25 AÑOS ANIVERSARIO
del ecosistema Digital Commerce



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

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Marcos Pueyrredon



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

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial*

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: 978-631-01-2408-7
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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

Las innovaciones tecnológicas están remodelando la forma de hacer negocios; las super apps transforman ese cambio en ecosistemas vivos y flywheels de crecimiento rentable.

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 17
- Características destacadas de la colección de libros vivos Génesis de un futuro digital 22

Introducción 27

- De los marketplaces al universo de la super app 33
- La integración como gran oportunidad de la economía digital en Iberoamérica 38

El origen del modelo super app: De la convergencia de servicios a los ecosistemas integrados 43

- De la app funcional al ecosistema: Un cambio de paradigma 45
- Las primeras super apps globales: China y el sudeste asiático como espejo 47
  - *Errores frecuentes al copiar modelos de super apps de otros mercados* 48
- WeChat, Grab, Gojek: Lecciones para Iberoamérica 50
- América Latina: terreno fértil para la integración 51
- Comparativa Asia–América Latina–Europa 55
- Modelos de negocio y tecnologías habilitadoras 58
- Arquitectura funcional de una super app: Del núcleo de identidad al ecosistema de servicios 64
- El liderazgo colaborativo en la era de las super apps 67
- Ecosistemas con propósito 71

El nacimiento de las super apps en Iberoamérica 77

- La historia de Rappi: Del delivery al ecosistema financiero 80
- Mercado Libre y su expansión hacia fintech, logística y retail media 82
- Falabella, PedidosYa y los modelos híbridos en evolución 86
- Nuevos jugadores: Didi, Clip, Nubank y la ola fintech en super apps 89
- Cuando el play super app no funciona: Patrones de fracaso que conviene no copiar 92
- Tipologías de ecosistemas super app en Iberoamérica: Cuatro rutas de evolución 94
- El comercio unificado como red inteligente: Personas, datos y propósito 98
  - *Datos, interoperabilidad y cultura del aprendizaje continuo* 101
  - *De la omnicanalidad a la inteligencia conectiva* 104

La cadena de valor digital: Cómo las super apps integran cada eslabón 107

- Mapa de la cadena comercial orquestada por la super app 109
- Pagos, logística y datos: La nueva columna vertebral 115
- Interoperabilidad y open APIs como habilitadores del modelo 118
- Cómo las super apps conectan al consumidor, al retailer y al fabricante 120
- Casos de colaboración: Fintech + marketplaces + retailers 122
- Rol de pymes y emprendedores en ecosistemas de super apps 125
- Stack de relación super app–partners: Anchors, estratégicos y long tail 129
- De la hiperconectividad a la inteligencia aumentada: El nuevo ADN del liderazgo digital 138

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Rentabilidad, sostenibilidad y regulación:
El desafío del modelo super app 151

- Escalar sin diluir el propósito 153
- Rentabilidad en ecosistemas hiper integrados 156
- Regulaciones fintech y competencia en Iberoamérica 159
- Mapa de riesgos de plataforma:
  Lo que realmente estás firmando cuando entras a una super app 162
- La visión del regulador: Interoperabilidad y protección de datos 167

Las super apps como plataformas de datos y marketing 171

- Journey del usuario dentro de una super app:
  Dos miradas sobre el mismo viaje 172
- Mapa de eslabones de la cadena comercial
  conectados por super apps 177
- Arquitectura simplificada de super app 180
- Flywheel de la super app (sobre nuestro Flywheel Retail 4.0) 184
- Mapa de integración
  Entre super apps, unified commerce y comercio colaborativo 186
- Retail media dentro de las super apps 190
- Data-driven commerce y personalización masiva 192
- Inteligencia artificial generativa y experiencia predictiva 194
- Hacia la IA unificada: del CRM al "Commerce Brain" 196
- Flywheel de la super app:
  Cuando datos, servicios y confianza giran en el mismo eje 200
- Canvas build–buy–ally: Nueve preguntas
  Incómodas antes de decidir si construir, adquirir o aliarse 203
- Checklist para evaluar tu estrategia frente a las super apps 210

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

El futuro de las super apps y la economía de plataformas 217

- Matriz control vs alcance: Cuatro posiciones estratégicas frente a las super apps 220
- Ecosistemas abiertos vs. cerrados 224
- La llegada de la Web 3 y los modelos de tokenización 227
- Super apps sectoriales: Movilidad, salud, educación, finanzas 231
- Hacia una nueva gobernanza digital 237

Conclusión 243

Agradecimientos 255

Referencias 261

Podcast y entrevistas 283

Sobre las dimensiones del libro vivo 289

Próximos Momentums 295

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Prólogo

Hay momentos en la historia del ecosistema digital que funcionan como puntos de inflexión. No son solo avances tecnológicos: son transformaciones culturales que redefinen las reglas del juego. El surgimiento y consolidación de las *super apps* es, sin duda, uno de ellos.

Cuando comenzamos a hablar de comercio electrónico en Iberoamérica, lo hicimos desde la lógica de la web: páginas estáticas, catálogos online, y usuarios que daban sus primeros pasos en la compra digital. Luego llegó la revolución *mobile*, que nos obligó a repensar la experiencia en la palma de la mano. Pero lo que vivimos hoy va más allá de la pantalla: es la convergencia definitiva entre el consumo, los servicios y la vida cotidiana.

Las *super apps* son el nuevo eslabón que une toda la cadena comercial. No se limitan a vender o intermediar; orquestan un ecosistema completo donde el usuario

puede comprar, pagar, invertir, comunicarse, pedir un servicio o incluso gestionar su identidad digital sin salir del mismo entorno. Lo que hace unos años parecía una utopía hoy es una realidad que integra fintechs, marketplaces, plataformas de delivery, bancos, retailers y hasta gobiernos.

En este libro, El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial, propongo una mirada profunda sobre cómo este modelo redefine la economía digital iberoamericana. No desde la fascinación tecnológica, sino desde una perspectiva sistémica: cómo se articulan los actores, qué aprendizajes tomamos del modelo asiático, qué oportunidades y riesgos existen para nuestras economías, y cómo esta nueva generación de plataformas está dando forma a la infraestructura comercial del futuro.

Durante los últimos años, he tenido el privilegio de conversar con muchos de los protagonistas de esta transformación. Desde líderes de *fintechs* como Yape y Nubank hasta referentes de plataformas multipropósito como Rappi o Mercado Libre, pasando por retailers que hoy evolucionan hacia modelos *phygital* integrados. Todos coinciden en un punto: el poder ya no está en la aplicación, sino en el ecosistema.

Las *super apps* representan la madurez del digital commerce. Son la consecuencia de 25 años de evolución —desde los pioneros del ecommerce hasta los actuales arquitectos de experiencias unificadas— y, al mismo tiempo, la semilla de lo que viene: el *unified & collaborative*

commerce. Como escribí en el volumen de esta colección, La implementación de los modelos unified & collaborative commerce,[1] la clave del futuro está en la colaboración entre empresas, datos y tecnologías. Las *super apps* son la materialización de esa visión.

Este libro, como cada uno de los que componen *Génesis de un futuro digital*, es un libro vivo: un espacio colaborativo, en constante actualización, que combina investigación, datos, entrevistas y la voz de los protagonistas. Aquí no solo analizamos el presente, sino que proyectamos el futuro inmediato: la irrupción de la inteligencia artificial generativa en la experiencia del usuario, el avance de los modelos de *open data*, la expansión del *retail media* dentro de las *super apps* y los desafíos regulatorios que plantea un entorno cada vez más integrado.

Vivimos un momento en el que los límites entre sectores se desdibujan. Bancos que se convierten en plataformas de estilo de vida, retailers que ofrecen servicios financieros, aplicaciones de movilidad que se transforman en centros de comercio urbano. Lo que antes eran industrias separadas, hoy son eslabones de una misma cadena digital, impulsada por datos, conectividad y confianza.

Este volumen busca rendir homenaje a quienes están construyendo esa cadena. A los pioneros que entendieron que la competencia del futuro no será entre empresas, sino entre ecosistemas. A los equipos que, detrás de cada innovación, están creando las infraestructuras invisibles que sostienen nuestra vida digital. Y a los usuarios, que

con cada clic, cada pago y cada interacción nos enseñan que el verdadero valor está en la simplicidad.

Como suelo decir en cada *eCommerce Day*: no se trata de hacer más con menos, sino de hacer mejor con todos. Las *super apps* encarnan esa filosofía. Nos muestran que la colaboración no es una opción, sino el nuevo motor del progreso digital.

Bienvenidos a este nuevo capítulo de *Génesis de un futuro digital*. Los invito a recorrer conmigo la historia y el presente de esta evolución, pero sobre todo a imaginar juntos lo que vendrá: un futuro donde la economía digital no solo sea más eficiente, sino más inclusiva, sostenible y humana.

Este libro no está pensado para ser leído de forma pasiva, sino para ser trabajado. A lo largo de los capítulos vas a encontrarte con mapas como el de la cadena comercial orquestada por la super app, el mapa de riesgos de plataforma, el *flywheel* de la super app y el canvas *build–buy–ally,* que funcionan como tableros de decisión para tu realidad. La invitación es simple y directa: léelo con lápiz en mano, súbelo a la mesa de dirección, discútelo con tus equipos y úsalo para responder tres preguntas incómodas pero necesarias: ¿qué rol queremos jugar en el nuevo tablero de super apps?, ¿qué riesgos estamos realmente dispuestos a asumir? y ¿qué capacidades necesitamos construir para que este ecosistema nos potencie en vez de volvernos dependientes?

Si llegaste hasta aquí, mi propuesta es clara: **no leas este libro solo**. Compártelo con tu comité ejecutivo,

con tus equipos de negocio, tecnología, datos y legal, y conviértanlo en disparador de conversaciones concretas. Cada figura, cada framework y cada checklist está diseñado para ayudarte a tomar decisiones hoy —*build, buy, ally* o especializarte— sabiendo que lo que definas en los próximos dos o tres años va a marcar cómo tu organización se inserta en la economía de plataformas de la próxima década.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

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

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

Introducción

En los albores del comercio electrónico en Iberoamérica se impuso la idea del ***marketplace*** como el gran agregador de oferta: plataformas digitales que reunían a múltiples comerciantes para ofrecer variedad al consumidor. Ese *momentum* pionero está documentado en el libro La era de los marketplaces.[2] Allí vimos cómo estas plataformas transformaron los hábitos de compra y sentaron las bases de una nueva economía digital. Hoy, ya inmersos en la revolución del comercio móvil [3] y ante *el* arribo de las tecnologías exponenciales,[4] se configura un nuevo estadio: las **super apps**. Un concepto que lleva la idea del marketplace un paso más allá, al integrar servicios heterogéneos –no solo productos– en un único ecosistema digital *"todo-en-uno".*

Las *super apps*, heredadas de los modelos asiáticos, son aplicaciones multipropósito donde el usuario realiza casi todas sus transacciones digitales: mensajería, compras, pagos, movilidad, entretenimiento, educación, etc. Forjaron su éxito en mercados con grandes poblaciones móviles, especialmente China, donde WeChat se definió tempranamente como una «super app» por la vasta

cantidad de funciones que ofrece.[5] En esa evolución, muchas comenzaron como plataformas focalizadas: WeChat arrancó como mensajería instantánea y agregó juegos, pagos y comercio electrónico;[6] Grab y Go-Jek surgieron como apps de transporte para ampliar luego a delivery y servicios financieros (Appscrip, 2021).

En este libro utilizo el término *super app* en un sentido amplio, que incluye tanto las **generalistas** —capaces de integrar múltiples servicios de la vida diaria (mensajería, movilidad, pagos, compras, entretenimiento, servicios públicos)— como las **plataformas sectoriales de servicios integrados**, especialmente en finanzas y movilidad, que funcionan como verdaderos ecosistemas aunque estén focalizados en uno o dos dominios centrales.

Técnicamente, no toda app multifunción es una super app, ni toda plataforma financiera avanzada equivale a WeChat o Grab; por eso, a lo largo de este volumen iremos distinguiendo explícitamente estos niveles cuando el matiz sea relevante para el análisis estratégico. El objetivo no es forzar una definición académica rígida, sino ofrecer un lenguaje de trabajo coherente para leer la evolución de actores como Mercado Libre, Rappi, Nubank, bancos digitales, wallets, telcos y gobiernos digitales dentro del contexto iberoamericano.

Esta aclaración también ayuda a enmarcar la lectura cruzada con otros libros vivos de la colección Génesis de un Futuro Digital. Cuando hablemos de super apps generalistas, el lector puede apoyarse en los volúmenes dedicados a El boom del comercio electrónico, La

era de los marketplaces y La implementación de los modelos unified & collaborative commerce, donde se analiza la integración de categorías, canales y modelos colaborativos en sentido amplio. Cuando nos referimos a plataformas sectoriales —en particular las de servicios financieros, movilidad o logística— la conversación se conecta de manera directa con El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema, con los libros sobre La revolución de los datos en la era del Big Data y con Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling, que exploran cómo estos ecosistemas se convierten en infraestructura crítica para el comercio, el crédito y la expansión internacional. A lo largo del libro, la palabra "super app" debe leerse entonces como una **familia de modelos plataforma**, cuyos matices iremos desgranando para entender mejor qué tipo de apuesta está haciendo cada actor y qué implicancias tiene para el resto del ecosistema.

En Iberoamérica, ese modelo está germinando. El ecosistema regional –6,5 mil millones de habitantes con similitudes culturales y un mercado cada vez más conectado– reúne las condiciones para que surjan super apps locales.[7] Durante la pandemia, la digitalización forzada por el distanciamiento hizo crecer los comportamientos móviles: en Brasil, por ejemplo, las descargas de apps se dispararon 25% y el uso de plataformas de entrega creció 220% (Appscrip, 2021). Ese impulso aceleró la convergencia de servicios: no sorprende que compañías líderes de la región ya avancen hacia un modelo integrado.

Por ejemplo, **Mercado Libre** –que hace 25 años democratizó el comercio electrónico– extiende hoy su apuesta al sector financiero. Como señalan en el informe: *"En 2024 iniciamos la transformación de Mercado Pago en un banco digital en México, abriendo nuevas posibilidades de innovación y expansión"*.[8]

De modo similar, **Rappi** –fundada en 2015– ha pasado de ser una app de delivery de comida a una *super app* reconocida mundialmente. En 2024 entró por primera vez en la lista TIME100 como "compañía líder" (único caso latinoamericano en esa categoría), justo por haber ampliado sus servicios a scooters, pagos, transferencias P2P, venta de boletos y una tarjeta de débito.[9] Su CEO, **Simón Borrero**, lo resumió así: *"Esto nos recuerda que los colombianos pueden lograr cualquier cosa... con una mezcla de humildad, ambición y trabajo duro podemos crear oportunidades para millones"*.[10]

El auge de estas aplicaciones multifunción implica una fuerte **convergencia de servicios en un único ecosistema**. Cada *super app* aspira a ser el punto de contacto principal del usuario digital: desde pedir un café hasta gestionar sus ahorros. Según PwC, *"la proliferación de super-apps impulsará la adopción de billeteras digitales"*,[11] evidenciando cómo la integración de pago, crédito y beneficios mejora la experiencia. En este panorama, las super apps emergen como la evolución natural de los marketplaces: donde antes se centralizaba la oferta comercial, ahora se sintetizan múltiples necesidades diarias en una sola plataforma.

A medida que el ecosistema tecnológico avanza (IA, 5G, blockchain), las super apps encuentran un terreno fértil. En esencia, proponen resolver una "pelea por la pantalla" del usuario: competir no por un solo servicio, sino por su tiempo y atención como una suite de soluciones integrales. En América Latina, donde aún existe un amplio sector no bancarizado, la inclusión financiera a través de super apps presenta una enorme oportunidad. Actores locales con músculo tecnológico y financiero, apoyados por la inversión de fondos globales, compiten hoy por convertirse en el canal omnipresente de nuestras vidas digitales. **Este libro**, siguiendo el hilo de análisis de la saga *Génesis de un futuro digital*, se sumerge en ese fenómeno: los orígenes, los protagonistas y los desafíos de pasar de un marketplace a una super app en el contexto iberoamericano actual.

Por su parte, más del 70% de los latinoamericanos (unas 456 millones de personas) son usuarios de dispositivos móviles (PwC, 2021), lo que genera un terreno ideal para que una sola interfaz dé múltiples servicios. Antes dije que impulsará la adopción de billeteras digitales, lo que representa que el usuario estará predispuesto a almacenar métodos de pago y gestionar su economía dentro de esos grandes ecosistemas. Además, se favorece la lealtad: quien ya usa la app para pagos, ve más fácil contratar ahí otros servicios financieros, salud o entretenimiento.

La **pandemia de COVID-19** sirvió de catalizador adicional. Con las cuarentenas, el consumo móvil creció abruptamente, particularmente en servicios delivery y fintech. Se aceleró la familiaridad del usuario con las

apps y la comodidad de tener todo en su bolsillo. En Brasil, por ejemplo, aplicaciones de entregas crecieron un 220% durante la pandemia (Appscrip, 2021). Esa experiencia reforzó en los líderes del mercado la idea de que el futuro es un super "hub" digital: un **ecosistema único de servicios**. Así, tecnologías nacientes (IA para recomendaciones personalizadas, blockchain para seguros más ágiles, pagos en criptos, etc.) se proyectan en el marco de super apps como potenciales módulos adicionales. Ya no son islas separadas, sino piezas que encajan en un puzzle mayor.

En Iberoamérica vemos esto tomando forma. Para el usuario, el concepto es conocido incluso si no se nombraba así antes: apps como WhatsApp, Instagram o Google combinan funciones, aunque no al nivel de WeChat. Sin embargo, la inminente competencia entre gigantes regionales está impulsando a que se unan más servicios. Por ejemplo, en China los usuarios hacen un 89% de sus pagos digitales a través de WeChat o Alipay (Appscrip, 2021); en Latinoamérica, aunque aún fragmentados, los pagos móviles están en ascenso (las transacciones digitales crecieron 11% en la región en 2023, según datos de McKinsey).[12] Los jugadores locales lo saben: la integración de servicios básicos genera barreras de entrada, porque retener al cliente dentro de una suite supone una ventaja competitiva enorme.

Esta versión final del libro incorpora más que un diagnóstico: ofrece **un kit completo de herramientas estratégicas** para analizar tu rol frente a las superapps. Cada capítulo suma un mapa o framework diseñado para

ayudarte a decidir: el journey doble usuario–plataforma, el mapa de eslabones de la cadena comercial, la arquitectura funcional, el flywheel de la superapp, el stack de partners, el canvas build–buy–ally y el checklist C-level de decisiones. Mi recomendación es que recorras todo el libro **con tu organización en mente**, marcando en qué eslabones jugás hoy, cuáles controlás, en cuáles dependés de terceros y dónde podés abrir nuevas avenidas de valor.

Leído en conjunto con los otros libros vivos de Génesis —marketplaces, mobile commerce, tecnologías exponenciales, datos, ecosistema emprendedor, unified commerce—, este volumen te ayuda a construir una visión 360° de tu futuro digital. **No lo leas solo: trabajalo en equipo.** Imprimí los mapas, discutí los riesgos, analizá los escenarios build–buy–ally y revisá la matriz control vs. alcance como si fuera un tablero geopolítico. La economía de plataformas exige conversaciones maduras: este libro te da la estructura para tenerlas.

De los marketplaces al universo de la super app

El tránsito de los marketplaces tradicionales a las super apps es un camino lógico. Un **marketplace** agrupa tiendas: el foco inicial era proveer variedad de productos y facilitar las compras en línea. Latinoamérica vivió esa etapa con actores clave como Mercado Libre, Amazonas locales y decenas de marketplaces verticales. Estas plataformas combatieron la falta de oferta digital

ampliando inventarios y mejorando la logística. Su éxito nos enseñó dos cosas: primero, que los usuarios valoraban el "todo en un lugar" para compras; segundo, que quienes dominan la red de clientes registrados (buyers) pueden extender su alcance a más servicios.

En ese sentido, las super apps llevan la fórmula un nivel más allá: ya no solo ofrecen X categorías de comercio, sino servicios múltiples: movilidad, comida, finanzas, viajes y más. **Mercado Libre** ilustra este salto. Comenzó como el gran marketplace hispanoamericano, pero rápidamente multiplicó su ecosistema con Mercado Pago (fintech), Mercado Envíos (logística), Mercado Crédito (créditos) y Mercado Ads (publicidad). Según datos oficiales, su segmento fintech procesó 196.7 mil millones de dólares en 2024[13] y superó los 61 millones de usuarios activos. Esto le permite, como declara su CEO, "democratizar el comercio y los servicios financieros" en la región (MercadoLibre, 2025, 7 de marzo). En la práctica, Mercado Pago ya ofrece servicios que van desde el pago en tiendas físicas hasta inversiones, tal como su programa MercadoFondo (Paiva, 2019). Ahora mismo se gestiona su licencia bancaria en México, un paso clave hacia convertirse en la "super app" de Mercado Libre.

