 10 de marzo). El e-commerce sumó más de 1.000.000 de compradores en 2022 https://eleconomista.com.ar/negocios/el-e-commerce-sumo-mas-1000000-compradores-2022-n60435

41. Ruiz, A. (2023, 20 de marzo). Radiografía del eCommerce en Argentina: Uno de los mercados más fuertes de Sudamérica. Marketing4eCommerce https://marketing4ecommerce.net/radiografia-del-ecommerce-en-argentina-uno-de-los-mercados-mas-fuertes-de-sudamerica

42. eLíderes Podcast x25 (2025, 24 de junio). Entrevista a Raúl Saroka - La revolución de la computación como inicio de todo [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=J9RWZ5QfSeI

43. Huría, P.; Kennedy, E. & Maniar, P. (2024). How Unilever digitized its distributive trade route to market globally. Adobe / Unilever https://static.rainfocus.com/adobe/as24/sess/1692816834696001pRYv/finalpresentation/S430_How%20Unilever%20Digitized%20Its%20Distributive%20Trade%20Route%20to%20Market%20Globally_1712851649633001dolb.pdf

44. NielsenIQ (2024, 26 de enero). The evolving direct-to-consumer (DTC) journey 2024 https://nielseniq.com/global/en/insights/commentary/2024/the-evolving-direct-to-consumer-dtc-journey-2024/

45. Adobe for Business (s. f.). Customer Data Platform https://business.adobe.com/solutions/customer-data-platform.html

46. Doering, C. (2020, 12 de mayo). Why PepsiCo launched 2 new direct to consumer sites. Food Dive https://www.fooddive.com/news/why-pepsico-launched-2-new-direct-to-consumer-sites/577676/

47. eLíderes Podcast x25 (2025, 17 de julio). Entrevista a Valeria Bazzi - Las historias de impacto detrás de la gran plataforma de Mercado Libre [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=9NumIgo16oA

48. Roche, L. & Giardinello, M. (2024, 21 de febrero). How Kimberly-Clark Professional sharpened its marketing messaging and accelerated revenue growth. Sales & Marketing Management https://salesandmarketing.com/how-kimberly-clark-professional-sharpened-its-marketing-messaging-and-accelerated-revenue-growth/

49. Terreros, D. (2023, 20 de enero). 10 diferencias entre el marketing B2B y B2C. HubSpot https://blog.hubspot.es/marketing/diferencias-marketing-b2b-b2c

50. Caruso, A. (2020, 09 de septiembre). Cómo Arredo utiliza el social selling para desarrollar su eCommerce. VTEX https://vtex.com/es-co/blog/como-arredo-utiliza-el-social-selling-para-desarrollar-su-ecommerce

51. Mailchimp. (2023, 11 de diciembre). Cómo un plan de marketing personalizado impulsó el éxito de Yuool https://mailchimp.com/es/case-studies/yuool-customer-success-manager/

52. Mesha (n.d.). What is the average ROAS by industry for Google Ads? https://trymesha.com/blog/what-is-the-average-roas-by-industry-for-google-ads/

53. Koba, J. (2025, 16 de julio). What are differences between D2C and B2B? Kogifi https://www.kogifi.com/articles/what-are-differences-between-d2c-and-b2b

54. Blagojevic, I. (2025, 11 de agosto). 25 customer experience statistics. 99Firms https://99firms.com/research/customer-experience-statistics/

55. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de junio). Entrevista a Fernando López Iervasi - Intelligent cloud: la nube y la inteligencia artificial integradas [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=eLFG_4J5uxU

56. Rivo (2024, 21 de noviembre). Customer retention statistics in 2025 https://www.rivo.io/blog/customer-retention-statistics

57. B2B International (n.d.). What is a good NPS score? Recuperado el 02 de octubre de 2025, de https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-a-good-nps-score/

58. Rebuy (2023, 15 de diciembre). 7 customer retention metrics you should be tracking https://www.rebuyengine.com/blog/retention-metrics

59. Tamir, D. (2025, 20 de abril). 7 Net promoter score (NPS) statistics for ecommerce stores. Opensend https://www.opensend.com/post/net-promoter-score-ecommerce

60. Alvarado, E. (2024, 06 de septiembre). 7 herramientas de fidelización para aumentar la retención de clientes. Zenvia https://www.zenvia.com/es/blog/herramientas-fidelizacion-clientes/