También Mercado Libre es un ejemplo de cómo los marketplaces pueden convertirse en super apps al integrar verticales. **Rappi**, por otro lado, creció saltando de verticales: empezó en entregas a domicilio (restaurantes) y armó rápidamente el resto del rompecabezas. Hoy incluye compras en supermercado, farmacias, tiendas especializadas (RappiFavor), y hasta inversiones y

transferencias (RappiPay). TechCrunch señala que Rappi ya opera en nueve países de la región (Paiva, 2019), con 30 millones de usuarios e ingresos que crecen exponencialmente (Villena, 2024). No es sorpresa que sea considerado *la* candidata latam para ser super app.

Otros ejemplos globales añaden perspectiva. Grab y Go-Jek (Asia) demostraron que una empresa de transporte puede expandirse con pivote financiero. En Latinoamérica **Didi** sigue esa ruta: presente en México, Brasil y Colombia, empezó con ride-hailing y ahora ofrece Didi Food (delivery) y Didi Crédito, servicios a conductores y préstamos para consumidores. Como observa un análisis de Carnegie, Didi incluso lanzó una "app integral" financiera para ofrecer préstamos y tarjetas en países como México y Brasil.[14] Esto habla de la versatilidad del modelo: un actor local se vale de su red de usuarios móviles para diversificar.

Incluso actores no tradicionales exploran el concepto. En Brasil, el banco digital **Banco Inter** lanzó un marketplace propio para ir más allá de las finanzas. Un banco puede competir ofreciendo ecommerce, viajes o fintech sin perder a su cliente. Lo mismo sucede con apps de retail; por ejemplo, Magazine Luiza (Magalu) planea extender su app de retail a servicios financieros y contenidos, buscando convertirse en un referente de consumo diario.

En contraste, en España y otros mercados maduros hay más fragmentación. Si bien existen apps populares de comercio y delivery (Glovo en España, por ejemplo) o pagos móviles (Bizum), no se ha visto aún una super app dominante *"all-in-one"* como en Asia. Algunas

empresas como Cabify intentan acercarse lanzando su propio monedero (Lana) y servicios de e-movilidad, pero los hábitos europeos y la competencia extranjera son retos. En todo caso, las estrategias convergentes se ven también allí: uso extendido de una única app bancaria, multiplicidad de funcionalidades en la app de mensajería (WhatsApp Pay), entre otras.

Aún dentro de Latinoamérica, cada país aporta sus propios ingredientes a este universo. A continuación veremos una **tabla comparativa** que ofrece más claridad sobre este aspecto del ecosistema:

Cinco países iberoamericanos con super apps o servicios integrados

País	Casos / Servicios integrados destacados
Argentina	Mercado Libre (ecommerce + fintech)Rappi (delivery + pagos, omnicanal)Ualá (banca digital) y nuevos wallets como MODO (banca móvil).
Chile	Mercado Libre ChileRappi; BancoEstado (CuentaRut app)MACH (billetera digital de banco)Cornershop (comercio "instantáneo")
Uruguay	Mercado Libre UruguayPedidosYa (delivery regional)RappiAplicaciones de bancos estatales (Banco República) para pagos digitales.
México	Mercado Libre México / Mercado Pago (comercio + fintech)RappiDiDi (movilidad + Didi Crédito en MX)Plataformas de retail (Cornershop, OXXO Pay) y bancos digitales (Stori, etc.).
España	Glovo (entregas urbanas)Cabify + Lana (movilidad + fintech)Bizum (pagos móviles)Apps omnicanal de grandes cadenas (Zara, Mercadona)

Cuadro. Principales casos y servicios integrados en ecosistemas digitales de Argentina, Chile, Uruguay, México y España, destacando combinaciones de ecommerce, fintech, movilidad y pagos digitales. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025).

Como puede observarse, en cada mercado un actor clave trata de armar ecosistemas más amplios. Argentina y México destacan con Mercado Libre y Rappi como super ejes comerciales-financieros. En Uruguay y Chile las integraciones aún son más incipientes (PedidosYa y Rappi lideran en delivery, mientras los bancos impulsan billeteras electrónicas). España aparece con varias apps consolidadas en nichos (ej. delivery), pero la idea de una única "super app" nacional aún no se materializa con fuerza.

Más allá de nombres locales, el mensaje es claro: la ruta de crecimiento de los marketplaces ha sido enlazar categorías, y ahora de estas solapa su gama de servicios. Como comentábamos en volúmenes anteriores de *Génesis de un futuro digital*, las rupturas tecnológicas y la experiencia del usuario convergen para crear monopolios de atención digital. Pasamos de elegir dónde comprar un producto a decidir dónde resolver cada necesidad cotidiana. Esta transición del marketplace a la super app marca una nueva era del comercio electrónico: la **era del "todo en uno"**.



La integración como gran oportunidad de la economía digital en Iberoamérica

Desde mi perspectiva, la expansión de las super apps representa **una gran oportunidad estratégica para Iberoamérica**. Nuestro mundo latinoamericano, con su diversidad geográfica y socioeconómica, puede beneficiarse enormemente de plataformas capaces de colmar varias necesidades de consumo y servicios financieros en una sola interfaz. Esto no solo simplifica la vida del usuario, sino que permite apalancar la innovación local: un emprendedor ya no necesita construir de cero cada servicio, puede apoyarse en la infraestructura (usuarios, datos, medios de pago) que ofrecen estas aplicaciones integradas.

Los beneficios potenciales son múltiples. En primer lugar, **inclusión financiera**: plataformas como Mercado Pago o Ualá han demostrado que quienes no tenían tarjeta de crédito tradicional pueden acceder a pagos electrónicos, microcréditos e inversiones básicas. Estos avances abren la puerta a que una mayor porción de la población se incorpore al sistema financiero formal a través de las super apps, justo cuando la penetración bancaria está por debajo del 60% en varios países de la región.

En segundo lugar, la **eficiencia en la economía digital**. Cada eslabón de la cadena comercial (tiendas, logística, pagos, crédito, publicidad digital) está

interconectado de forma transparente dentro de una super app. Esto genera economías de escala y datos compartidos que mejoran procesos: mayor velocidad en envíos (optimización de rutas), recomendaciones más precisas (IA sobre datos de compra), más seguridad en transacciones (biometría combinada) y nuevos servicios ad hoc (seguros por uso en entrega, financiamiento instantáneo). Vemos ecosistemas que se transforman: las pequeñas tiendas en un marketplace ya pueden ofrecer créditos instantáneos a sus clientes gracias al análisis de datos de ventas, algo impensable sin la plataforma integradora.

En tercer lugar, la **competitividad regional**. Hace unas décadas, compañías locales de comercio dominaban sólo sus países; ahora, las super apps nacen con mentalidad regional. Rappi opera en 9 países, Mercado Libre en 18. Este alcance transnacional crea masa crítica: ser un jugador local deja de ser suficiente, hay que pensar en escalas más amplias para enfrentar a rivales globales.

América Latina comparte idioma y patrones culturales, por lo que una super app exitosa en Colombia o Brasil puede replicarse en Argentina o México. Esto ya lo demuestran inversores globales –fondos como SoftBank o Tencent participan fuertemente en startups latinas–, y aquí el rol del policy maker es clave: generar un marco regulatorio que promueva esta expansión (por ejemplo, reconocimiento mutuo de licencias fintech, reglas claras para data o modelos de negocio) será decisivo.

Como antecedente de este potencial, recordemos cómo hace años introdujimos el concepto de *revolución del mobile commerce* en la región: por entonces, entendimos que el smartphone cambiaría no solo cómo compramos, sino los canales de distribución mismos. Hoy esa revolución se amplía: no solo portales web y apps verticales, sino redes integradas que convergen servicios. Mis conversaciones con líderes de la industria confirman esta visión: estamos ante un "momentum" en que la convergencia ya no es opcional, sino necesaria para sostener el crecimiento digital.

Por supuesto, el camino tiene desafíos. La competencia será intensa: en el tablero global hay gigantes (Apple, Google, Amazon, grandes bancos) que podrían impulsar sus propias super apps en Iberoamérica, y hay tensión regulatoria (protección de datos, fiscalización). Además, la diversidad latinoamericana implica costos logísticos y de localización. Sin embargo, confío en que nuestra región tiene ventajas: un espíritu emprendedor resiliente y la oportunidad de construir super apps nativas, creadas conociendo a fondo nuestras realidades.

En síntesis, las super apps representan *la próxima frontera* del digital commerce en Iberoamérica. Son el eslabón que une la cadena comercial del futuro: comercio electrónico, logística, pagos, crédito y servicios en una misma aplicación. Desde esta visión, creo que la integración es "la gran oportunidad" para

elevar la economía digital de la región: un campo fértil donde empresas locales pueden innovar al máximo, apoyadas por las experiencias previas (como los marketplaces que ya conocimos) y la inspiración de los éxitos globales (WeChat, Grab, Alipay).

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

El origen del modelo super app: De la convergencia de servicios a los ecosistemas integrados

La evolución digital global sigue un camino de creciente convergencia de servicios: las aplicaciones que hasta hace poco eran funcionales y aisladas se transforman ahora en plataformas integrales o **"super apps"**, ofreciendo un ecosistema unificado de servicios. Esta transformación cristaliza la idea de crear interfaces universales donde el usuario accede a mensajería, comercio, pagos y más desde una sola aplicación.

Adicionalmente, debo decir que el mercado global de las *super apps* está mostrando una clara evolución hacia la integración de múltiples servicios dentro de una única plataforma. Estas aplicaciones "todo en uno" reúne funcionalidades como mensajería, pagos, comercio

electrónico, movilidad y servicios sociales, respondiendo a usuarios que buscan **simplicidad, conveniencia y experiencias fluidas** sin cambiar de aplicación.

Casos como WeChat en Asia o Grab en el sudeste asiático ilustran cómo este modelo permite chatear, comprar, pagar y acceder a diferentes servicios desde el mismo entorno. Esta integración impulsa la adopción masiva: se estima que para 2025, más de **3.500 millones de personas** interactuarán con super apps en su vida cotidiana.[15]



Figura. Proyección del mercado global de superapps entre 2025 y 2033. Se estima un crecimiento desde USD 95.83 mil millones en 2024 hasta USD 838.34 mil millones en 2033, con una tasa compuesta anual del 27.25%. Fuente: Straits Research. (2024).

La tendencia apunta a que las superapps se conviertan en **entornos digitales centrales** para organizar actividades diarias, lo que explica el fuerte crecimiento proyectado para los próximos años.

En este contexto, el presente capítulo se apoya en los fundamentos sentados en libros anteriores de la colección

Génesis de un Futuro Digital que expone los antecedentes que confluyen en la aparición de ecosistemas digitales integrados, un fenómeno que conecta los hitos previos con una visión estratégica de largo plazo.

De la app funcional al ecosistema: Un cambio de paradigma

En los albores de la era digital, las aplicaciones (apps) móviles estaban diseñadas para una función específica: un programa de mensajería, otro para un medio de pago, otro para el transporte, etc. Este **enfoque funcional individual** ha ido cediendo ante la demanda de experiencias más fluidas y convenientes. El cambio de paradigma implica pasar de múltiples apps aisladas a *ecosistemas integrados* donde una misma interfaz permite acceder a servicios diversos. Es decir, las super apps surgen como plataformas que integran varias funcionalidades complementarias. En lugar de saltar entre aplicaciones, el usuario encuentra una ventanilla única que articula sus necesidades diarias: conversar, comprar, moverse, pagar cuentas, etc. Este modelo multipropósito aprovecha los datos del usuario y algoritmos avanzados (big data, IA) para personalizar servicios, lo que lo diferencia de la vieja lógica de la "app funcional" tradicional.

La transición hacia esta interfaz universal es impulsada por varios factores. En primer lugar,

la expectativa del usuario: existe un creciente deseo de simplicidad y eficiencia. Mucha gente prefiere no saturar su móvil con docenas de apps especializadas, y valora experiencias unificadas. En segundo lugar, **el avance tecnológico**: la madurez de la nube, los microservicios y las APIs abiertas facilita la integración de sistemas heterogéneos. La interconexión de plataformas permite que, por ejemplo, un servicio de transporte se comunique con una billetera electrónica o un marketplace. En tercer lugar, **la ventaja competitiva**: ofrecer un ecosistema de valor agregado genera fuertes efectos de red y fidelización. Los usuarios pasan más tiempo en un super app si en él encuentran múltiples soluciones cotidianas; esto retroalimenta el crecimiento de la plataforma.

En suma, se está produciendo una metamorfosis: de aplicaciones de nicho a servicios integrales. Como lo resume Kearney, las super apps son *"una plataforma que aloja un ecosistema de servicios complementarios con una experiencia de usuario unificada"* (Straits Research, 2024). Este fenómeno implica un cambio de mentalidad para las empresas del sector: ya no basta con tener la "mejor app de X", sino que el desafío es convertirse en un **gran ecosistema digital**. Al hacerlo, se construye un "centro" donde convergen servicios de diverso tipo, migrando así la cadena comercial hacia nuevos eslabones integrados.

Las primeras super apps globales: China y el sudeste asiático como espejo

Históricamente, los primeros casos de super apps exitosas han surgido en Asia. China y el Sudeste Asiático han liderado este fenómeno, sirviendo como referente. En China, **WeChat** (Tencent) es un caso paradigmático. Nacida como plataforma de mensajería, WeChat amplió su oferta a redes sociales, pagos digitales (WeChat Pay), servicios gubernamentales y un ecosistema de mini-aplicaciones. Hoy WeChat permite a sus más de mil millones de usuarios chatear, comprar, pagar facturas, reservar transporte, pedir comida y hasta acceder a consultas médicas, todo sin salir de la misma aplicación.

Se estima que China concentra cerca del 19.8% de los usuarios de internet a nivel global, y en este mercado WeChat domina al integrar mensajería, comercio electrónico y pagos (Straits Research, 2024). Grab (Singapur) y Gojek (Indonesia) son ejemplos semejantes en el Sudeste Asiático: ambas arrancaron como apps de transporte o delivery y, en pocos años, incorporaron pagos móviles, pedidos de comida, servicios de mensajería y financieros, constituyéndose en **súper plataformas** regionales.

El éxito de estas super apps asiáticas ofrece varias lecciones. Por un lado, muestran que un mercado **gran consumidor de smartphones** y con hábitos digitales consolidados es propicio: en China y el Sudeste Asiático

la cultura móvil está muy avanzada, por lo que la adopción de servicios integrados ha sido fluida. Por otro, ejemplifican el rol del **efecto red**: cuanto más servicios centrales (pago, transporte, chat) se incorporan, más atractiva resulta la plataforma para nuevos negocios y usuarios, retroalimentando su expansión. Finalmente, evidencian la importancia de respaldos regulatorios y alianzas estratégicas: muchas super apps chinas operan en alianza con bancos y reguladores locales (por ejemplo, Ant Group para Alipay), lo que puede ser un camino para que proyectos similares surtan efecto en otros mercados.

Errores frecuentes al copiar modelos de super apps de otros mercados

Una de las trampas más comunes cuando se analiza el fenómeno de las super apps es asumir que basta con "replicar el modelo asiático": sumar más verticales, agregar mini apps, lanzar una wallet y esperar a que llegue la adopción masiva. La realidad iberoamericana —económica, cultural, regulatoria y tecnológica— desmonta rápidamente esa fantasía. Los casos que estudia este libro muestran que los intentos de copiar sin adaptar terminan casi siempre en sobreinversión, baja recurrencia y confusión estratégica.

Aquí se concentran los tres patrones de error que más se repiten.

1. Copiar el feature-set sin entender el caso de uso ancla

WeChat, Grab o Gojek no nacieron de la suma de

funcionalidades, sino de un **uso cotidiano tan fuerte** (mensajería, movilidad, pagos universales) que justificó expandirse. En Iberoamérica el ancla no siempre es la mensajería: a veces es la billetera (Mercado Pago), a veces el delivery (Rappi), a veces el marketplace (MELI), a veces el banco digital (Nubank). Los proyectos que fracasan parten del esquema opuesto: arman un menú gigante esperando que el usuario llegue. Pero sin un **motivo diario para abrir la app**, no hay data flywheel, no hay hábito y no hay plataforma posible. Este error conecta directamente con lo desarrollado en *Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital*: sin recurrencia, no hay motor de aprendizaje.

2. Subestimar la regulación local (financiera, laboral y de datos)

Muchos de los modelos asiáticos escalaron en momentos regulatorios más permisivos. En América Latina y Europa, en cambio, los reguladores actúan rápido en **crédito, pagos, trabajo de plataforma, protección de datos y competencia**. Intentar copiar un modelo externo sin leer bien la regulación local genera choques: investigaciones antitrust, restricciones a comisiones, límites en uso de datos o conflictos laborales. En este libro, varios casos muestran cómo la expansión fintech o logística puede convertirse en un "choque frontal" si no está alineada con las reglas del país.

3. Ignorar los costos estructurales latinoamericanos (datos, logística, informalidad)

En Latinoamérica, el costo del dato es más alto, la logística es más compleja y la informalidad laboral/comercial

altera la ecuación de adopción. Intentar copiar modelos de fulfillment asiáticos sin contemplar las distancias reales, la fragmentación del territorio, la escasez de infraestructura o la volatilidad del costo del dinero suele llevar a *unit economics* imposibles. Lo mismo ocurre cuando se importa un modelo de créditos ultrarrápidos sin tomar en cuenta fraude, score disponible o regulación financiera.

En síntesis, las super apps no son templates exportables, sino **modelos profundamente contextuales**. Copiar features sin copiar contexto es garantía de fracaso. Esta sección invita al lector —C-levels, emprendedores, reguladores— a mirar su país, su categoría y su estructura de costos antes de pensar siquiera en "replicar" una super app. La pregunta correcta no es "¿cómo copiamos este modelo?", sino **"cuál es nuestro ancla local, nuestras restricciones y nuestra oportunidad real de orquestación?"**

WeChat, Grab, Gojek: Lecciones para Iberoamérica

La experiencia asiática implica aprendizajes valiosos para Iberoamérica. Plataformas como WeChat, Grab y Gojek han demostrado la viabilidad de combinar servicios disímiles (mensajería, comercio, pagos, transporte) bajo una misma interfaz (Straits Research, 2024). En la región latinoamericana, ya se observan movimientos en esa dirección. Por ejemplo, **Rappi** (Colombia) comenzó como app de entrega de comida, pero ha ido expandiendo su ecosistema al integrar pagos móviles, transferencias

peer-to-peer y hasta la venta de entradas de cine en varios países.[16] Del mismo modo, **Mercado Libre** (Argentina) –líder regional en comercio electrónico– potenció su billetera digital *Mercado Pago* hasta ofrecer pagos en comercios físicos, inversiones y préstamos personales, acercándose a la idea de plataforma multipropósito. Estos casos emergentes se alinean con las tendencias asiáticas: aprovechan una base existente de usuarios y añaden servicios para transformarse progresivamente en ecosistemas.

Esas experiencias enseñan que, para Iberoamérica, la ruta hacia las super apps podría iniciarse con liderar un sector (eCommerce, delivery, fintech) y luego sumar funcionalidades. También sugieren la conveniencia de **colaboraciones transversales**: los gigantes locales (bancos, telecoms, comercios) podrían beneficiarse de aliarse con startups ágiles para tejer esos ecosistemas integrados. En la práctica, el enfoque aún está incipiente, pero la convergencia ya empezó a esbozarse. Lo importante es replicar el aprendizaje de Asia: entender que los usuarios latinos, cada vez más digitalizados, también valoran la comodidad de acceder a múltiples servicios en un solo lugar.

América Latina: Terreno fértil para la integración

Aunque la región tiene características propias, varios indicadores demuestran que América Latina ofrece condiciones favorables para el desarrollo de super apps.

Infraestructura móvil y digitalización: la penetración de internet y la adopción de dispositivos inteligentes es alta. Por ejemplo, en 2024 la penetración de internet en países como Chile y España supera el 90%,[17] y en toda América Latina el promedio ronda niveles similares. En términos de conexiones móviles, la mayoría de la población ya dispone de celulares: Uruguay registra incluso más líneas que habitantes (192,6% de conexiones vs. población), Chile un 153,5% y Argentina un 135,3%.

Estos datos reflejan que la cobertura celular es amplia y que es común que los usuarios tengan más de una línea, lo que subraya la madurez del ecosistema móvil en la región. La disponibilidad de banda ancha móvil y fija ha crecido sostenidamente -GSMA reporta que la internet móvil cubre el 65% de la población en 2023 y que se proyecta un 92% de smartphones hacia 2030- (Abu Saada, 2024), sentando así la base técnica necesaria para las super apps.

Entorno fintech y bancario: América Latina presenta un caso interesante: pese a los avances, existe todavía un gran porcentaje de población sin acceso formal a la banca donde más de 100 millones en la región según estimaciones recientes (Straits Research, 2024). Esto significa que los usuarios están acostumbrados al efectivo o buscan alternativas digitales. Precisamente, el auge de las fintech indica un ecosistema financiero dinámico: el número de startups fintech creció de 703 a más de 3.000 entre 2015 y 2023, y el 36% de ellas está enfocado en pagos y transferencias digitales (Straits Research, 2024). Este entorno es "terreno fértil": existen herramientas

digitales (billeteras, micropagos, préstamos online) listas para ser integradas. Las super apps pueden apalancar este contexto ofreciendo servicios financieros básicos a través de un mismo portal –por ejemplo, permitiendo pagar facturas o enviar remesas sin tener una cuenta bancaria tradicional (Straits Research, 2024).

María Paula Arregui, Product SVP MercadoPago, MercadoLibre.com, remarca en entrevista que las billeteras integradas son una pieza clave del ecosistema de MercadoLibre, lo que avala la idea de incorporar wallets en plataformas multi-servicio:[18]

> "Mercado Pago es el monedero de datos del usuario. Es ahí donde se unifica todo: la transacción, el historial, la usabilidad de la información, y la capacidad de compartirla para acceder a crédito o servicios que hagan la vida financiera más eficiente."
>
> 
> **María Paula Arregui**

Esta visión confirma que, en el modelo de plataformas multi-servicio, la billetera digital cumple el rol de **infraestructura integradora**: concentra la identidad financiera del usuario y habilita la expansión hacia nuevos servicios dentro del ecosistema.

Demanda latente de soluciones integradas: Los usuarios latinoamericanos, mayoritariamente jóvenes y urbanos, muestran interés en la conveniencia digital. Estudios recientes señalan que países como Argentina,

Brasil y México lideran el uso móvil intenso con más de 5 horas diarias en promedio (Abu Saada, 2024). La multiplicidad de apps puede causar "fatiga digital" en el usuario promedio, que prefiere un flujo simplificado. En la práctica, plataformas que inician ofreciendo un servicio muy usado (por ejemplo, transporte o compras online) suelen encontrar demanda para expandirse a otras necesidades (alimentación, entretenimiento, pagos, etc.), construyendo así ecosistemas de valor.

En síntesis, América Latina combina alta conectividad móvil, una oleada de fintech y consumidores digitales crecientemente exigentes. Estos factores –*infraestructura móvil robusta, tejido fintech en expansión y usuarios dispuestos*– conforman el caldo de cultivo ideal para que surjan y crezcan super apps integradas.

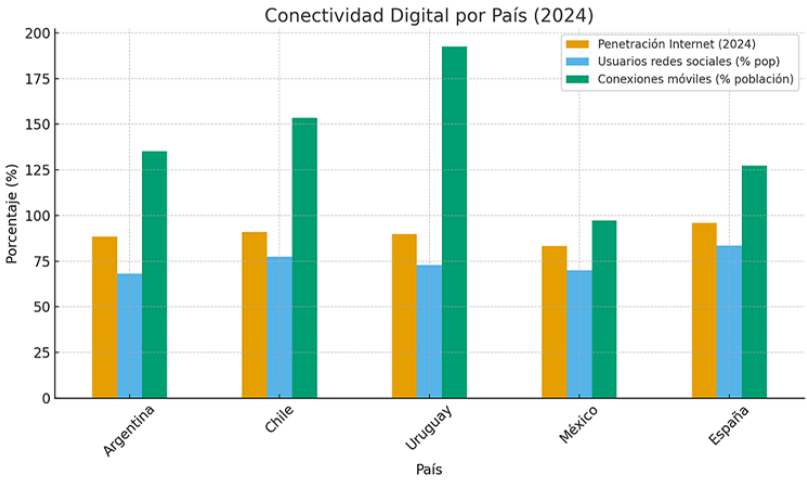


Gráfico. Conectividad digital en 2024: comparación de penetración de internet, uso de redes sociales y conexiones móviles en Argentina, Chile, Uruguay, México y España, según datos de DataReportal.

El gráfico anterior responde a estos datos:

País	Penetración Internet (2024)	Usuarios redes sociales (% pop)	Conexiones móviles(% población)
Argentina	88.4 %	68.2 %	135.3 %
Chile	91.0 %	77.4 %	153.5 %
Uruguay	89.9 %	73.0 %	192.6 %
México	83.2 %	70.0 %	97.3 %
España	96.0 %	83.6 %	127.2 %

Nota: Penetración (%) e indicadores de redes sociales y conexiones móviles según datos de DataReportal (2024) para cada país. Estas cifras reflejan la elevada conectividad y actividad digital en la región.

Comparativa Asia–América Latina–Europa

Cuando se analiza el fenómeno de las super apps desde la lente asiática, suele aparecer la tentación de pensar que existe un único camino: concentrar servicios, escalar usuarios, dominar pagos y logística. Sin embargo, poner en paralelo Asia, América Latina y Europa muestra que estamos frente a **tres tableros profundamente distintos**, donde las condiciones estructurales, regulatorias y culturales hacen imposible "copiar WeChat" sin más. Cada región combina de manera muy diferente tres factores

críticos: la penetración de pagos móviles, el rol del regulador en datos y competencia, y el tipo de actor que opera como "anchor" del ecosistema (mensajería, comercio o banca).

En buena parte de Asia, el salto a las super apps se apoyó en una mezcla de altísima adopción de pagos móviles (en varios mercados el QR y las billeteras desplazaron rápidamente al efectivo y a las tarjetas), reguladores que inicialmente dieron margen para experimentar y una fuerte centralidad de la mensajería como puerta de entrada. WeChat, por ejemplo, evolucionó desde el chat hacia una super app integrada que suma pagos, servicios públicos, salud, movilidad y comercio. El resultado es un modelo donde el teléfono se convierte en el "remote control" de la vida cotidiana y donde una sola app concentra buena parte de la atención digital diaria.

En América Latina, el tablero es otro. Existe una altísima penetración de smartphones y redes sociales, pero también una historia de baja inclusión financiera y alta informalidad. Eso abrió espacio para que el "anchor" no fuera solo la mensajería, sino la combinación de **fintech + marketplaces + delivery.** Wallets como Mercado Pago, bancos digitales y apps de consumo on-demand se han convertido en hubs desde los que se agregan servicios. Aquí la adopción de pagos móviles crece por necesidad —enviar y recibir dinero, cobrar, pagar servicios, acceder a crédito— y el regulador oscila entre promover la inclusión financiera y controlar la concentración de datos y poder. El entorno resultante

es híbrido: habilita innovaciones, pero con límites cada vez más claros en privacidad y competencia.

En Europa, el punto de partida es otro aún: una región con alta bancarización, marcos robustos de privacidad (GDPR), competencia (antitrust de la UE) y pagos (PSD2/Open Banking). Los pagos móviles avanzan sobre una infraestructura bancaria consolidada, y los datos solo pueden circular bajo reglas estrictas. Aquí no existe un actor único que funcione como "anchor natural", sino una combinación de banca, comercio electrónico, wallets y grandes plataformas globales que compiten y cooperan simultáneamente. El resultado es un ecosistema digitalizado, pero distribuido en múltiples aplicaciones, donde la idea de una super app única genera resistencias regulatorias y culturales.

Si se resumiera en una tabla: Asia muestra pagos móviles "muy altos", reguladores inicialmente permisivos y mensajería como ancla; América Latina combina **"alta adopción digital + fintech/marketplaces como anchors + reguladores en modo equilibrio"**; y Europa se caracteriza por "alta bancarización + reguladores muy activos + ecosistema fragmentado de anchors". Esta divergencia estructural explica por qué no existe una receta universal y por qué trasladar literalmente el modelo WeChat es inviable: cada región debe diseñar su propia combinación de plataformas, regulación e incentivos.

En la colección *Génesis de un Futuro Digital*, esta comparativa funciona como un puente entre varios volúmenes: los casos asiáticos dialogan con El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema; la trayectoria latinoamericana se conecta con El boom del comercio electrónico, La era de los marketplaces, La implementación de los modelos unified & collaborative commerce y Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling; mientras que la experiencia europea se entrelaza con los libros sobre regulación, gobernanza y La revolución de *los datos*. La invitación al lector es clara: antes de enamorarse de un modelo, hay que comprender el tablero en el que se quiere jugar.

Modelos de negocio y tecnologías habilitadoras

En la práctica, las **super apps** se sustentan en la convergencia de varios modelos de negocio y tecnologías claves. Entre los componentes esenciales destacan:

Pagos y billeteras integradas: Las super apps suelen incorporar su propio sistema de pagos (wallet o pasarela) para facilitar transacciones internas sin salir de la plataforma. Esto promueve la retención del usuario y genera datos valiosos. Por ejemplo, Mercado Pago en la app de MercadoLibre o la billetera de Rappi funcionan así,

ofreciendo pagos de bienes, envío de dinero o recargas de servicios desde la misma app. Como indica **Maria Paula Arregui** en su entrevista, la interoperabilidad entre billeteras digitales es fundamental para este ecosistema (eLíderes Podcast x25, 2025).

Marketplaces multifuncionales: Muchas super apps nacen de marketplaces existentes que amplían su oferta. Así, se combinan catálogos de productos físicos (ecommerce), servicios locales (turismo, entretenimiento) y servicios bajo demanda (delivery, movilidad). El resultado es una plataforma tipo "centro comercial digital" donde diversos vendedores ofrecen a través de un solo punto de acceso. Este modelo multiplica las fuentes de ingresos (comisiones, publicidad, suscripciones) y fortalece el efecto red.

Logística y última milla propia: El control de la entrega de bienes y servicios es una ventaja competitiva. Super apps como Rappi o Uber desplegaron redes logísticas integradas (repartidores, flotas de vehículos) que les permiten asegurar tiempos de entrega rápidos y coordinar distintos tipos de servicios, desde comida hasta paquetería (Abu Saada, Z., 2024). Esta capacidad operativa es clave para cumplir la promesa de conveniencia: sin logística eficiente, el ecosistema se resquebraja.

Big Data e inteligencia artificial: La minería de datos y los algoritmos de IA personalizan la oferta en tiempo real. Las super apps poseen bases masivas de información de usuarios –hábitos de compra, rutas frecuentes, preferencias de contenido– que pueden

usar para recomendaciones inteligentes, optimización de rutas o detección de fraudes. Por ejemplo, WeChat emplea IA para sugerir contenido relevante en su plataforma,[15] y Grab utiliza asistentes virtuales basados en IA para atención al cliente. **Federico Procaccini, CEO de MyOwnTime**, destaca que el futuro cercano estará dominado por "power apps" alimentadas con datos abiertos e inteligencia artificial, lo que permitirá interfaces cada vez más predictivas y adaptadas:[19]

> "Están empezando a venir las power apps, que lo que hacen es solucionarte todo un capítulo de tu vida... confiás mucho porque te conocen muy bien, porque usan la data para darte servicios que realmente necesitás. Y ahí es donde entra el mundo de las finanzas que simplifica el día a día y usa los datos para tu beneficio."
>
> 
> **Federico Procaccini**

APIs abiertas y alianzas: Las super apps amplían su ecosistema mediante APIs que integran servicios de terceros –por ejemplo, pagos de fintech externos, proveedores logísticos, aplicaciones complementarias–. Esto crea un «efecto multiplicador»: cada nuevo socio tecnológico agrega valor al conjunto. De ese modo, se construye un universo interoperable de servicios digitales.

Integración API vs integración de plataforma: En este punto es clave distinguir entre dos niveles muy distintos de integración. Por un lado, la **integración API**, donde una empresa "se conecta" técnicamente a una super app o a una plataforma (para recibir pedidos, procesar pagos, sincronizar stock o enviar información básica), pero el **modelo económico y de gobernanza sigue fragmentado**: cada parte decide precios, márgenes, acceso a datos y reglas casi en soledad. Por el otro, la **integración de plataforma**, donde además de la conexión técnica se comparten datos relevantes, se alinean incentivos, se coordinan riesgos (crédito, fraude, reputación) y se establecen reglas comunes sobre experiencia de cliente, tiempos de respuesta, atención, uso de datos y resolución de conflictos.

Conectarse por API no te convierte, por sí solo, en parte de un ecosistema. Es la diferencia entre simplemente **"vender dentro de una app"** y **"jugar con las mismas reglas de plataforma"**. En el primer caso, la super app es apenas un canal más, que puede apagar o encender tráfico según sus propias prioridades; en el segundo, pasa a ser una infraestructura compartida donde el partner tiene voz —y responsabilidad— en la configuración de la propuesta de valor. Este matiz se vuelve aún más importante cuando cruzamos este libro con otros volúmenes de la colección *Génesis de un Futuro Digital*: la integración API suele responder a una lógica táctica de alcance (como se analiza en El boom del comercio electrónico o en Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling), mientras que la integración de plataforma se alinea con los marcos de El arribo de las tecnologías

exponenciales, donde el desafío pasa por construir **redes de valor** sostenibles, y no solo sumar un conector más al diagrama de sistemas.

Estos elementos tecnológicos convergen para habilitar nuevos modelos de negocio. La monetización de las super apps suele apoyarse en comisiones por transacción, publicidad segmentada, servicios premium y "suscripciones" de valor agregado.

Además, el **efecto de red** (*more users → more data →* más servicios) hace que la plataforma sea cada vez más valiosa para usuarios y empresas asociadas.

En suma, el ciclo virtuoso generado por integrar pagos, marketplaces, logística, Big Data y APIs crea un nuevo eslabón en la cadena comercial digital.

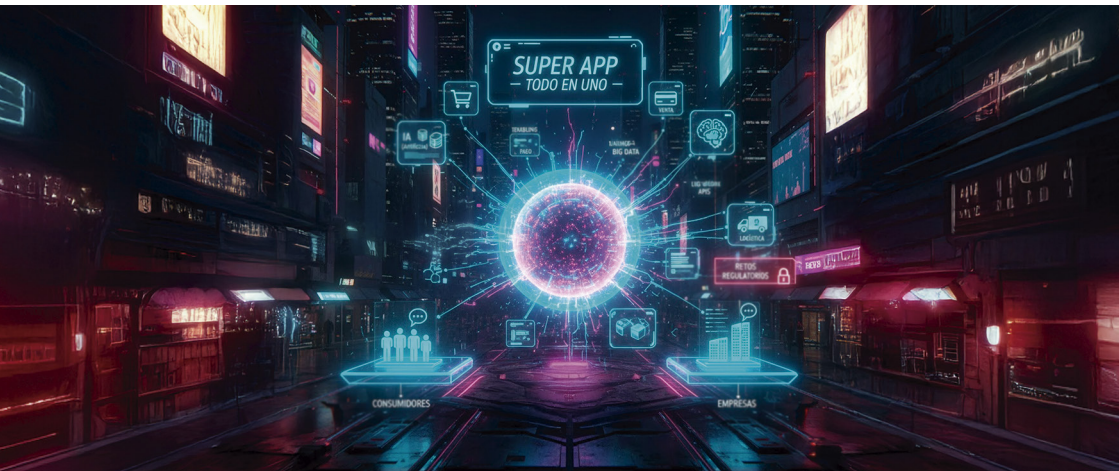
En este sentido estratégico, la voz de líderes del ecosistema es reveladora. Además de lo que destacan María Paula Arregui y Federico Procaccini, **Bruno Rego Salomé, Head of LATAM Integration & Partnerships de Amazon** observa cómo la convergencia entre banca digital y comercio electrónico crea nuevos servicios integrados:[20]

> "Siempre he trabajado con productos digitales... producto bancario digital, comercio electrónico digital... entonces ya tengo una buena experiencia mirando tecnología pro-digital."
>
> 
> **Bruno Rego Salomé**

Paralelamente, **David Rodríguez Ureña, Presidente de WIM Group Company**, enfatiza que la **inteligencia artificial** redefine actualmente los paradigmas de interacción en todos los ámbitos digitales, impulsando la evolución de las aplicaciones hacia ecosistemas más inteligentes y globales:[21]

> "La inteligencia artificial no te va a dejar sin trabajo, pero tu trabajo va a ser sustituido por alguien que hace tu trabajo y utiliza la inteligencia artificial. [...] Es una herramienta más, que si no la usas vos, la va a usar tu competencia."
>
> 
> **David Rodríguez Ureña**

En resumen, el surgimiento de las super apps supone una metamorfosis holística de la industria digital: los modelos de negocio convencionales (pago, venta, logística) se recombinan con tecnologías habilitantes (IA, big data, APIs) para crear plataformas integrales. El resultado es una "plataforma todo en uno" que, pese a sus retos regulatorios, ofrece a consumidores y empresas una forma optimizada de interactuar en la nueva economía digital.



Arquitectura funcional de una super app: Del núcleo de identidad al ecosistema de servicios

Cuando miramos una super app desde afuera vemos un ícono en el teléfono; cuando la miramos desde adentro, lo que aparece es una arquitectura por capas. En el **núcleo** está el *core* de identidad y valor: el login, la autenticación, la cuenta o wallet donde el usuario deposita su confianza (y, muchas veces, su dinero), su perfil, su historial y el feed principal donde confluyen contenidos, ofertas y notificaciones. Alrededor de ese núcleo se organizan los **servicios propios** de la plataforma: comercio, pagos, créditos, logística, contenidos, soporte; es decir, todo aquello que la super app diseña y opera directamente porque define su propuesta de valor y su modelo de negocio.

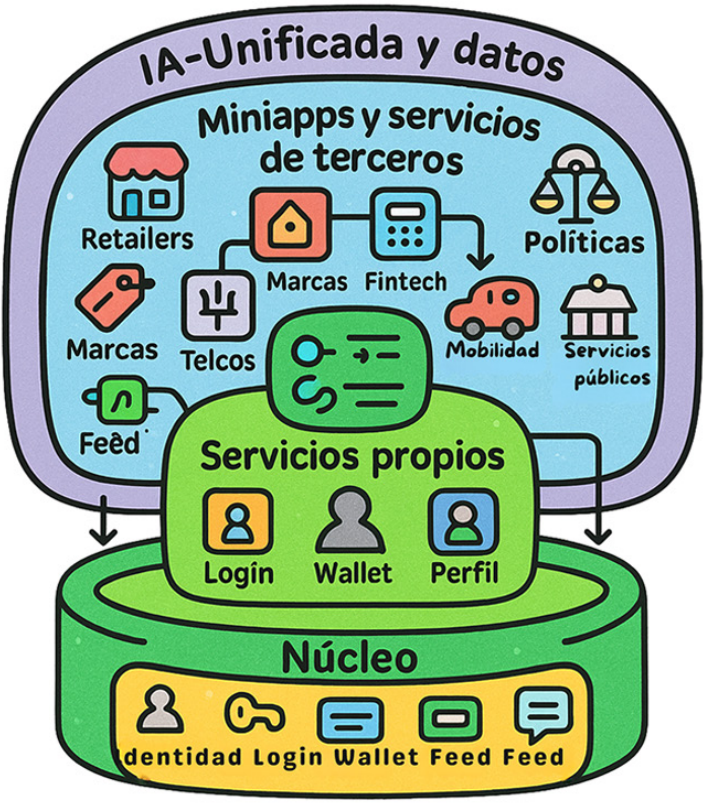
Sobre estas dos capas se monta el tercer nivel: el ecosistema de **mini apps y servicios de terceros**. Aquí entran retailers, marcas, fintechs, telcos, empresas de movilidad, seguros, salud o educación que se conectan de forma plug-and-play para aprovechar la base de usuarios, la infraestructura de pagos y la capa de confianza construida por la super app. Desde el punto de vista de la arquitectura, este anillo es donde el comercio colaborativo se vuelve tangible: cada socio aporta un bloque de funcionalidad, pero todos se benefician de la misma experiencia unificada y del mismo flujo de datos. Es, en definitiva, el punto de encuentro entre este libro y

los demás volúmenes dedicados a marketplaces, unified & collaborative commerce y economía de plataformas de la colección *Génesis de un Futuro Digital*.