61. Pueyrredon, M; Jacobs, N. & Smardzewski, T. (2024). Top 100 KPI unified commerce [Ebook]. Génesis de un Futuro Digital https://genesisfuturo.digital/descarga-handbook-top-100-kpi-unified-commerce/

62. eLíderes Podcast x25 (2025, 07 de agosto). Entrevista a Dieter Spangenberg - Medios de pago y prevención de fraude: inicios e implementación [Video]. YouTube https://www.youtube.com/watch?v=Z_1y6s33GuI

63. Li, R. & Shine, I. (2025, 25 de abril). El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: Cerrar la brecha de habilidades digitales para atender a una demanda en evolución. World Economic Forum https://es.weforum.org/stories/2025/04/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-cerrar-la-brecha-de-habilidades-digitales-para-atender-a-la-demanda-de-las-empresas/

64. CEPAL (2024, 06 de noviembre). A real and effective digital transformation can help Latin America and the Caribbean overcome the traps hindering its development https://www.cepal.org/en/pressreleases/real-and-effective-digital-transformation-can-help-latin-america-and-caribbean

65. Bolivia Emprende (2022, 20 de junio). Acelerando los pagos digitales en América Latina y el Caribe https://boliviaemprende.com/publicaciones/acelerando-los-pagos-digitales-en-america-latina-y-el-caribe

66. Cabrera, F.; Mizrahi, N.; Moreno, J. & Zabaleta, P. (2024, 07 de mayo). La rápida evolución de los medios de pago 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

67. Chinea, E. (2020, 26 de noviembre). Más allá de una cuenta bancaria: Los retos de la inclusión financiera en Latinoamérica. Iupana https://iupana.com/2020/11/26/inclusion-financiera-latinoamerica/

68. Mejía, D. & Saavedra, M. (2022, 02 de diciembre). Inclusión financiera en América Latina: ¿Qué tanto hemos avanzado? CAF – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe https://www.caf.com/es/blog/inclusion-financiera-en-america-latina-que-tanto-hemos-avanzado

69. Drew (2025, 04 de septiembre). Oportunidades y desafíos del ecommerce en América Latina https://blog.wearedrew.co/e-commerce/oportunidades-y-desafios-del-e-commerce-en-america-latina

70. Neri, F. (2025, 08 de enero). El auge del comercio electrónico en los mercados emergentes: oportunidades y desafíos. Lyzer https://www.lyzer.tech/es/blog/rise-e-commerce-emerging-markets-opportunities-challenges

71. Paniagua, C. (2023) Apoyo a pymes para países más productivos. CAF – Banco de Desarrollo de América Latina https://www.caf.com/media/4663666/impacto-caf-pymes-informe-completo.pdf

72. Krivkovich, A.; Weddle, B.; Mahadevan, D.; Di Lodovico, A.; Maor D. & Steele, R. (2025, 18 de junio). A new operating model for a new world. McKinsey & Company https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/a-new-operating-model-for-a-new-world

73. Forbes Colombia (2021, 12 de julio). E-commerce regional: el momento del D2C https://forbes.co/2021/07/12/red-forbes/e-commerce-regional-el-momento-del-d2c

74. Edutin Academy (2024,17 de septiembre). Natura: caso de éxito en elearning https://blog.edutin.com/natura-caso-de-exito-en-elearning

75. Microsoft News (2020, 12 de mayo). CEMEX dirige su transformación digital hacia el cliente https://news.microsoft.com/es-xl/cemex-dirige-su-transformacion-digital-hacia-el-cliente/

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Podcast y entrevistas

No te pierdas las entrevistas con algunos de los eLíderes 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.

Francisco Díaz Colodrero

María Eugenia Botta

Federico Malek

Ana Laura Fleba

Patricio Lombardi

Hernán Kazah

Tobías Noni Bernardis

Raúl Saroka

Valeria Bazzi

Fernando López Iervasi

Dieter Spangenberg

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Sobre las dimensiones del libro vivo

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

- **Dimensión Gráfica**
- **Dimensión textual**
- **Dimensión multimedia**
- **Dimensión aumentada**

Dimensión Gráfica

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

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

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

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.

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.