Por debajo de todo esto —casi como un sistema nervioso invisible— corre la **capa de IA-Unificada y datos**: modelos que aprenden de cada interacción, reglas de negocio, segmentaciones, motores de recomendación y algoritmos de prevención de fraude que alimentan lo que en otros libros llamamos el Commerce Brain. Aquí se conectan directamente los marcos que desarrollamos en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema, en La revolución de los datos en la era del Big Data y en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: sin esta inteligencia unificada, la super app se vuelve sólo un catálogo grande; con ella, se convierte en una máquina de orquestar experiencias, márgenes y nuevas avenidas de ingresos.

Finalmente, todo el esquema está envuelto por una **capa de gobernanza** que define qué se puede hacer y qué no dentro del ecosistema: políticas de plataforma, cumplimiento regulatorio, reglas de competencia, privacidad y protección de datos, criterios de inclusión financiera y laboral, e incluso compromisos de impacto ambiental y social. Esta capa dialoga de forma directa con los libros vivos de la colección dedicados a *regulación y gobernanza digital* y al *ecosistema emprendedor*: nos recuerda que una super app no es solo tecnología y negocio, sino también un actor político y social que opera bajo escrutinio público permanente.

Arquitectura funcional de una super app



En una super app madura, la verdadera ventaja no es tener más botones en la pantalla, sino una arquitectura capaz de orquestar datos, servicios y reglas de juego para todo el ecosistema.

—Marcos Pueyrredon

Gráfico. Representación de la arquitectura funcional de una super app, organizada en capas de núcleo, servicios propios y *mini apps* de terceros, articuladas mediante IA-Unificada y sistemas de datos. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).

Leer esta figura “de adentro hacia afuera” permite a un C-level responder a preguntas clave: **¿qué queremos mantener en el core?**, **¿qué servicios propios podemos operar con excelencia?**, **¿en qué verticales tiene sentido abrir mini apps de terceros?**, **¿qué capacidades de IA y datos necesitamos desarrollar o co-desarrollar?**, **¿bajo qué reglas queremos que funcione nuestro ecosistema?**. Y leerla “de afuera hacia adentro” ayuda a cualquier potencial partner —retailer, marca, fintech, telco o startup— a ubicarse en el tablero: entender si su lugar natural es ser parte del núcleo, operar un servicio propio, sumarse como miniapp especializada o convertirse en habilitador invisible de la capa de datos y gobernanza. Por eso esta arquitectura funcional no es solo un diagrama técnico: es un mapa de conversación entre tecnología, negocio, regulación y propósito.

El liderazgo colaborativo en la era de las super apps

Cuando observamos la evolución de las plataformas hacia las *super apps,* comprendemos que la verdadera disrupción no está en la tecnología, sino en la cultura que las hace posibles. Las super apps no se construyen con código, sino con colaboración. Son el resultado de una nueva forma de liderazgo: una que entiende que el crecimiento individual sólo tiene sentido dentro de un progreso colectivo.

En esta etapa del ecosistema iberoamericano, el liderazgo dejó de medirse por el tamaño del negocio o la cuota

de mercado, y empezó a medirse por la **capacidad de conectar, compartir y co-crear**.

Como suelo decir, en esta nueva economía digital *"los dedos de una mano, por separado, no tienen fuerza; pero cuando se articulan, forman el puño que impulsa, defiende y transforma"*. Ese espíritu es el que recorre las palabras de muchos de los líderes que entrevistamos para esta colección. En sus voces se revela un mismo pulso: la convicción de que el futuro de nuestras organizaciones será colaborativo o no será.

De la competencia a la co-evolución

Alberto Calvo, Founder & Socio de Avanzia, lo expresa con claridad:[22]

> "Hoy el desafío no es quién vende más, sino quién logra articular mejor el ecosistema. No se trata de competir, sino de integrarse para crear valor en conjunto".
>
> 
> **Alberto Calvo**

Su reflexión sintetiza el cambio de paradigma: en el pasado, cada retailer buscaba proteger su espacio digital; hoy, las fronteras se diluyen y las alianzas entre competidores son parte del nuevo juego.

Esa misma idea resuena en la mirada de **Alejandro Penagos, CEO y fundador de la plataforma de eventos VCC**:[23]

> "Las empresas que crecen son las que se abren. No existe transformación digital sin apertura cultural. La innovación nace cuando entendés que tu plataforma no es un producto, sino un habilitador de otros".



Alejandro Penagos

El liderazgo colaborativo, en su definición más profunda, es el que transforma la tecnología en un bien común: algo que multiplica en lugar de fragmentar.

Andrés Zaied, presidente de la CACE y parte de la generación que consolidó el despegue digital argentino, amplía esta noción desde su experiencia:[24]

> "La evolución de nuestra industria fue posible porque aprendimos a sentarnos en la misma mesa. Las cámaras, las marcas, los operadores logísticos, los medios de pago: todos entendimos que el éxito de uno depende del crecimiento del otro".



Andrés Zaied

Lo que en los noventa era apenas una mesa chica de pioneros, hoy se convirtió en una red continental de

colaboración institucional y empresarial que sostiene el crecimiento de todo el ecosistema.

Por su parte, la expansión de las *super apps,* desde Rappi hasta Mercado Libre o Yape, no sería posible sin un tipo de liderazgo distribuido. Lo que vemos en ellas es el reflejo de una nueva gobernanza digital: menos jerárquica, más conectiva. **Carlo Rodríguez, Owner de Attach,** lo explica así:[25]

> "El liderazgo digital es aquel que confía. Las plataformas exitosas son las que logran descentralizar las decisiones y empoderar a los equipos. No se trata de controlar, sino de habilitar".
>
> 
> **Carlo Rodríguez**

En este nuevo escenario, la confianza se vuelve el sistema operativo invisible que hace que todo funcione.

Cristian Daher, Group CEO de elGenioX, refuerza esa mirada con una perspectiva logística:[26]

> "El comercio digital se mueve a la velocidad de la confianza. Cuando todos los actores de la cadena —proveedores, marketplaces, operadores, gobiernos— trabajan bajo una lógica de colaboración, la eficiencia se multiplica".
>
> 
> **Cristian Daher**

Lo interesante es que su enfoque no se limita a la logística: lo extiende a la cultura organizacional. En su visión, cada decisión operativa tiene implicancias humanas, y el liderazgo colaborativo consiste en reconocer esas interdependencias.



Ecosistemas con propósito

Diego Sebastián Sánchez Lemos, Global E-business & Digital Director de Mabe Global, trae una visión muy alineada a lo que desde hace años venimos planteando en esta colección:[27]

> "Las empresas que perduran son las que construyen ecosistemas con propósito. No se trata solo de vender más, sino de generar impacto positivo en las comunidades donde operamos".
>
> 
> **Diego Sebastián Sánchez Lemos**

Esa mirada coincide con la tendencia global hacia modelos de crecimiento regenerativos, donde el beneficio financiero se equilibra con el bienestar colectivo y la sostenibilidad.

Flavio Días, Board Member de numerosas empresas, aporta un concepto clave:[28]

> "La colaboración no es altruismo; es inteligencia estratégica. Cuando compartimos conocimiento o infraestructura, reducimos costos y aumentamos velocidad. Esa es la base del liderazgo moderno".



Flavio Días

Su afirmación sintetiza el pragmatismo que caracteriza al liderazgo colaborativo: una combinación de propósito y eficiencia, de ética y rentabilidad.

Gabriel Safirsztein, Director General de Swatch Argentina y Head of Ecommerce de StyleStore, cierra esta constelación de voces con una frase que resume el espíritu de las super apps:[29]

> "El liderazgo del futuro será coral. Nadie tiene todas las respuestas, pero juntos podemos hacer que las preguntas correctas muevan al ecosistema entero".



Gabriel Safirsztein

Esa noción de liderazgo coral refleja un cambio profundo: las empresas ya no se piensan como organismos aislados, sino como células de un mismo cuerpo digital.

El liderazgo colaborativo no surge por generación espontánea: se cultiva. Requiere vulnerabilidad para reconocer que otros pueden hacerlo mejor, y madurez para construir sobre esa diversidad.

En la era de las super apps, los líderes ya no son quienes concentran poder, sino quienes lo redistribuyen. Su rol es más parecido al de un director de orquesta que al de un solista: su tarea es **alinear talentos y sincronizar ritmos**, no imponerlos.

En este punto, me gusta recordar algo que he visto repetirse en todos los **eCommerce Day** de la región: cuando los líderes se reúnen, no comparten secretos, comparten aprendizajes. Porque saben que el verdadero diferencial competitivo no está en la información que guardan, sino en la comunidad que construyen.

El liderazgo colaborativo es, en definitiva, la infraestructura emocional del comercio digital.

La inteligencia artificial, las analíticas predictivas y las plataformas colaborativas están llevando este concepto un paso más allá. Estamos entrando en la era del **liderazgo aumentado**, donde los líderes amplifican sus capacidades gracias a la IA, pero sin perder el componente humano que da sentido a las decisiones.

Las super apps, como ecosistemas vivos, ya funcionan con esa lógica híbrida: combinan la automatización con la empatía, los algoritmos con la intuición.

Lo que antes era una cadena de valor, ahora es una red de confianza. Y en esa red, cada líder ocupa un único nodo. Lo que los une no es la tecnología, sino la visión compartida de construir un futuro digital más inclusivo, sostenible y humano.

Como dice Alberto Calvo, *"nuestra región tiene un talento enorme; lo que necesitamos es seguir tejiendo redes de colaboración para que ese talento no se disperse"*. Ese tejido —humano, institucional, tecnológico— es la materia prima de las super apps.

El liderazgo colaborativo que emerge de estas voces no es solo un fenómeno cultural; es la base estructural sobre la que se apoya el siguiente capítulo de esta historia.

Las super apps son la expresión visible de algo más profundo: la convergencia entre tecnología, talento y propósito. Y esa convergencia exige nuevas reglas de juego: marcos compartidos, interoperabilidad, gobernanza ética y métricas de impacto que midan más que la rentabilidad.

Por eso, el camino que se abre a continuación —

el de los **ecosistemas integrados**— no puede entenderse sin este punto de partida humano. Porque antes de unificar sistemas, hay que unificar voluntades.

Y antes de construir ecosistemas inteligentes, debemos construir ecosistemas colaborativos.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

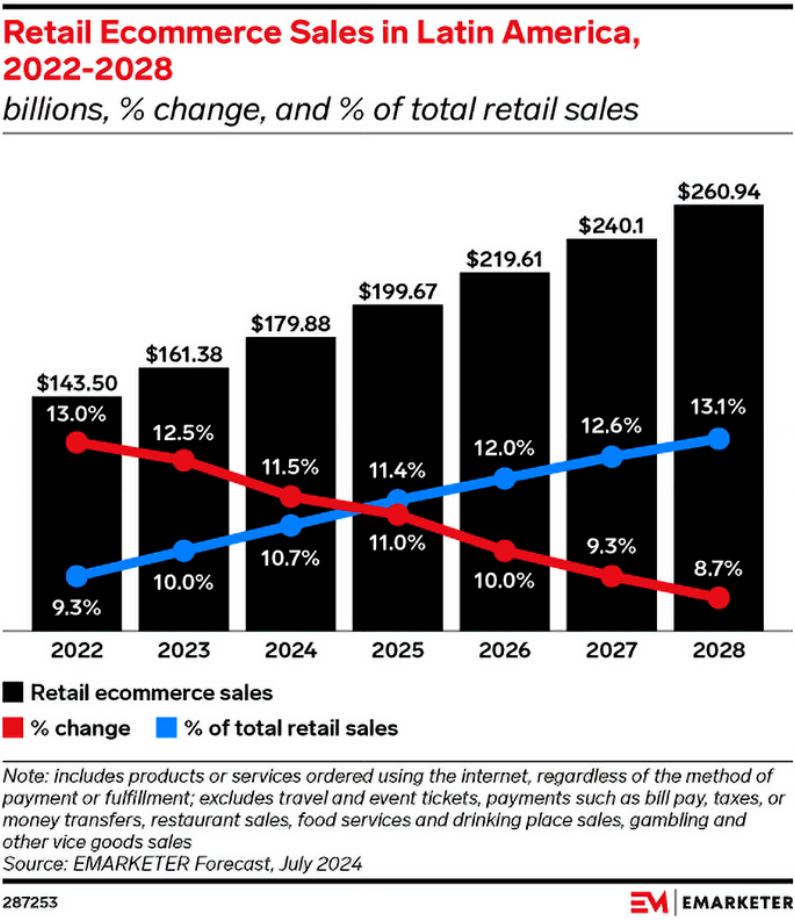
SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

El nacimiento de las super apps en Iberoamérica

América Latina vive un **crecimiento sostenido del comercio electrónico**, base de partida para las super apps. Según eMarketer, las ventas minoristas online en la región superarán los *US$180 mil millones en 2024*, impulsadas por sus dos mayores mercados, Brasil y México.[30]





El Gráfico muestra esta tendencia: las ventas de ecommerce pasarán de US$143.5 mil M en 2022 a cerca de US$261 mil M en 2028 (eMarketer, 2024). A pesar de brechas digitales –por ejemplo, solo el 39% de la población rural tiene acceso a Internet[31] – la base de usuarios LatAM es "intensamente digital",[32] con casi 300 millones de compradores en línea proyectados para 2024 (Silva, 2025). Esta adopción digital, combinada con un entorno

regulatorio cada vez más favorable para las fintech, crea condiciones ideales: según un estudio BID–Finnovista, el número de fintechs en Latinoamérica creció un **400%** entre 2017 y 2023, apuntando en un 57% al público no bancarizado (Silva, 2025).

En este contexto, los primeros casos de super apps se desarrollan en países como Brasil, México, Colombia y Chile, donde la unión de comercio digital, pagos móviles y logística de última milla empezó décadas atrás a gestarse (como se detalló en El boom del comercio electrónico y El despegue digital). Estos mercados aportan "una diversidad de comportamientos de consumidores" y distintos niveles de adopción digital que serán la base del crecimiento futuro (eMarketer, 2024).

El entorno **financiero digital** respalda además el surgimiento de super apps. La inclusión financiera ha mejorado notablemente: por ejemplo, en Colombia el porcentaje de adultos con al menos un producto bancario subió del 55% en 2008 al 92% en 2022, mientras que el 76% de los colombianos ya utiliza algún servicio fintech.[33] El estudio de Mastercard (2024) estima que aún alrededor del 20% de los adultos en la región permanece sin acceso formal al sistema financiero, lo que representa una oportunidad estratégica para las fintech y las super apps.[34]

En suma, la confluencia de mercados de ecommerce dinámicos, mejora en conectividad y un ecosistema fintech en expansión (influido por iniciativas como PIX en Brasil o la regulación de fintechs en México) han allanado

el camino para que empresas originadas en el delivery o el retail evolucionen en "super apps" multi-servicio que compiten por convertirse en plataformas de vida.

La historia de Rappi: Del delivery al ecosistema financiero

Rappi es **pionera** de las super apps en Latinoamérica. Fundada en Colombia en 2015, la empresa comenzó como un servicio de delivery de comida rápida. Rápidamente se diversificó: pronto incorporó entrega de mercado, farmacia, tienda de conveniencia, servicios de mensajería (RappiFavor) e incluso viajes reservados. Hoy Rappi opera en **nueve países latinos (más España)**, con más de **30 millones de usuarios activos mensuales**.[35]

Como describe Contxto: *"Rappi nació como servicio de delivery de comida y se expandió a diversos sectores, incluyendo banca digital, servicios de tarjetas de crédito, viajes y farmacia, operando en nueve países latinos y España"*. Estos servicios lo posicionan como una plataforma integral: desde gestionar compras cotidianas hasta ofrecer descuentos y créditos a usuarios.

La **evolución fintech** de Rappi es especialmente destacable. En 2022 obtuvo aprobación regulatoria en Colombia para operar su producto financiero

RappiPay como banco digital (Fintech News America, 2025). Por ejemplo, Bloomberg Línea reportó que Rappi construyó "un ecosistema que ofrece restaurante, delivery de mercado, retail, pagos digitales, seguros y más", contando con cerca de **1.3 millones de usuarios activos mensuales en Colombia** (Fintech News America, 2025). Gracias a alianzas con Bancos locales (RappiPay es una joint venture con Bancolombia en Colombia y con Davivienda en otros países), Rappi ofrece billeteras digitales, préstamos de consumo y tarjetas de crédito sin usuario mensual, ampliando la inclusión financiera. Esteban Gutiérrez, ejecutivo de PedidosYa (Delivery Hero), resume este modelo: *"sin ser banco, otorgamos préstamos a restaurantes para financiar capital de trabajo o crecimiento, y desarrollamos una cuenta 'tipo wallet' que permite pagos y tarjetas de crédito personales para nuestros socios"*[36]; este planteo refleja la lógica fintech de apps de delivery (como Rappi) que financian su propia cadena de valor.

En el frente de **inversiones**, Rappi ha mantenido un fuerte dinamismo. A mediados de 2025 había recaudado más de **US$2.6 mil millones** de inversores (incluyendo SoftBank y Combinator) con una valuación aproximada de **US$5 mil millones**.[37] En octubre de 2025 Amazon anunció la compra de un paquete accionario en Rappi mediante un bono convertible de US$25 millones, alineando su infraestructura logística global con la red de última milla de Rappi. Además, Rappi logró

en agosto 2025 una línea de crédito por US$100 millones con Santander para financiar su expansión (Fintech Scoop, 2025). Estas alianzas subrayan que Rappi, aunque originada en delivery, se proyecta como **"super-app" regional**: el CEO de Mercado Libre, Marcos Galperin, la menciona junto con iFood y Nubank como casos de éxito latinoamericanos que combinan múltiples sectores.[38] El caso de Rappi ilustra cómo una *start-up* nacida del retail puede transformar su modelo inicial en un **ecosistema de servicios completo**, conectando el comercio con las finanzas digitales y la logística.

Mercado Libre y su expansión hacia fintech, logística y retail media

Mercado Libre es el otro gran referente. Desde su creación a fines de los '90 en Argentina, creció hasta convertirse en **la empresa más valiosa de América Latina**, con un ecosistema que integra comercio electrónico, pagos, logística y publicidad de forma única (Bedoya, A., Martins, A., Vasconcellos, J., & otros. 2024). Actualmente opera en 18 mercados y reúne las funciones de marketplace líder en la región.

Para dimensionar su escala: en 2024 la plataforma alcanzó *100.2 millones de compradores únicos*, con un volumen bruto de ventas (GMV) de US$51.5 mil

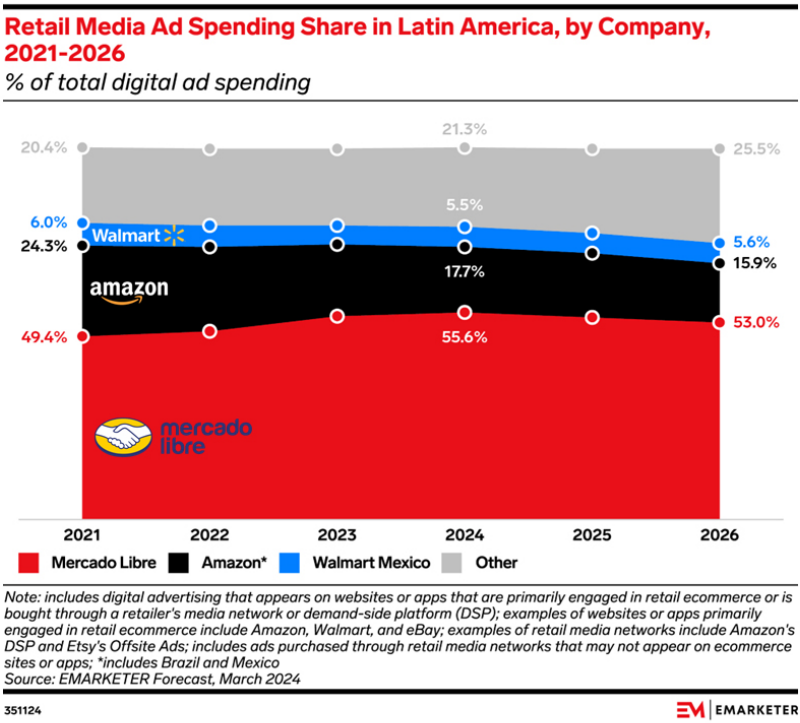
millones,[39] vendiendo 1,8 mil millones de productos. En su portal convergen desde pymes hasta grandes marcas, replicando el modelo de mall virtual regional. El impacto social es innegable: por ejemplo, Marcos Galperin destaca que el ecosistema de Mercado Libre es *"fuente principal de ingresos"* para 1.8 millones de familias y brinda herramientas a 570 mil PYMEs para competir y acceder a millones de usuarios (Mercado Libre, 2025, marzo 07).

En el ámbito **financiero**, Mercado Libre ha forjado un gigante digital. A través de Mercado Pago democratizó el acceso a medios de pago electrónicos. En 2024, esta fintech registró volúmenes históricos: movió US$196.7 mil millones en pagos totales y alcanzó 61.2 millones de usuarios activos mensuales (Mercado Libre, 2025, marzo 07). Gracias a sofisticados modelos de riesgo, concedió más de US$24 mil millones en préstamos a pequeños clientes que accedieron a crédito por primera vez (Mercado Libre, 2025, marzo 07). La empresa incluso inició en 2024 la transformación de Mercado Pago en banco digital en México lo que permitirá ampliar productos financieros y la inclusión de millones de mexicanos. Cabe destacar que la rentabilidad refleja su éxito: en 2023 Mercado Pago reportó su primer año rentable, contribuyendo sustancialmente a los resultados de Mercado Libre.[40] En resumen, como analiza Atlántico Ventures, *"Mercado Libre es la compañía más valiosa de LatAm, con un ecosistema que fusiona comercio, fintech, logística y publicidad"* (Bedoya, A., Martins, A., Vasconcellos, J., & otros.

2024), ejemplificando la super app latinoamericana.

La **logística** y operaciones de Mercado Libre han sido igualmente clave. La compañía invierte miles de millones en expandir su red de fulfillment: para 2024 abrió 22 nuevos centros logísticos (incluyendo el primero en Texas, EE.UU.). Actualmente, el 95.1% de los envíos sale de sus instalaciones propias, y más del 71% llega a destino en menos de 48 horas (Mercado Libre, 2025, marzo 07). Además ha desplegado una de las flotas de vehículos eléctricos más grandes del e-commerce (3.600+ unidades), y ha automatizado centros de distribución con robots (que han mejorado la velocidad de procesamiento un 20% en São Paulo). Estas inversiones no sólo mejoran la experiencia del cliente, sino que refuerzan la **ventaja competitiva** frente a actores tradicionales y a otras startups logísticas de la región (tema tratado en El desafío fulfillment, logística y última milla de esta colección).

En el rubro de **publicidad digital y retail media**, Mercado Libre también domina. Su plataforma de anuncios, *Mercado Ads*, aprovecha los datos propios de la empresa (hábitos de compra, historial de transacciones, comportamiento en pagos) para ofrecer segmentación avanzada. EMarketer estima que en 2024 el negocio publicitario de Mercado Libre crecerá 44.5% y representará más de la mitad del gasto en retail media en toda Latinoamérica.[41]



Evolución del gasto publicitario en Retail Media en América Latina (2021–2026). Mercado Libre consolida su liderazgo con más del 50% del share regional, seguida por Amazon y Walmart México. La categoría "otros" —que agrupa a nuevos actores locales y redes colaborativas— crece sostenidamente, reflejando la diversificación del ecosistema publicitario digital. *Fuente: eMarketer Forecast, marzo 2024.*

De hecho, se proyecta que para 2025 alcanzará casi 62% del mercado regional de anuncios digitales de retail media. En el primer trimestre de 2025 sus ingresos publicitarios crecieron un 50% interanual.[42] En otras palabras, Mercado Libre no sólo lidera el ecommerce; sus herramientas de marketing convierten su espacio en un gigantesco medio publicitario.

Como concluyen analistas, la multiactividad de Mercado Libre (ecommerce, fintech, logística, ads) genera sinergias

únicas que dificultan la replicación por parte de nuevos competidores extranjeros.

Falabella, PedidosYa y los modelos híbridos en evolución

El grupo **Falabella** es un caso mixto entre retail tradicional y digital. Esta cadena chilena de tiendas por departamentos, ferreterías y supermercados lleva décadas ofreciendo créditos (p.ej. tarjetas CMR). En los últimos años ha apuntalado una estrategia omnicanal: integra la compra en tienda física, web y aplicaciones, y lanzó su marketplace *Falabella.com* (primero en Chile, luego en Perú) para sumar inventario de terceros, tal como se analiza en El boom del comercio electrónico.

Para 2024, Falabella destinó cientos de millones de dólares a fortalecer su ecosistema: de los US$508M de inversión anunciados en Chile, unos US$200M se dirigieron a mejorar su tecnología de comercio electrónico y servicios bancarios digitales, y US$38M a optimizar inventarios y logística de tiendas.[43] Este esfuerzo busca un crecimiento rentable sin sacrificar presencia omnicanal. Como declaró el entonces CEO, los recortes de gasto no sorprenden y tienen como objetivo "mejorar la rentabilidad" mientras se fortalecen las plataformas digitales (S.A.C.I. Falabella, 2024).

En el plano financiero, Falabella ha integrado

tecnologías digitales. Uno de sus desarrollos más recientes fue la **billetera móvil Fpay**, lanzada en 2020. Sin embargo, en 2023 la empresa anunció que migraría funcionalidades de Fpay a la app de Banco Falabella en Chile y Perú.[44] Esto significa que la app bancaria se vuelve un punto único de pagos contactless, apertura de cuentas, emisión de tarjetas, seguros y créditos, mientras que Fpay se focalizará en procesar pagos de e-commerce y ofrecer financiamiento a vendedores de su marketplace.

Según AméricaEconomía, esta integración apunta a "una solución más completa" para los clientes, permitiendo consolidar el flujo de fondos dentro del ecosistema Falabella. Cabe notar que Banco Falabella ya es un actor relevante en Chile con 3.7 millones de clientes (LatAm Media S.A.C., 2023); la movida fusiona equipos y servicios, duplicando su alcance como banco digital. En su último año de operación antes de la integración (2023), Fpay procesó cerca de **US$3 mil millones en transacciones** en ecommerce del grupo, reflejando el volumen financiero que mueve el negocio on-line (LatAm Media S.A.C., 2023).

Por su parte, **PedidosYa** (Uruguay, adquirida por Delivery Hero) ejemplifica otro modelo híbrido: nació como app de delivery de comida (2009) pero hoy ofrece servicios que van mucho más allá. Opera en 15 países y emplea también dark stores de abarrotes (q-commerce) y fulfillment para e-commerce (PedidosYa Envíos). Además, ha entrado al segmento financiero. A mediados de 2025 lanzó *PedidosYa*

Créditos, una unidad fintech dirigida a entregar préstamos y servicios financieros para comercios afiliados, repartidores y usuarios.[45] En marzo de 2025 LatamList destacó que PedidosYa ofrece *préstamos a restaurantes* para capital de trabajo y avanza en una "cuenta tipo wallet" para sus partners, permitiéndoles hacer transferencias, pagar proveedores y adelantar pagos (Tomé, 2025).

Patricio Mazza, Founder & CEO de Snappy Commerce, ejecutivo de la compañía, afirma que:[46]

> Sin ser banco ofrecen "nuevas soluciones fintech" que mejoran el flujo de caja de los pequeños vendedores. Este enfoque es típico de las super apps: ampliar la plataforma original con productos financieros que cierran el círculo comercial.
>
> 
> **Patricio Mazza**

En conjunto, Falabella y PedidosYa ilustran cómo empresas de retail/delivery incorporan **elementos financieros** a su oferta: Falabella asienta su omnicanalidad en un banco propio y una wallet integrada, y PedidosYa extiende su app de delivery hacia préstamos y billeteras digitales (LatAm Media S.A.C., 2023). Ambos casos muestran modelos híbridos en evolución, donde el comercio, los pagos y la logística convergen en plataformas unificadas.

Nuevos jugadores: Didi, Clip, Nubank y la ola fintech en super apps

En los últimos años surgieron otros jugadores que apuntan al modelo superapp, en general desde la ola fintech. Un ejemplo destacado es **DiDi** (China), que tras entrar a México (2018) y Chile (2019) amplió agresivamente su oferta. La compañía opera en 10 países de la región y no se limita al ride-hailing: ha desarrollado verticales como DiDi Moto, DiDi Delivery (Q-commerce), DiDi Shop (retail) y múltiples fintech dentro de su app, incluyendo **DiDi Loans, DiDi Pay y DiDi Card**.[47]

En otras palabras, DiDi aspira a ser un ecosistema integral: además de transporte, ofrece pagos y crédito, imitando el superapp chino WeChat pero adaptado a la región. Aunque algunos esfuerzos (como DiDi Food en Chile) se han ajustado al mercado (AméricaEconomía, 2024), su estrategia refleja la tendencia: plataformas digitales emergentes buscan convertirse en "soluciones de vida" múltiples para ganar escala.

Otro caso es **Clip**, empresa mexicana de pagos. Clip nació como lector de tarjetas para comercios pequeños, pero rápidamente amplió su plataforma de servicios financieros. Hoy se presenta como "la principal plataforma digital de pagos y comercio en México, con foco en democratizar los pagos".[48]

Con apoyo de SoftBank y otros inversores, Clip busca "que en cada negocio de México haya Clip" (FinTech Futures, 2021), incorporando no solo cobros con tarjeta, sino también préstamos, facturación electrónica y hasta comercio on-line de catálogo. Su enfoque es muy representativo del espíritu superapp: construir un hub de servicios financieros para micro y pequeños negocios. Clip ha sido calificada como unicornio fintech en la región, destacando por ofrecer "todas las soluciones de pago disponibles en minutos" a cualquier comercio (FinTech Futures, 2021).

Finalmente, **Nubank** (Brasil) ilustra la ola fintech más pura. El neo banco fundado en 2013 alcanzó 100 millones de clientes en Brasil, México y Colombia en 2024, convirtiéndose en el primer banco digital del mundo (fuera de Asia) con tal hito. Nubank comenzó con una tarjeta de crédito sin comisiones, pero su modelo cloud-native le permitió expandir su portafolio: lanzó cuentas de ahorro, préstamos personales, soluciones para PYMEs, inversiones y seguros, creando de hecho un mercado interno dentro de su app (Nu Holdings Ltd, 2024).

Hoy Nubank afirma ayudar a sus clientes a ahorrar más de US$11 mil millones en tarifas bancarias y ha ganado enormes niveles de satisfacción, con un NPS casi triple que la banca tradicional (Nu Holdings Ltd, 2024). Al igual que Mercado Pago y otros líderes, Nubank ha evolucionado hacia una plataforma integral: su app no solo realiza pagos,

sino que alberga inversión, seguros, y hasta alianzas no financieras.

Estos nuevos participantes reflejan la **oleada fintech** que impulsa las super apps. Como lo resume Global Finance, el ecosistema financiero de la región se ha transformado: la cantidad de fintechs pasó de 703 en 2017 a más de 3,000 en 2023 (Silva, E., 2025). Bancos digitales nativos (Nubank, Ualá) y plataformas de pagos (Mercado Pago) están "escalando hacia ecosistemas super-app" (Silva E., 2025), forzando a la banca tradicional a reinventarse. Esta expansión viene en paralelo con la implementación de sistemas de pagos instantáneos (PIX en Brasil) y la generalización de infraestructura cloud. Sin embargo, aún persisten desafíos estructurales como la brecha digital rural o la escasez de centros de datos -solo 4.8% del total mundial- (Silva E., 2025), factores que el sector busca superar para lograr que servicios financieros avanzados alcancen a toda la población.

En definitiva, la **ola fintech en América Latina** combina innovadores como Didi y Clip con potencias consolidadas como Nubank, bajo la lógica de integrar múltiples servicios en una sola experiencia. Estas iniciativas están "redefiniendo el panorama financiero" de la región (Silva E., 2025), completando así un recorrido que arranca en el despegue del ecommerce y culmina hoy en las super apps que conectan comercio, pagos, crédito y logística en un único ecosistema regional.

Cuando el play super app no funciona: Patrones de fracaso que conviene no copiar

En el mapa prolijo de casos de éxito suele faltar una pieza incómoda pero necesaria: los **intentos de super app que no despegaron, se diluyeron o tuvieron que replegarse**. Mirarlos de frente ayuda a no romantizar el modelo y a entender que, en la práctica, la pregunta no es solo "¿puedo armar una super app?", sino "¿tengo el contexto, el caso de uso ancla, el músculo y el tiempo para sostenerla?". A la luz de la experiencia iberoamericana y global, se repiten al menos cuatro patrones de error.

El primero es el **exceso de verticales sin una propuesta clara**. Varios actores intentaron lanzar apps "para todo" sin haber consolidado antes un caso de uso ancla que la gente ame y repita. Resultado: un menú de iconos que el usuario no entiende, baja recurrencia y equipos internos desbordados tratando de mantener vivo un zoológico de features que no conversan entre sí. En contraste, los casos que analizamos en este libro y en El boom del comercio electrónico muestran otra secuencia: primero se domina una función central (marketplace, delivery, billetera, crédito), recién después se expande hacia adyacencias naturales que aprovechan ese tráfico y esos datos.

El segundo patrón de fracaso es **subestimar regulación y riesgo**, sobre todo en contextos financieros y laborales.

Modelos que avanzan demasiado rápido sobre crédito, comisiones, uso de datos o condiciones de trabajo de repartidores y prestadores de servicios terminan chocando con reguladores, opinión pública o boicots de partners.

El tercer patrón es **no tener un *flywheel* de datos y confianza que justifique el "burn"**. Muchos proyectos se embarcan en una carrera de subsidios, descuentos y beneficios sin haber diseñado el loop que convierte ese gasto en aprendizaje: datos mejor integrados, modelos más precisos, mejora real de experiencia y de margen. Sin ese flywheel —que desarrollamos en profundidad en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital— lo que queda es caja quemada y una base de usuarios oportunistas, listos para migrar al próximo que ofrezca un cupón más alto. En la lógica super app, el subsidio solo tiene sentido si acelera la acumulación de datos y confianza; si no, solo infla métricas de corto plazo.

El cuarto patrón es **copiar arquitecturas ajenas sin adaptar al contexto**: tratar de replicar WeChat o Grab en mercados donde el "anchor" natural no es la mensajería, donde la inclusión financiera va por otra vía o donde la regulación de datos y competencia es mucho más estricta. Aquí la lectura cruzada con Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling es evidente: así como no podemos copiar estrategias de expansión sin entender aduanas, cultura y logística local, tampoco podemos copiar modelos super app sin leer con detalle la realidad de cada país en términos de pagos, regulación, hábitos digitales y confianza en las instituciones.

Por eso, este recuadro funciona como un **checklist de "banderas rojas"** que todo equipo debería revisar antes de anunciar su play super app:

- ☐ ¿Tenemos de verdad un caso de uso ancla fuerte y recurrente?
- ☐ ¿Sabemos cómo convertir cada interacción en datos accionables sin romper el ***Data Trust Flywheel***?
- ☐ ¿Entendemos el mapa regulatorio y reputacional en el que vamos a operar?
- ☐ ¿Estamos construyendo un motor de aprendizaje (tecnológico y organizacional), o solo sumando features a una app existente porque "todos lo están haciendo"?

Las respuestas a estas preguntas no están solo en este volumen: se enriquecen con la lectura en paralelo de los libros antes citados que aportan contexto histórico, técnico y estratégico sobre qué pasa cuando confundimos moda digital con modelo sostenible.

Tipologías de ecosistemas super app en Iberoamérica: Cuatro rutas de evolución

Más allá de los nombres propios, el mapa de casos que recorre este capítulo permite identificar **cuatro grandes rutas de evolución hacia modelos tipo super**

app en Iberoamérica. No todas terminan en una super app "completa", pero todas muestran piezas del mismo rompecabezas: cómo distintos actores —bancos, fintech, retailers, telcos— van sumando capas de servicios hasta volverse, al menos, plataformas de vida diaria para sus usuarios.

1. Banco / fintech → super app financiera

La primera tipología es la del **banco o fintech que convierte su app en "vida financiera + marketplace de servicios"**. Aquí el eje no es el delivery ni el retail, sino la **billetera y la cuenta** como corazón del ecosistema. Casos como Nubank, Mercado Pago o los bancos digitales que integran pagos, crédito, inversión, seguros y beneficios en una sola app muestran esta ruta: la app bancaria deja de ser un "home banking" y pasa a ser la **plataforma desde la que se orquesta la economía personal** del usuario. A partir de ahí, es relativamente natural sumar capas no financieras: marketplaces de terceros, beneficios en comercios, cupones, contenidos, viajes, etc.

2. Retailer → ecosistema extendido alrededor de su financiera

La segunda ruta es la del **retailer que se "superappifica" alrededor de su tarjeta, banco propio o financiera**. Falabella, Coppel, Magalu y otros grupos de retail mixto son buenos ejemplos de este camino: parten de una red física fuerte, suman ecommerce, marketplace, servicios

financieros (tarjetas, créditos, wallet, seguros) y luego integran todo en una experiencia omnicanal soportada por una app que se vuelve el hub de relación con el cliente. En este modelo, la app del retailer es menos un catálogo y más un **panel de control de la vida de consumo y crédito** del usuario: compra, paga, financia, recibe beneficios y administra su relación con la marca desde un solo lugar.

3. Telco → hub de servicios (¿super app o infraestructura plus?)

La tercera ruta es la de la **telco que arma un hub de servicios sobre su base de conectividad**: integra línea móvil, datos, contenidos (streaming, música, gaming), billetera, seguros, microcrédito, venta de dispositivos y, en algunos casos, acceso a marketplaces externos. Desde el punto de vista del usuario, la app de la telco puede terminar funcionando como una especie de "portal de vida digital" donde gestiona su conectividad, sus suscripciones de contenido y algunos aspectos de sus finanzas diarias.

Aquí aparece una pregunta estratégica clave: **¿esa telco está construyendo realmente una super app o se está posicionando como un proveedor de infraestructura plus**, que potencia las super apps de otros? En muchos mercados, la respuesta es híbrida: la telco controla identidad, facturación y experiencia de red, pero prefiere integrarse con fintechs, retailers y grandes plataformas en lugar de competir frontalmente con ellas.

4. Intentos fallidos o modelos limitados: Cuando el play super app no cuaja

Finalmente, es importante reconocer la cuarta tipología: **los ecosistemas que intentaron ser super app, pero quedaron en app multifunción o debieron replegarse**. Aquí no importa tanto el nombre propio, sino los patrones que se repiten:

- proyectos que lanzan muchas verticales sin un **caso de uso ancla fuerte** (la gente nunca desarrolla el hábito diario de abrir la app),
- organizaciones con **capacidad tecnológica insuficiente** o sin paciencia de sus accionistas para financiar años de inversión en plataforma,
- modelos que chocan con la **regulación local** (sobre todo en crédito, trabajo de plataforma o datos)
- o iniciativas atrapadas por la **dependencia de las *app stores*** y de cambios de política de actores globales.

Algunos movimientos recientes —como la decisión de migrar billeteras independientes a apps bancarias más amplias, o el repliegue de ciertas verticales de delivery o cuentas digitales en la región— muestran que no todo play super app escala bien. En muchos casos, la jugada inteligente termina siendo **reabsorber funcionalidades** dentro de un ecosistema más robusto o resignarse a un rol sectorial sólido en lugar de aspirar a "ser la app para todo".

En conjunto, estas cuatro tipologías ayudan a leer los casos detallados en este capítulo (Rappi, Mercado Libre, Falabella, PedidosYa, DiDi, Clip, Nubank) como **patrones estratégicos** más que como historias aisladas. Permiten al lector ubicar a su propia organización en una de estas rutas —o en una combinación de ellas— y, a la vez, abrir la puerta a la lectura cruzada con otros libros de la colección *Génesis de un Futuro Digital* para profundizar en cada modelo.

El comercio unificado como red inteligente: Personas, datos y propósito

La madurez del comercio digital iberoamericano nos demostró que la verdadera unificación no ocurre entre sistemas, sino entre personas. Las plataformas, las APIs y la inteligencia artificial son apenas los vasos comunicantes de un ecosistema más profundo: uno donde la interoperabilidad humana —esa capacidad de colaborar, aprender y adaptarse juntos— es la que da sentido a todo lo demás.

En esta etapa, el desafío no es técnico: es cultural. El comercio unificado no se trata de conectar canales, sino de **sincronizar voluntades**. Lo expresó con gran lucidez **Gabriela Villalobos, Independent Board Member and Advisor**:[49]

"La omnicanalidad no funciona si las personas no están alineadas con la visión. Podés tener las mejores herramientas, pero si tu equipo no entiende que todos trabajan para el mismo cliente, no hay transformación posible".



Gabriela Villalobos

La unificación, entonces, empieza en el mindset. En cada conversación con los protagonistas del ecosistema, aparece una idea recurrente: integrar no es sumar piezas, es **construir una narrativa compartida** entre talento, tecnología y propósito.