La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C

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

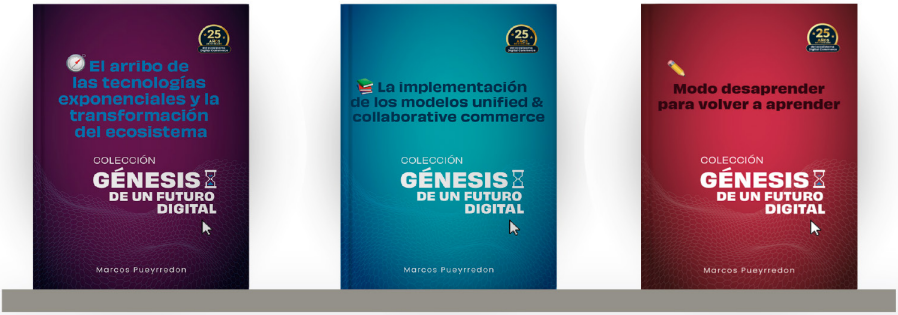
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra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

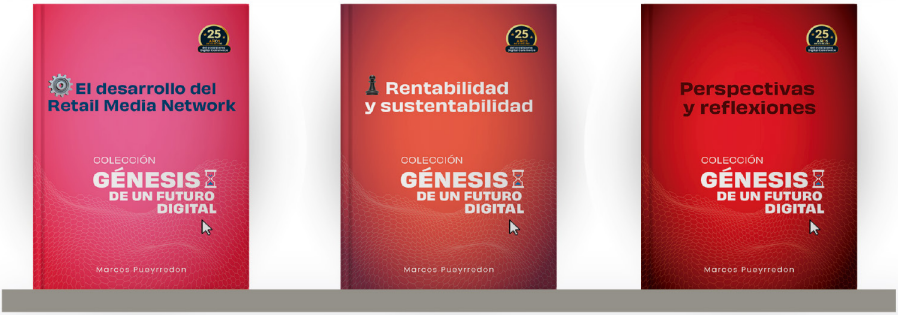
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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

Los dejavu de las regulaciones y de los desafíos legales
La reconversión de los medios de pago
Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling
Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital
El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad
La revolución de los datos en la era del Big Data
La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C
La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios
El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon


El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
La implementación de los modelos unified & collaborative commerce
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
Modo desaprender para volver a aprender
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon


El desarrollo del Retail Media Network
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
Rentabilidad y sustentabilidad
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
Perspectivas y reflexiones
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon

Del boom de las punto-com al oscurantismo
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon

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

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

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!

La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C

La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C es un libro vivo de la colección Génesis de un Futuro Digital que explora cómo la digitalización reconfiguró los vínculos entre empresas, marcas, distribuidores y consumidores en Iberoamérica. A través de testimonios, casos emblemáticos y el análisis de tendencias globales, este volumen narra la evolución de un modelo comercial que pasó de las transacciones tradicionales a un ecosistema basado en datos, plataformas tecnológicas y experiencias personalizadas.

El libro aborda las distintas capas de esta transformación: desde los primeros portales B2B que reemplazaron al representante de ventas físico hasta los actuales marketplaces empresariales; desde los experimentos iniciales de venta directa al consumidor hasta el auge del D2C como estrategia clave para fabricantes y marcas. A lo largo de sus páginas, se muestran ejemplos de cómo compañías líderes y pymes lograron adaptarse, superando barreras de desconfianza, infraestructura y cultura organizacional.

Se destacan además los aceleradores que hicieron posible este cambio: la omnicanalidad, la adopción de tecnologías como CRM, CDP y automatización; la integración de pagos digitales y logísticas de última milla, y la irrupción de la inteligencia artificial en la personalización de la relación comercial. También se analizan los desafíos que persisten, como la necesidad de confianza entre socios, la profesionalización de los equipos y la sostenibilidad de los modelos de negocio.

Más que un registro histórico, este libro vivo ofrece una mirada prospectiva. Cada capítulo invita a reflexionar sobre las lecciones aprendidas y las oportunidades por venir, en un contexto donde el B2B y el D2C ya no son caminos paralelos sino estrategias convergentes que redefinen las reglas del juego. Es una invitación a comprender cómo las relaciones comerciales del futuro se construyen hoy, en la intersección entre lo humano y lo digital.

ISBN 978-631-01-1903-8