Uno de los mayores malentendidos de la era digital fue pensar que la tecnología podía resolverlo todo. El comercio unificado nos enseña lo contrario: sin una cultura preparada para operar en red, los sistemas no dialogan, los datos no fluyen y las oportunidades se estancan.

Jorge Defeo, Socio Fundador de Red Clover Argentina, quien fue protagonista del proceso de transformación de Walmart, lo resume así:[50]

"El primer error de quienes intentan hacer comercio unificado es creer que se trata solo de APIs. No es solo un tema de arquitectura, es un tema de procesos, de personas y de cultura".



Jorge Defeo

Y lo amplía:

> “No podemos seguir dividiendo canales como si fueran silos. El desafío es lograr que todos hablen el mismo idioma y se comuniquen igual con el cliente, sea digital o físico”.
>
> 
> **Jorge Defeo**

Ese “idioma común” no es tecnológico, es humano. Las empresas que lograron dar el salto hacia el comercio unificado —de Falabella a Mercado Libre, de Cencosud a Redcloud— entendieron que el éxito no está en la integración de sistemas, sino en la **integración de comportamientos**.

Ignacio José Echechiquia, VP Customer Experience, CRM & Product de Aerolíneas Argentinas & Tesorero de CACE, con su experiencia en la profesionalización del talento digital, lo plantea con claridad:[51]

> “El reto no es solo tener gente que sepa de tecnología, sino equipos que entiendan el negocio desde lo digital. La transformación pasa por la gente, no por el software”.
>
> 
> **Ignacio José Echechiquia**

Esa frase podría ser el lema de toda una generación. Porque si algo nos enseñaron estos 25 años es que la adopción tecnológica sin evolución cultural es apenas una ilusión de progreso.

Datos, interoperabilidad y cultura del aprendizaje continuo

Cuando hablamos de comercio unificado, la palabra "dato" suele ocupar el centro de la escena. Pero los datos, por sí solos, no generan valor: lo hacen las personas que los interpretan, los equipos que los comparten y las decisiones que se construyen colectivamente.

Jonatan Fasano, Head of Product de Walmart Connect México, explica esta sinergia desde la perspectiva del retail media:[52]

> "El retail media existe desde que se vende la punta de góndola. Lo que cambió fue que el retail entendió la oportunidad de monetizar la influencia, usando los datos de manera inteligente y empírica. Hoy, la diferencia está en quién es dueño de los datos y cómo los activa con propósito".



Jonatan Fasano

Su reflexión conecta dos dimensiones del ecosistema: la del dato como nuevo activo estratégico, y la de la cultura organizacional que lo hace útil. Porque —como bien señala— *"podés tener data, pero si no sabés ponerla en valor, no tiene sentido".*

Juan Etcheverry, Miembro de la Comisión de Plataformas de la CACE, aporta una mirada complementaria:[53]

“El gran cambio es que ya no se trata de tener sistemas, sino de tener una lógica compartida. El comercio unificado une supply, B2B y consumo masivo en una misma red inteligente. Cuando desaparezcan los modelos de negocio y los canales, solo quedará la fusión digital”.



Juan Etcheverry

Esa “fusión digital” es, en esencia, el corazón de las super apps: sistemas vivos donde el aprendizaje continuo se convierte en la ventaja competitiva más sostenible. Como señalaba Etcheverry:

“El ecosistema está maduro, pero el desafío es enorme: la inteligencia artificial va a ser un sismo en cómo están conformadas las empresas”.



Juan Etcheverry

Aprender, desaprender y reaprender: esa es la coreografía que hoy define la competitividad. Las organizaciones que prosperan no son las que acumulan datos, sino las que **aprenden a pensar con ellos**.

La unificación también tiene una dimensión ética. En un entorno donde las fronteras entre lo físico y lo digital se desdibujan, la sostenibilidad y la empatía se vuelven

pilares del modelo. **Gloria Canales, Chief Digital Officer de Coppel**, lo resume de forma inspiradora:[54]

> "El futuro del comercio no se mide solo en ventas, sino en el impacto positivo que generamos. Cada interacción debe ser una oportunidad para mejorar la vida de las personas".
>
> 
> **Gloria Canales**

Esa visión —que integra propósito y tecnología— representa la madurez del ecosistema latinoamericano: un ecosistema que ya no se limita a transaccionar, sino que busca **transformar**.

En el mismo sentido, **Juan José Duffo, Director Comercial y de Estrategia Digital**, destaca el papel de la innovación responsable:[55]

> "La evolución del ecommerce ha sido como correr una maratón. El desafío es anticiparse a lo que el cliente va a necesitar, sin enamorarse de la herramienta, sino de la solución que mejora su experiencia".
>
> 
> **Juan José Duffo**

El comercio unificado no trata solo de eliminar fricciones; trata de diseñar experiencias con sentido. Por eso, cuando **Gabriela Villalobos** dice que *"el equipo tiene que trabajar*

para el mismo cliente", está hablando de propósito tanto como de eficiencia.

Esa coherencia —entre lo que hacemos, lo que decimos y lo que generamos— es el nuevo ADN del ecosistema digital.

De la omnicanalidad a la inteligencia conectiva

En los primeros años del comercio electrónico, el desafío era conectar canales. Hoy, el reto es conectar inteligencias: humanas y artificiales. La IA no reemplaza la intuición del líder; la amplifica. Lo que antes llamábamos "omnicanalidad" ahora se redefine como **inteligencia conectiva**: la capacidad de que todo el sistema aprenda de sí mismo.

Jorge Defeo lo explicaba con una analogía brillante:

> "El comercio unificado es como una carrera de Fórmula 1: cada proceso, cada dato y cada persona debe estar sincronizado. No se gana por velocidad, se gana por precisión".
>
> 
> **Jorge Defeo**

Esa precisión —lograda gracias a la data, la colaboración y la disciplina operativa— es lo que permite a las organizaciones escalar sin perder humanidad.

Como me gusta decir, el comercio unificado es el **sistema circulatorio del ecosistema digital**: los datos son la sangre, las personas el corazón y la inteligencia artificial el sistema nervioso que los coordina.

Todo lo que hemos vivido hasta aquí —la integración cultural, la interoperabilidad de datos, el propósito compartido— nos prepara para la siguiente evolución: las *super apps* como ecosistemas aumentados.

Estas plataformas no solo conectan funciones; conectan experiencias, contextos y emociones. Son el punto de encuentro donde la colaboración humana y la inteligencia artificial se potencian mutuamente.

Como anticipa **Juan Etcheverry**:

> "Los próximos cinco años van a ser un sismo organizacional; las empresas tendrán que repensar sus procesos con una lógica AI-first".
>
> 
> **Juan Etcheverry**

Y ese *"AI-first"* no significa deshumanizar, sino **aumentar**: darle más poder al talento, más sentido al dato y más propósito a la tecnología.

Porque al final del día, el comercio unificado no es un fin en sí mismo: es la base sobre la que se construyen los ecosistemas del futuro. Ecosistemas que, como las super apps, **respiran colaboración, aprenden del dato y evolucionan con propósito**.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME



ACCEDE A LAS DIMENSIONES

La cadena de valor digital: Cómo las super apps integran cada eslabón

El comercio digital ya no se limita a transacciones puntuales: hoy atraviesa un cambio radical hacia **ecosistemas colaborativos**. Lo que antes eran apps aisladas de pagos, logística o compras, ahora converge en plataformas integrales (“*super apps*”) que ofrecen una experiencia de extremo a extremo.

Estas aplicaciones todo-en-uno, populares en Asia pero cada vez más en Iberoamérica, combinan servicios financieros, comercio electrónico, entrega y entretenimiento en una sola interfaz. De hecho, como destacan expertos como Ken Burke, las super apps “consolidan servicios financieros (pagos, inversiones, presupuestos) con servicios no financieros de estilo de vida, creando una experiencia integrada todo-en-uno”. En otras palabras, pasan de transacciones aisladas

a **plataformas colaborativas** donde la frontera entre banco, tienda y logística casi desaparece.

Este cambio se ancla en modelos de *unified & collaborative commerce*: una estrategia que hemos visto en capítulos anteriores, donde el foco se traslada del simple intercambio comercial a una red interdependiente de actores (consumidores, retailers, fabricantes y proveedores de servicios). Las super apps encarnan este ideal: facilitan que el consumidor final, el minorista y el fabricante interactúen sin fricciones. Por ejemplo, tal como señala **César Tello,CEO de Adigital,** la clave está en la armonía entre regulación e innovación:[56]

> "No podemos mantener leyes obsoletas que frenan la innovación digital de las empresas".
>
> 
> **César Tello**

Esta visión enfatiza que el ecosistema requiere marcos normativos ágiles para que fintechs, comercios y cadenas de suministro cooperen efectivamente.

En la práctica, las super apps latinoamericanas ya han probado el poder de este enfoque integrado. Ofrecen al usuario final desde cajero virtual y billetera digital hasta entrega de productos de supermercado en minutos, todo ello interconectado. Así, el valor ya no proviene sólo de una compra puntual, sino de la suma de múltiples servicios

que refuerzan la retención y generan datos cruzados. Esta economía colaborativa de datos y servicios supone una revolución en la **cadena de valor digital**: los viejos eslabones separados (bancos, tiendas, logística) se ensamblan en una red donde el valor se crea en cada paso conectado.

Mapa de la cadena comercial orquestada por la super app

El **"Mapa de la cadena comercial orquestada por la super app"** muestra, de izquierda a derecha, todo el viaje del usuario desde la intención hasta la comunidad, representado en íconos simples y coloridos que señalan cada eslabón (intención, descubrimiento, consideración, financiación, transacción, fulfillment, uso, postventa, fidelización y comunidad). La nube o el ícono central de la super app indica que no se trata de una app más, sino de la capa que conecta y coordina cada etapa, apoyándose en retailers, marcas, fintechs, telcos, logística y gobierno según el tramo del recorrido.

Leído como una línea de tiempo, el mapa ayuda a que cualquier C-level vea de un golpe de vista dónde hoy participa su organización, dónde depende totalmente de terceros y en qué eslabones podría crear nuevas avenidas de valor; por eso es una pieza clave del libro: transforma el concepto de super app en un tablero concreto para tomar decisiones estratégicas sobre rol, alianzas y riesgos en el ecosistema.



Gráfico. Mapa de la cadena comercial orquestada por una super app, integrando actores como marcas, retailers, telcos y logística a lo largo de todo el journey del usuario: intención, descubrimiento, consideración, transacción, fulfillment, postventa y fidelización. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).

De la intención a la comunidad: los eslabones de la cadena comercial y el rol orquestador de las super apps en cada etapa.

En capítulos anteriores de la colección vimos muchas veces la cadena comercial "por partes": la búsqueda en los marketplaces, el pago en las fintech, la logística de última milla, el servicio postventa, los programas de

fidelización. En este libro, las super apps nos obligan a dar un paso más: mirar todo ese recorrido como un viaje continuo, desde la intención inicial hasta la construcción de comunidad alrededor de una marca o un ecosistema.

Si desplegamos ese viaje en una línea de tiempo extendida, aparecen los eslabones clave:

- **Intención**: el momento cero, cuando el usuario siente una necesidad ("quiero comer algo", "tengo que pagar una factura", "necesito un crédito chico", "busco un regalo").
- **Descubrimiento**: la primera interacción con la oferta: búsquedas en la app, navegación por categorías, recomendaciones algorítmicas, notificaciones o campañas de retail media.
- **Consideración / Comparación**: el usuario compara opciones, precios, tiempos de entrega, medios de pago, reputación, beneficios y condiciones de financiamiento.
- **Financiación**: entra en juego la capa fintech: BNPL, cuotas, crédito en la propia app, saldo en wallet, programas de puntos o cashback.
- **Transacción**: el momento en que se confirma el pedido, se ejecuta el cobro, se generan las órdenes internas y se disparan las integraciones con terceros.
- **Fulfillment**: preparación del pedido, picking, packing, despacho, última milla o prestación del servicio (viaje, cita médica, recarga, etc.).
- **Uso**: el momento en que el usuario efectivamente

consume lo que compró (recibe el pedido, realiza el viaje, usa el crédito, mira el contenido).

- **Postventa / Soporte**: devoluciones, reclamos, reembolsos, ajustes de crédito, soporte conversacional, seguimiento de satisfacción.
- **Fidelización**: programas de puntos, niveles, beneficios personalizados, suscripciones, beneficios cruzados entre verticales.
- **Comunidad**: reseñas, calificaciones, contenidos generados por usuarios, recomendaciones entre pares, grupos y dinámicas sociales dentro o fuera de la app.

Lo que distingue a una super app de una "app con muchas funciones" es justamente su capacidad de **orquestar varios de estos eslabones al mismo tiempo**, y no solo de participar en uno aislado. En el mapa, esto se ve muy claro: algunos tramos pueden ser **internalizados** por la propia super app (por ejemplo, la experiencia de descubrimiento, la financiación vía wallet propia o la capa de retail media); otros, en cambio, se apoyan necesariamente en **cooperación con terceros** (operadores logísticos, marcas, retailers, bancos regulados, gobiernos, telcos). El valor está en la forma en que estos actores se coordinan en un mismo flujo, y no en quién "se queda" con el último clic.

Visto desde la óptica del unified & collaborative commerce, este mapa funciona como una especie de "radiografía funcional" del ecosistema: nos permite ver dónde la super app actúa como **front de experiencia** (intención, descubrimiento, consideración, parte de la

transacción), dónde se apoya en su **infraestructura propia** (financiación, pagos, antifraude, enrutamiento logístico, atención conversacional) y en qué puntos sigue dependiendo de socios externos, reguladores o redes físicas (uso, fulfillment final, posventa compleja, construcción de comunidad en territorios offline).

Para un comité ejecutivo, esta figura es especialmente útil por dos razones. Primero, obliga a responder una pregunta incómoda pero imprescindible: *¿En qué eslabones de esta cadena queremos ser protagonistas, en cuáles podemos ser infraestructura invisible y en cuáles nos conviene jugar como especialistas integrados a otra super app?*

Y segundo, sirve como puente con el resto de la colección Génesis de un Futuro Digital: cada eslabón tiene un "libro hermano" que lo profundiza y le da contexto histórico.

- **Intención – Descubrimiento – Consideración**
  Se conectan de manera directa con La era de los marketplaces y La revolución del mobile commerce, donde analizamos cómo los catálogos agregados, la búsqueda y el mobile redefinieron el primer contacto entre oferta y demanda. Aquí, el mapa de la cadena comercial muestra cómo las super apps toman esa lógica de agregación y la llevan a una experiencia "todo-en-uno" donde el discovery ya no ocurre solo en la web, sino también en notificaciones, feeds, mini apps y entornos conversacionales.

- **Financiación – Transacción**
  Dialogan con Rentabilidad y sustentabilidad y con La implementación de los modelos Unified &

Collaborative Commerce: allí trabajamos el cruce entre arquitectura de pagos, riesgo, márgenes y sustentabilidad del modelo. En el contexto super app, estos eslabones revelan dónde se juega la inclusión financiera y la monetización más sensible: qué parte del riesgo crediticio asume la plataforma, cuál delega en socios financieros, cómo se comparten los datos y cómo impacta eso en el Data Trust Flywheel.

- ☐ **Fulfillment – Uso**
  Se enlazan con los momentums dedicados a logística, fulfillment y última milla, y con El boom del comercio electrónico como base histórica. El mapa deja claro que, incluso en un mundo de super apps, la "verdad" del modelo sigue estando en que el pedido llegue, el viaje ocurra, el producto funcione. Es el punto de encuentro con el mundo físico, donde los aprendizajes de esos libros vivos ayudan a dimensionar inversiones, cuellos de botella y modelos de colaboración operativa.

- ☐ **Postventa – Fidelización – Comunidad**
  Tienen vínculo directo con Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital y con los volúmenes de La revolución de los datos en la era del Big Data y Perspectivas y reflexiones. Aquí el mapa muestra que el viaje no termina en la entrega: la super app que mejor convierte reclamos en aprendizaje, fidelización en margen incremental y comunidad en Data Trust, es la que termina girando su flywheel más rápido. Es también el lugar natural donde se conectan tus marcos de Flywheel Retail 4.0 y Data Trust Flywheel.

En conjunto, este "Mapa de la cadena comercial orquestada por la super app" es **una plantilla de**

conversación estratégica. Permite que un C-level de retail, una fintech, una telco o un regulador se sienten frente al mismo esquema y se pregunten, con brutal honestidad: *¿somos orquestadores, somos infraestructura, somos inquilinos (tenants) de una super app, o estamos jugando en segmentos de la cadena que van a desaparecer?*

Mi invitación al lector es que use esta figura como herramienta de diagnóstico. Que marque en qué eslabones juega hoy su organización, cuáles dependen íntegramente de terceros y dónde podría construir nuevas avenidas de ingresos o de impacto a partir de alianzas. Y que la cruce, libro en mano, con los otros momentums de Génesis de un futuro digital: cada cruce revela una oportunidad para pasar de "estar" en la cadena comercial a **orquestar con propósito**.

Pagos, logística y datos: La nueva columna vertebral

La columna vertebral de este nuevo ecosistema la forman tres recursos clave: **pagos digitales, logística inteligente y datos masivos**. Los pagos electrónicos se han convertido en el combustible que impulsa al resto.

En América Latina, el avance es imparable: en 2024 las transacciones digitales superaron casi la mitad del comercio electrónico regional (48% de valor de eCommerce frente a sólo 14% en 2014), y se prevé que para 2030 alcancen dos tercios del total en línea.[57] Esta explosión de pagos electrónicos (apoyados por iniciativas

como el sistema PIX de Brasil, con 64.000 millones de transacciones en 2024) ha impulsado fintechs integradas en super apps. Mercado Pago, la fintech de Mercado Libre, creció 34% en usuarios en sólo un año, llegando a 61 millones de usuarios mensuales en 2024, con un portafolio de créditos de $6.6 mm.[58] RappiPay, el neo banco de Rappi, reporta ya más de 300.000 cuentas de ahorro activas y 200.000 tarjetas de crédito emitidas.[59] Este auge de los pagos digitales permite, por ejemplo, la sincronización automática de movimientos entre comercios y consumidores, la oferta inmediata de crédito al consumo ("compra ahora, paga después"), y facilita la inclusión financiera al ofrecer herramientas a quien antes estaba fuera del sistema bancario tradicional (PYMNTS, 2025).

La **logística** es el segundo pilar: sin entregas rápidas y eficientes, cualquier economía colaborativa cojea. Los consumidores de hoy esperan que lo comprado en línea llegue en horas o pocos días. Las super apps responden expandiendo su infraestructura: Mercado Libre abrió en 2024 diez nuevos centros de distribución, ampliando su red de fulfillment, y procesó 1.800 millones de envíos en el año, logrando que el 49% de ellos se entreguen al mismo día o al siguiente (MercadoLibre, Inc. ,2025). Rappi, por su parte, consolida una vasta flota de repartidores; en Colombia gestiona unos 7 millones de pedidos mensuales, cubriendo 22 millones de personas (Giraldo, I. 2024), y en México ya tiene 150.000 repartidores en plantilla. Incluso PedidosYa, originalmente enfocada en delivery de alimentos, ofrece ahora servicio logístico

(PedidosYa Envíos) para ecommerce en 15 países (Tomé, M. 2025). Estos desarrollos no sólo reducen los tiempos de entrega: también proveen a las super apps información en tiempo real sobre demanda, rutas y stock, alimentando el tercer pilar crucial, los **datos**.

En el corazón del modelo, los **datos masivos** surgieron como un recurso estratégico. Cada transacción de pago, cada pedido de envío, cada clic en la app alimentan enormes repositorios de información. Las super apps capitalizan esto para personalizar ofertas, ajustar inventarios y generar nuevos ingresos por publicidad. Por ejemplo, Mercado Libre combina sus +100 millones de compradores únicos anuales con el tráfico de Mercado Pago para perfilar consumidores y lanzar campañas publicitarias segmentadas (MarQo). De hecho, su negocio de publicidad creció 41% en 2024, hasta representar 2,1% del GMV (Mercado Libre, Inc. 2025). Rappi hizo lo propio con RappiAds: con más de 620 marcas en cartera, ejecuta 15.000 campañas publicitarias anuales, que ya suponen el 6,3% de los ingresos de venta en retail dentro de la super app.[60] Este aprovechamiento del Big Data constituye una **revolución de datos**, como veremos en otros capítulos de esta colección. En resumen, pagos, logística y datos se refuerzan mutuamente: los pagos alimentan a las fintechs, la logística satisface al cliente, y los datos cierran el círculo ofreciendo inteligencia para afinar cada servicio.

Interoperabilidad y open APIs como habilitadores del modelo

Ningún ecosistema digital colaborativo puede prosperar sin **interoperabilidad**. Las super apps requieren conectarse fluidamente con bancos, procesadores de pagos, comercios y plataformas externas. Para ello, los **APIs abiertos** (open APIs) son fundamentales: actúan como puentes estandarizados que permiten la integración de servicios heterogéneos. Según expertos de Galileo, con la adopción de open APIs la región está albergando ya más de 2.400 fintechs que aprovechan estos puentes para innovar rápidamente.[61] En Brasil, por ejemplo, el PIX exhibe cómo un sistema de pagos en tiempo real puede incorporarse vía API a múltiples apps: procesó 64.000 millones de transacciones en 2024 (PYMNTS, 2025), lo que demuestra que los fintechs pueden integrar con facilidad las transferencias instantáneas en sus ofertas. En paralelo, México y Colombia avanzan con **open banking** legislado, permitiendo que las instituciones compartan datos de cuentas de clientes vía APIs seguras.

Esta infraestructura abierta hace posible que una super app no tenga que reconstruir cada funcionalidad desde cero. Un usuario puede tener saldo en una billetera virtual de Mercado Pago, solicitar un crédito en RappiPay y comprar en un marketplace, todo con un solo inicio de sesión, gracias a la compartición de autenticación y

preferencias (Galileo Financial Technologies, LLC., 2025). Gartner lo ilustra: en las super apps *"la clave es el intercambio de datos… se facilita el inicio de sesión único (SSO) y el seguimiento de preferencias del usuario"*.

Con ello se forman ecosistemas **componibles**: internamente y con terceros se integran módulos ligeros (mini apps) en un core común. Varias empresas líderes ya despliegan plataformas y frameworks para este fin (PaaS, low-code, multiexperiencia, etc.). El resultado es que la barrera tecnológica disminuye: un jugador tradicional del retail puede extender su oferta mediante APIs a un fintech aliado, o un banco puede incrustar un marketplace en su app móvil casi instantáneamente.

En América Latina esto ha llevado a escenarios inéditos de colaboración B2B y B2C. Por ejemplo, bancos y fintechs ofrecen kits de integración (APIs) a retailers para procesar pagos en línea sin intermediarios, mientras marketplaces habilitan plugins logísticos para tiendas físicas. Las plataformas de datos abiertos y pagos en tiempo real son la savia de estas interconexiones.

Como señala **Eduardo Berrocal, CEO de AllOnDigital**, los aprendizajes de Amazon o Alibaba demuestran que una arquitectura **abierta y colaborativa** permite a diferentes empresas "activar" ofertas en un ecosistema común:[62]

"Yo creo que una de las razones por las cuales Amazon tuvo éxito es porque su modelo es muy sencillo de escalar cuando el entorno es colaborativo: integra proveedores, marcas y consumidores dentro de una misma estructura digital. Esa capacidad de conectar piezas distintas es lo que termina generando ecosistema."



Eduardo Berrocal

Este enfoque coincide con la agenda de modelos de comercio unificado que venimos analizando: sólo a través de interoperabilidad y estándares se consigue verdaderamente conectar al consumidor con el fabricante sin discontinuidades.

Cómo las super apps conectan al consumidor, al retailer y al fabricante

El valor de este modelo se manifiesta en la conexión directa entre **consumidor, retailer y fabricante**. Antes, cada uno operaba en silos: el consumidor compraba en un ecommerce, el retailer compraba stock a mayoristas, y el fabricante buscaba canales tradicionales. Las super apps han roto esa cadena rígida.

En un solo lugar, el consumidor final encuentra productos de grandes y pequeños comercios (marketplace), ofrece

pagos instantáneos (fintech) y recibe soporte logístico rápido. A su vez, el retailer –desde una PYME hasta una cadena internacional– gana acceso a herramientas de financiamiento, analítica de datos y marketing dentro de la misma plataforma. Y el fabricante ahora puede llegar directamente al consumidor a través de publicidad nativa y promociones en la app, construyendo lealtad de marca.

Este **intercambio circular** corresponde a la visión de comercio unificado y colaborativo. Tal como hemos estudiado en otros capítulos de la colección, el modelo B2B/D2C se refuerza aquí: el fabricante puede usar datos de la app para adaptar su producción a la demanda real, vendiendo directamente su stock a consumidores ("comercio directo" que elimina intermediarios) o abasteciendo automáticamente a retailers asociados.

Por ejemplo, una marca de alimentos puede pautar campañas en RappiAds, llegar a usuarios segmentados y recibir feedback de consumo casi inmediato.[63] RappiAds recoge información comportamental que "no da nadie en Latinoamérica" por la multiverticalidad de Rappi; así, el fabricante aprende cuándo y cómo compra el usuario, y ajusta producto y logística. En el caso de Mercado Libre, la misma plataforma de marketplace actúa como puente: los vendedores cargan catálogo, usuarios compran y pagan con Mercado Pago, y el envío se gestiona con Mercado Envíos. Todo mientras se acumula inteligencia de datos compartida entre pasos.

De este modo, super apps crean un **ecosistema colaborativo** donde el consumo es la capa visible de una compleja red de actores. El consumidor obtiene valor (conveniencia,

opciones, recompensas) en cada interacción; el retailer amplía su alcance y reduce riesgo financiero al apoyarse en el ecosistema; y el fabricante logra mayor visibilidad y velocidad de feedback que antes requería cadenas B2B más rígidas. Incluso nuevos actores emergen: startups y emprendedores desarrollan microservicios (microapps) dentro de estas apps, desde herramientas de gestión de inventario para comercios locales hasta "chatbots" de atención al cliente. **Guillermo Varela, de la Cámara de Economía Digital de Uruguay**, subraya en la entrevista para eLíderes Podcast x25 que *"la transformación digital es un deporte de equipo"*, donde la colaboración público-privada y la innovación emprendedora alimentan esta red dinámica de servicios.

Casos de colaboración: Fintech + marketplaces + retailers

La materialización de esta cadena de valor se ve en alianzas concretas que combinan fintechs, marketplaces y retailers. Por ejemplo, **Mercado Libre** ejemplifica la integración vertical: es marketplace y fintech a la vez. En 2024 tuvo 61 millones de usuarios activos de Mercado Pago y $6.6 mm de cartera de créditos, al tiempo que expandía diez centros logísticos (procesando 1.800 mm de paquetes). Su plataforma retiene al consumidor con compras y pagos sencillos, al retailer con financiamiento ágil (créditos a vendedores) y al fabricante con publicidad efectiva (ads que crecieron 41% en 2024). Todo ello vertido en una cadena donde un clic y un pago desencadenan stock, envío y datos. (MercadoLibre, Inc., 2025)

Rappi es otro caso: creó un ecosistema que abarca delivery, supermercados, pagos y hasta servicios financieros. Logró 30 millones de usuarios activos en 9 países, alimentando su app con 7 millones de pedidos mensuales y datos de consumo en múltiples categorías.[64] Su fintech interno, RappiPay, ofrece cuentas de ahorro (300 mil usuarios) y tarjetas (200 mil usuarios) integradas con la experiencia de compra. Rappi se transformó en una plataforma omnicanal: el "Turbo" de Rappi, por ejemplo, opera 14 ciudades con 2.800 productos de supermercado y crece a más de 15.000 envíos diarios.[65] A su vez, RappiAds permite a fabricantes y retailers (alcohol, alimentación, cuidado personal) pujar por espacios publicitarios contextuales en la app. Como sintetiza Julián Mayorca (Global Head de RappiAds): el negocio de retail media crece ~30% anual porque integran datos del consumidor y del fabricante (Nu Holdings Ltd., s. f.). Así, Rappi conecta al comprador con el productor en tiempo real, usando la omnicanalidad para retroalimentar cada eslabón.

En **PedidosYa** (Delivery Hero, de origen uruguayo), la colaboración se da al servicio del comercio local. Originalmente pionera en comida a domicilio, hoy extiende su red logística y financiera a todo tipo de retail. En 2025 lanzó préstamos y una billetera digital para sus restaurantes socios (Tomé, M., 2025), y planea ofrecer estos servicios también a sus repartidores (gig workers). En la plataforma PedidosYa conviven restaurantes, farmacias y hasta tiendas de conveniencia, todos con pagos integrados y seguimiento logístico centralizado (Tomé, M., 2025). El resultado: un pequeño comercio puede recibir pedidos online y financiar stock casi sin salir de la app. PedidosYa es un modelo de *colaboración fintech-retailer-logística*: el socio minorista recibe flujo de clientes y crédito, la fintech

(PedidosYa) genera ingresos por intereses, y la red de delivery retiene conductores con más tarifas de comisión.

Aunque no es un "marketplace" tradicional, **Nubank** ilustra la fuerza del ecosistema financiero integrado. Con más de 122 millones de clientes en Brasil, México y Colombia, Nubank ofrece desde cuentas digitales y tarjetas hasta inversiones, todo interconectado. Su "superapp" financiera no vende productos físicos, pero colabora con retailers de otro modo: p. ej. emitiendo tarjetas co-branded (con supermercados o aerolíneas) o integrándose con TPV electrónicos vía APIs. En el último año Nubank generó ingresos de US$3.7 mil millones (Q2'25) con 83% de clientes activos (Nu Holdings Ltd., s. f.), contribuyendo a que 20.7 millones de brasileños obtuvieron por primera vez una tarjeta de crédito. Aunque Nubank provee principalmente servicios financieros, su data se cruza con compras diarias de clientes, cerrando el ciclo B2C que otras super apps abordan directamente.

Estos casos muestran que el esquema colaborativo ya es realidad: fintechs, marketplaces y retailers se **hibridan** para crear valor conjunto. Como señaló **Wilbur Mauricio Ordóñez Mariño, Digital Channels Department Head de Colsubsidio**, la logística es el eslabón crítico donde convergen todos los actores:[66]

"Sin entregas rápidas y confiables, la promesa de conveniencia desaparece".



Wilbur Mauricio Ordóñez Mariño

Rol de pymes y emprendedores en ecosistemas de super apps

En la narrativa de las super apps solemos hablar de grandes bancos, telcos, retailers y unicornios fintech, pero en la práctica quienes le dan capilaridad real al ecosistema son las pymes y los emprendedores. Ellos son los que llevan la propuesta de valor a los barrios, a las ciudades intermedias, a los nichos ultra específicos donde una super app por sí sola nunca llegaría. Por eso, más que "usuarios" de estas plataformas, las pymes son co-constructores silenciosos del modelo. El desafío es que muchas veces se suben al juego en condiciones de asimetría: necesitan la demanda y la infraestructura de la super app, pero a la vez corren el riesgo de volverse totalmente dependientes de ella.

Desde el punto de vista táctico, una de las decisiones más importantes para una pyme es **cómo evaluar integrarse a una super app o marketplace dominante (Rappi, Mercado Libre, etc.) versus apostar por marketplaces de nicho o verticales especializados**. La pregunta no es solo "dónde hay más tráfico", sino "dónde mi propuesta de valor tiene más sentido". En las super apps generalistas, la pyme se beneficia de un flujo de usuarios gigantesco, de métodos de pago ya resueltos y de una logística muchas veces integrada; pero también compite en una góndola casi infinita, donde el algoritmo decide cuánto se ve y cuánto no. En los marketplaces de nicho, en cambio, la audiencia es menor pero suele ser más afinada: ahí lo que pesa es la **especialización, la curaduría y la**

profundidad de categoría. Lo que trabajamos en *El boom del comercio electrónico* y en los libros vivos sobre *ecosistema emprendedor* se vuelve clave aquí: entender tu propio modelo de negocio y tu categoría antes de decidir dónde "colgar tu cartel".

Una buena forma de pensarlo es usar cinco ejes simples: **audiencia, encaje de categoría, estructura de costos, acceso a datos y posicionamiento**.

- En audiencia, la super app generalista suele ganar por volumen, pero el marketplace de nicho puede ganar por intención (usuarios que ya llegan "calientes" a tu categoría).
- En encaje de categoría, algunos rubros se adaptan perfecto al modelo on-demand de las super apps (comida, farmacias, conveniencia), mientras que otros requieren más profundidad de ficha, asesoría o postventa, donde un vertical especializado puede funcionar mejor.
- En estructura de costos, la pyme tiene que mirar **comisión + descuentos + costos invisibles** (empaques, tiempos, servicio) y compararlos con el ticket promedio real de cada canal.
- En acceso a datos, la pregunta es: ¿qué veo del cliente además de la orden? ¿Puedo construir algún activo propio (base, comunidad, aprendizaje)?
- Y en posicionamiento, la cuestión es si termino siendo **un proveedor más indiferenciado** en un océano de oferta o si puedo sostener una identidad reconocible dentro del canal.

La otra gran pieza es la **estrategia de independencia relativa**. En el mundo digital actual, la independencia total es una ilusión: todos dependemos de plataformas en algún punto (pagos, cloud, logística, audiencia). Pero sí se puede diseñar una **arquitectura de canales que reduzca el riesgo de "plataforma única"**. Para pymes y emprendedores, una regla práctica que trabajamos también en Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling es pensar en tres capas:

1. Un **canal propio** (tienda online, WhatsApp Business, redes y tienda física) que sea la base para construir marca, base de clientes y datos de primera mano;
2. Uno o dos **"super canales"** (super apps y marketplaces generalistas) que funcionen como motor de adquisición y volumen;
3. Algún **canal de nicho o especializado** donde la propuesta de valor se pueda expresar con más profundidad (cuando sea necesario).

El objetivo no es elegir entre "plataforma sí" o "plataforma no", sino evitar que **más del 60–70% del negocio dependa de un solo actor**, por muy grande que sea. Esto se conecta directamente con las discusiones de Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: si todo tu *flywheel* —tus datos, tu recurrencia, tu reputación— vive dentro de otra plataforma, el día que cambian el algoritmo o las comisiones, no solo cae tu facturación; se detiene tu motor de crecimiento.

En esa lógica, las super apps pueden convertirse en un **laboratorio de aprendizaje** para pymes y emprendedores. Permiten testear surtido, ticket, horarios, combos, tiempos de entrega e incluso nuevos barrios o ciudades, con mucho menos fricción que montando todo desde cero. Pero el aprendizaje solo se capitaliza si la pyme lo traduce en decisiones en su canal propio y en su estrategia de largo plazo: ajustar la propuesta de valor, mejorar operaciones, definir políticas de precios, profesionalizar su presencia en otros canales. Aquí la lectura cruzada con Unified & Collaborative Commerce es evidente: la pyme no tiene que ver la super app como el "enemigo que se lleva el margen", sino como un **socio exigente** que le marca estándares y la obliga a profesionalizarse, sin dejar de construir activos que sean suyos.

Por último, el rol de las pymes y emprendedores en ecosistemas de super apps está íntimamente ligado a lo que desarrollamos en los libros de ecosistema emprendedor de la colección *Génesis de un Futuro Digital*: muchas innovaciones de servicio, nuevas categorías y modelos de impacto surgen precisamente de este "long tail" que experimenta, se equivoca y aprende más rápido que los grandes incumbentes. Una super app que abra espacio real a este tejido —con mejores datos, herramientas de gestión, programas de fidelidad que reconozcan a los pequeños comercios, financiamiento acordado a la realidad pyme— no solo suma oferta: **fortalece la resiliencia y la diversidad del ecosistema**. Y una pyme que sepa jugar este partido con criterio —aprovechando la escala de las plataformas, pero sin

ceder toda su autonomía— se convierte en protagonista del nuevo tablero, no en rehén de él.

Por eso las inversiones en fulfillment y última milla (tema clave que veremos en el siguiente capítulo) se justifican plenamente; son el pegamento que une el comercio digital. Al mismo tiempo, la capa de **datos** –revolución del Big Data de la que ya hablamos– alimenta recomendaciones automatizadas, mejora la atención al cliente y nutre el desarrollo de nuevos emprendimientos en el ecosistema.

Stack de relación super app–partners: Anchors, estratégicos y long tail

Cuando hablamos de "integrarse a una super app" suena a decisión binaria: estoy adentro o estoy afuera. En la práctica, el ecosistema funciona como un **stack de relaciones** con tres niveles bien distintos: **anchor partners, strategic partners y long tail partners**. Entender esta estratificación es clave para cualquier retail, marca, fintech, telco o startup que se sienta a negociar con una plataforma.

En la base del stack están los **anchor partners**: categorías y servicios que hacen que la persona *abra* la app. Son los "momentos de vida" de alta frecuencia o alta urgencia: comida y supermercados, pagos y recargas, movilidad, mensajería, billetera y beneficios.

Sin anchors sólidos, la super app no tiene suficiente recurrencia ni densidad de datos como para encender el flywheel. Aquí la plataforma suele exigir **estándares muy altos de experiencia (CX)**, acceso rico a datos operativos y comerciales, y una coordinación profunda de operaciones. Es el tipo de relación que describimos en otros libros vivos de la colección cuando hablamos de retailers y marketplaces que se vuelven **"pilares de tráfico"** (El boom del comercio electrónico y La era de los marketplaces).

El segundo nivel lo ocupan los **strategic partners**: verticales con los que la super app integra **datos, procesos y riesgo** de manera más intensa que con el promedio de la oferta, pero que no necesariamente son el disparador principal de apertura. Pueden ser bancos que co-diseñan productos financieros dentro de la app, retailers que abren su inventario y su stock en tiempo real, empresas de logística que operan bajo modelos casi "in house", o telcos que aportan identidad y conectividad. Aquí se negocian cosas como: acceso bidireccional a datos, reglas de visibilidad dentro del feed, co-diseño de journeys y modelos de reparto de margen. Este nivel conversa muy bien con lo que trabajas en La implementación de los modelos Unified & Collaborative Commerce y en los libros de tecnologías exponenciales y *economía de plataformas*: son los socios con los que realmente construís **infraestructura compartida**.

El tercer nivel es el de los ***long tail partners***: la masa de oferta que da variedad, profundidad de catálogo y

relevancia local. Son miles de pymes, comercios de nicho, profesionales independientes y marcas emergentes que se conectan con fricción baja, muchas veces a través de herramientas estandarizadas o integradores. Su peso individual en el negocio es menor, pero como conjunto son esenciales para la promesa de *"para todo lo que necesites, acá está"*. En términos de reglas, suelen tener **menor acceso a datos**, menos capacidad de negociar condiciones especiales y mayor **dependencia de la plataforma** para la visibilidad y la captación de demanda. Este nivel se conecta de forma directa con los libros vivos sobre *ecosistema emprendedor* y *global selling*: muchas de las historias de internacionalización y escalamiento que contás empiezan justamente en este long tail que aprende a usar las plataformas como rampa.

El valor del framework aparece cuando cruzamos estos tres niveles con cuatro ejes comunes: **responsabilidad de CX, acceso a datos, dependencia de plataforma y monetización**. Cuanto más cerca está un partner del rol de *anchor*, más responsabilidad compartida tiene sobre la experiencia completa (desde la promesa hasta la postventa), más profundo es el intercambio de datos y más simétrica puede ser la negociación sobre monetización y exposición. A medida que bajamos hacia el long tail, la ecuación cambia: la plataforma estandariza la experiencia, limita el acceso a datos sensibles y captura una porción mayor del valor, mientras que el partner gana alcance pero asume un nivel de dependencia mucho más alto.

Este mapa de relaciones es también un punto de **cross lectura explícito** dentro de la colección *Génesis de un Futuro Digital*. Si lo miramos desde los anchors, dialoga con los momentums de *marketplaces* y *mobile commerce*, donde explicás cómo ciertas categorías actúan como "puertas de entrada" al ecosistema. Desde los strategic partners, se cruza con Unified & Collaborative Commerce y con El arribo de las tecnologías exponenciales, porque ahí se juega la integración real de procesos, datos y riesgo. Y desde el long tail, se engancha con los libros sobre *ecosistema emprendedor* y *global selling*, que muestran cómo los pequeños jugadores aprenden a usar esa infraestructura sin perder del todo su capacidad de maniobra. El lector puede usar este stack casi como plantilla: tomar su organización, ubicarla en uno de los tres niveles y luego ir a los otros libros para profundizar el tipo de capacidades que necesita construir según su rol.

En síntesis, el framework de relación super app–partners cambia la conversación de "¿me conviene estar en tal super app?" a una pregunta mucho más fina: **"¿desde qué posición quiero jugar: *anchor,* estratégico o *long tail*, con qué nivel de responsabilidad en la experiencia, acceso a datos, dependencia y participación en la monetización?"**. Esa es la calidad de decisiones que este libro busca habilitar, y este recuadro ayuda a aterrizarla en lenguaje de tablero.

Preguntas clave antes de integrarte como partner en una super app

Integrarte a una super app no es solo "sumar un canal": es redefinir tu modelo de negocio alrededor de una plataforma que va a concentrar parte de tu margen, tus datos y tu vínculo con el cliente. Antes de dar ese paso, vale hacerse cuatro preguntas incómodas que deberían estar en la mesa de cualquier pyme, retail o brand manager.

1. ¿Cómo se reparte realmente el margen (hoy y mañana)?
No alcanza con mirar la comisión nominal. Tenés que entender el **take rate total**: comisiones por venta, costos de logística dentro de la app, promociones obligatorias, descuentos cruzados, inversión mínima en retail media, cargos por anticipos de pago, etc. Pregúntate: ¿cuánto me queda después de todo eso? ¿Cómo cambia mi margen frente a mis canales propios? ¿Estoy dispuesto a aceptar menores márgenes a cambio de escala, y hasta qué punto?

Aquí ayuda la cross lectura con El boom del comercio electrónico y Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: no se trata solo de vender más, sino de construir una arquitectura de ingresos sostenible y no quedar atrapado en un modelo donde la plataforma captura casi todo el valor incremental.

2. ¿Qué datos voy a ver… y cuáles nunca voy a ver?
Toda super app te promete "más demanda", pero la diferencia estratégica está en la **ventana de datos** que te abre (o no te abre): ¿voy a ver solo el pedido y el ticket, o también frecuencia, recurrencia, mix de productos, zona, dispositivo, medio de pago, rebotes,

reclamaciones? ¿Puedo descargar esos datos, integrarlos con mi CRM/ERP, construir audiencias propias, o solo los miro en un panel cerrado? Si el flywheel de tu negocio depende de aprender del cliente, ceder todos los datos finos a la plataforma sin un mínimo de reciprocidad es, como desarrollamos en La revolución de los datos en la era del Big Data y Flywheel en las Estrategias de Marketing Digital: Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable, construir el *flywheel* de otro. La pregunta honesta es: ¿esta integración me ayuda a fortalecer mis propios activos de datos o solo alimenta el cerebro de la super app?

3. ¿Cómo se resuelven conflictos (reclamos, devoluciones, fraude) y quién se hace cargo? Acá se juega la experiencia de cliente y tu reputación de marca. Antes de entrar, necesitás claridad sobre el **modelo de gobernanza de conflictos**:

- ☐ ¿Quién atiende el reclamo: la plataforma, tu equipo o ambos?
- ☐ ¿Qué SLA aplica para responder, devolver o reemitir?
- ☐ ¿Quién asume los costos de devoluciones, contracargos, fraude amistoso o fraudes evidentes del sistema?
- ☐ ¿Qué pasa cuando el cliente se queja en redes? ¿En quién recae la culpa?

En los libros de La implementación de los modelos

unified & collaborative commerce y El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas lo ves claro: la promesa de conveniencia de la super app te puede dar volumen, pero si no está claro quién responde por la "cara" de la experiencia, el costo reputacional termina siendo tuyo.

4. ¿Cómo salgo si quiero irme (o si cambian las reglas)?

La pregunta menos sexy y más importante: ¿qué pasa si, dentro de 2 o 3 años, las condiciones cambian? ¿Tenés una **estrategia de salida** o de reducción gradual de dependencia? Revisá:

- ☐ ¿El contrato tiene cláusulas de rescisión razonables?
- ☐ ¿Podés descargar tu historial de pedidos/clientes antes de irte?
- ☐ ¿Tenés otros canales ya funcionando (tienda propia, otros marketplaces, nichos verticales) o estás atado a un solo actor?
- ☐ ¿Qué porcentaje de tu facturación estás dispuesto a permitir que llegue a concentrar esa super app antes de que te empiece a dar vértigo?

En conjunto, estas preguntas bajan la discusión de *"¿nos conviene entrar a tal super app?"* a algo mucho más concreto: *¿en qué términos, con qué objetivos y con qué red de seguridad?* Leídas en paralelo con el ***Mapa de riesgos de plataforma,*** el **Canvas *build–buy–ally*** y el ***Stack de relación super app–partners,*** permiten a una pyme, retailer o marca

tomar decisiones integrándose desde una posición de mayor conciencia y no solo desde la urgencia de "no quedarse afuera".

En conclusión, la cadena de valor digital creada por las super apps rompe antiguos silos. Cada eslabón –pago, almacenamiento, envío, marketing y analítica– se solapa con el siguiente, forjando un **ecosistema unificado y colaborativo**. Este modelo no sólo mejora la experiencia del consumidor, sino que transforma por completo las relaciones B2B/D2C y estimula el impulso emprendedor. Como afirma **Eduardo Berrocal:**

"El futuro del comercio pasa por integrar todos los eslabones en una plataforma común, donde todos ganan al compartir datos e infraestructuras".



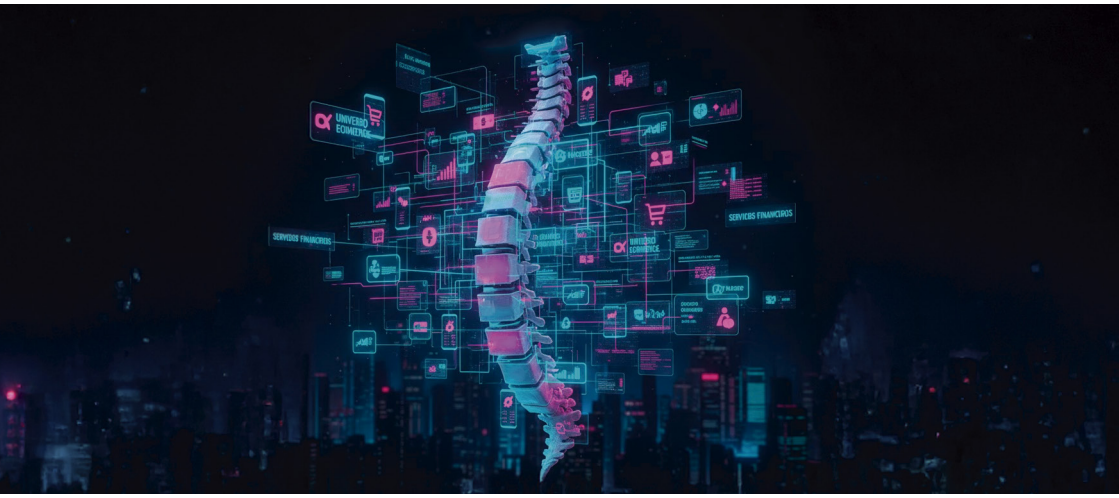
Eduardo Berrocal

La tendencia va en aumento: con más fintechs, más APIs abiertas y más casos de éxito, el tejido digital crecerá en complejidad y valor, confirmando que en el nuevo comercio *"el todo es mayor que la suma de sus partes"* y que cada actor, si colabora, se vuelve más fuerte.

A modo ilustrativo, la siguiente tabla muestra cómo varias super apps iberoamericanas integran verticalmente sus servicios (pagos, logística, datos, retail media y fulfillment), con cifras recientes y fuentes oficiales (2024-2025).

Super app	Pagos	Logística	Datos	Retail Media	Fulfillment
Mercado Libre	61M usuarios activos de Mercado Pago;$6.6B cartera créditos	1.800M envíos/año (2024);10 nuevos centros logísticos (2024);49% envíos en 1-2 días	100M compradores anuales	Ingresos por ads crecieron 41% YoY en 2024 (2.1% de GMV)	Red propia de fulfillment (10 centros en 2024)
Rappi	RappiPay: >300k cuentas de ahorro, 200k tarjetas de crédito	7M pedidos/mes en CO (cobertura de 22M personas);150k repartidores en México	~30M usuarios en 9 países	RappiAds: 620 marcas, 15k campañas (crece ~30% anual);6.3% de ventas (retail) proviene de publicidad	Tiendas "Turbo" (14 ciudades, 2.800 SKUs); alimentos y paquetería
PedidosYa	Billetera digital y préstamos para restaurantes	Operación en 15 países;PedidosYa Envíos (last mile para ecommerce)	(Uso de datos de restaurantes y repartidores)	–	Plataforma de envíos (no tiene centros propios)
Nubank	122M clientes (Brasil, México, Col.);$3.7B ingresos Q2'25;20.7M brasileños primera tarjeta de crédito (5 años)	(Sin operación logística propia)	83% de clientes activos (Q2'25)	–	–
Super app	Pagos	Logística	Datos	Retail Media	Fulfillment
Mercado Libre	61M usuarios activos de Mercado Pago;$6.6B cartera créditos	1.800M envíos/año (2024);10 nuevos centros logísticos (2024);49% envíos en 1-2 días	100M compradores anuales	Ingresos por ads crecieron 41% YoY en 2024 (2.1% de GMV)	Red propia de fulfillment (10 centros en 2024)
Rappi	RappiPay: >300k cuentas de ahorro, 200k tarjetas de crédito	7M pedidos/mes en CO (cobertura de 22M personas);150k repartidores en México	~30M usuarios en 9 países	RappiAds: 620 marcas, 15k campañas (crece ~30% anual);6.3% de ventas (retail) proviene de publicidad	Tiendas "Turbo" (14 ciudades, 2.800 SKUs); alimentos y paquetería
PedidosYa	Billetera digital y préstamos para restaurantes	Operación en 15 países;PedidosYa Envíos (last mile para ecommerce)	(Uso de datos de restaurantes y repartidores)	–	Plataforma de envíos (no tiene centros propios)

Cada caso realza cómo la integración vertical es la norma: Mercado Libre fusiona *ecommerce*, fintech y logística con ads propios; Rappi mezcla delivery, ecommerce de supermercado y servicios financieros con publicidad nativa; PedidosYa enlaza al retailer local con pagos y entrega; y Nubank potencia el recorrido financiero de millones. Estos ejemplos confirman que las super apps han tejido la nueva **columna vertebral digital** del comercio.



De la hiperconectividad a la inteligencia aumentada: El nuevo ADN del liderazgo digital

Vivimos en un mundo donde cada interacción, cada decisión y cada aprendizaje están amplificados por la inteligencia. El ecosistema digital ya no solo conecta personas y procesos: **piensa, interpreta y anticipa**. En este nuevo contexto, el liderazgo adopta una forma diferente: se vuelve aumentado.

El comercio digital que construimos en Iberoamérica es el resultado de esa evolución. Y, como siempre, no fue producto de la tecnología sola, sino de las personas que se atrevieron a imaginar más allá del presente.

Cuando conversé con **Ludovino Lopes**, pionero del ecosistema brasileño, comprendí que esta historia se inició mucho antes de que Internet tuviera rostro comercial:[67]

> "Hace mucho tiempo era difícil imaginar el futuro digital que tenemos hoy. El concepto de 'Génesis de un futuro digital' se basa en entender el pasado para dominar el presente y prepararnos para el futuro".
>
> 
> **Ludovino Lopes**

Sus palabras resumen el espíritu de toda esta colección: el liderazgo digital nace de la memoria colectiva. Lopes recuerda que, incluso antes de la era de Internet, ya experimentaba con discos de 5 1/4 pulgadas y programas jurídicos. Lo que parecía una curiosidad técnica se transformó en una vocación: conectar tecnología y ley para construir confianza.

Esa confianza fue la semilla de la autorregulación, de la certificación digital, y del marco que permitió que nuestras transacciones se convirtieran en vínculos. Por eso, cuando hoy hablamos de inteligencia aumentada, no hablamos de un salto súbito, sino del siguiente peldaño en una escalera que empezamos a subir hace décadas.

Ricardo Garrido, Marketplace Director Brazil, otro testigo de esa primera ola, lo explicó desde Brasil:[68]

> "En los noventa vimos la explosión de Internet desde las universidades. Después vino la logística, los móviles y, finalmente, la consolidación del mercado. La gran diferencia fue que los pequeños empresarios entraron al juego: eso cambió todo".



Ricardo Garrido

Su testimonio nos recuerda que cada disrupción tecnológica sólo se convierte en progreso cuando **democratiza el acceso y amplía el impacto**.

Si la primera etapa del ecosistema digital fue conectar, la siguiente es **aumentar**. Estamos ingresando en la era de los **agentes inteligentes**, sistemas capaces de aprender, asistir y decidir junto a nosotros.

Patricio Mazza, fundador de Snap Ecommerce, lo define así:

> "El comercio conversacional es el intercambio de bienes, servicios o datos a través de interfaces digitales que humanizan la relación. Puede ocurrir en WhatsApp, en redes, en marketplaces o incluso en una tienda física con un copiloto de IA".



Patricio Mazza

Patricio Mazza pertenece a una generación que creció con el Messenger y el ICQ, y hoy diseña plataformas de comercio conversacional potenciadas por inteligencia artificial. En sus palabras se percibe el tránsito entre dos eras: la del **contacto humano digitalizado** y la de la **interacción aumentada por IA**.

Esa evolución —de los primeros chatbots a los copilotos cognitivos— redefine el modo en que las marcas y los consumidores se comunican. Como señala Patricio Mazza:

> "Esta revolución de agentes trae productividad: hacer más con los mismos recursos. Por eso hablamos de inteligencia artificial aumentada: AI-first más human".



Patricio Mazza

No se trata de reemplazar a las personas, sino de liberarlas del ruido operativo para que puedan enfocarse en lo que nos distingue como humanos: la empatía, la creatividad y la intuición estratégica.

En este sentido, el avance del comercio conversacional nos confirma que la ecuación ganadora no es **IA vs. humanos**, sino **IA + humanos**. En el modelo de **Human Augmented AI**, los equipos de atención, ventas, operaciones y marketing trabajan codo a codo con copilotos inteligentes que resuelven lo repetitivo —responder consultas frecuentes, completar procesos, anticipar el próximo paso del

cliente— y liberan tiempo para lo que sólo las personas pueden hacer: empatizar, negociar, crear, contener y tomar decisiones en contextos ambiguos. La super app se convierte así en un gran *centro de control conversacional* donde múltiples agentes (humanos y digitales) atienden al mismo usuario de manera coordinada, sin que éste sienta la "costura" entre uno y otro.

Visto desde la experiencia, Human Augmented AI funciona como un **orquestador de conversaciones omnicanal**: un mismo hilo puede empezar en el chat interno de la super app, seguir en WhatsApp, escalar a un humano en un contact center, continuar en el POS físico y volver a la app para la encuesta de satisfacción o la oferta de un nuevo servicio. El usuario percibe continuidad —"me entienden, recuerdan lo que hablamos, avanzamos"— porque detrás hay un cerebro que sincroniza contexto, historial y próxima mejor acción, en lugar de equipos y sistemas que conversan "en silos".

Mirado desde la organización, *Human Augmented AI* redefine el trabajo de los equipos. Un agente de atención ya no es un "respuesta-tickets", sino alguien que opera con un copiloto que le sugiere respuestas, trae contexto de la cuenta, propone el siguiente paso y le avisa si hay riesgo de churn. Un vendedor puede apoyarse en un asistente que le arma en segundos una propuesta coherente con el historial del cliente y con las reglas de rentabilidad. Un operador logístico recibe alertas priorizadas por impacto en experiencia y margen, en lugar de una lista infinita de tareas. Esta lógica conecta de forma directa con *Modo desaprender*

para volver a aprender: las habilidades críticas dejan de ser memorizar procesos y se convierten en **saber hacer las preguntas correctas, interpretar recomendaciones de la IA y tomar decisiones con criterio**.

En síntesis: en la era de las super apps, Human Augmented AI no es solo "poner un chatbot más" dentro de la app, sino rediseñar el modelo operativo para que cada interacción —digital o humana— forme parte de una misma conversación continua, potenciada por IA-Unificada y guiada por criterio humano.

Al hablar de liderazgo digital, **Pierre-Claude Blaise, Presidente de La French Tech Mexico y Chief Executive Officer de AMVO,** usa una metáfora que me fascina:[69]

"Yo no soy un piloto, soy un arquitecto de negocios. Diseñar es construir puentes entre culturas y ejecutar con velocidad".



Pierre-Claude Blaise

Su visión refleja la madurez de los líderes iberoamericanos: ya no basta con acelerar; hay que **diseñar sistemas que perduren**.

Blaise recuerda que México pasó de ser un "gigante dormido" a convertirse en una de las turbinas del ecosistema regional, gracias al trabajo colaborativo de la AMVO y la expansión de los marketplaces.

"Lo que vivimos fue una transformación del país. Lo que construimos es la base para algo más grande: la posibilidad de que Latinoamérica sea un hub global de talento y productos digitales".



Pierre-Claude Blaise

Esa misma idea resuena en **Tomasz Smardzewski, SVP Iberia & South America de Synerise**, quien vivió el vértigo de la transformación tecnológica desde adentro:[70]

"Para mí el primer gran momento fue el iPhone. Después vinieron las plataformas profesionales de e-commerce y ahora la inteligencia artificial, que va a cambiar cómo el cliente se relaciona con los datos. Lo que viene será más disruptivo que todo lo anterior".



Tomasz Smardzewski

Lo notable es que ambos, desde trayectorias distintas, coinciden en un punto: la necesidad de **liderar desde la curiosidad**. Ser piloto o arquitecto es secundario; lo esencial es mantener viva la capacidad de aprender, iterar y anticiparse.

La transformación digital no sería posible sin diversidad.

Yuriko Huayana, CEO y Board Member; General Manager para América del Sur en VTEX, lo expresa con una claridad inspiradora:[71]

> "Las mujeres que lideran no solo alcanzan resultados: cambian el mindset de los equipos. Hay que romper el síndrome de la abeja reina y entender que hay más sillas para co-crear juntas".



Yuriko Huayana

Su reflexión trasciende el género: es una declaración de principios sobre el liderazgo colaborativo que necesita la nueva economía.

El futuro de los ecosistemas —como Yape, que nació en Perú y hoy es una superapp regional— depende de esta capacidad de integrar talento diverso con un propósito compartido.

Como dice Yuriko:

> "Imparables somos todos los que desafiamos un nuevo objetivo de vida y construimos juntos desde la empatía y la convicción".



Yuriko Huayana

La diversidad también se refleja en los modelos de liderazgo. **Julia Vater, VP of Investor Relations de VTEX**, lo sintetiza en una frase que repito a menudo:[72]

> "La tecnología nos unió, pero son las personas las que deciden si colaboran o compiten".



Julia Vater

Esa elección diaria —entre la competencia y la cooperación— es lo que define la cultura de los ecosistemas digitales maduros.

Cuando **Juan Martin Romero, Vicepresidente Segundo de CACE y Managing Director de Frávega,** habla de la hiperconectividad actual, lo hace desde la experiencia:[73]

> "El desafío ya no es vender más, sino entender más rápido. El dato no vale por sí mismo: vale por la historia que cuenta y por la decisión que permite tomar".



Juan Martín Romero

Esa frase condensa el espíritu del trabajo aumentado: una alianza entre inteligencia artificial y humana que multiplica la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

Justo Abán, Director General de Pits2Go.com, desde su mirada sobre el talento digital, lo complementa con una advertencia:[74]

> "El ecosistema no se sostiene con herramientas, sino con personas que sepan usarlas. La tecnología cambia cada mes; la cultura, cada generación. Por eso hay que formar líderes que aprendan a desaprender".



Justo Abán

Ambos nos recuerdan que el futuro del trabajo no será ni 100 % humano ni 100 % automatizado: será **híbrido, aumentado y empático**. El verdadero valor de la inteligencia aumentada estará en cómo elegimos aplicarla: si para reemplazar o para amplificar.

Y en esa elección se juega el sentido del progreso. Como dice **Ludovino Lopes**:

> "La formación de talento es esencial para seguir avanzando. América Latina puede ser un taller de talentos y productos que sirvan al mundo".



Ludovino Lopes

Cada era de la evolución digital ha tenido su motor. La primera fue la conectividad; la segunda, la colaboración; la tercera, la inteligencia.

Ahora entramos en la cuarta: la de la **IA como fuerza de reconversión**.

La inteligencia aumentada no solo cambia cómo operamos, sino cómo pensamos y lideramos. Como advierte **Pierre-Claude Blaise**:

> "Lo más interesante no es lo que hemos vivido, sino lo que vamos a vivir".



Pierre-Claude Blaise

Y ese porvenir —ya presente— nos desafía a reconvertir no solo nuestras empresas, sino también nuestro modo de ser líderes. En el próximo capítulo exploraremos cómo la IA está reescribiendo los códigos del comercio digital, transformando la cadena de valor en un sistema vivo, predictivo y colaborativo.

Porque si algo aprendimos de estos 25 años es que **ninguna tecnología puede reemplazar la visión humana que la impulsa**. Y esa visión —hecha de propósito, empatía y resiliencia— sigue siendo el motor invisible de nuestro futuro digital.


CADENA
DE VALOR

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES



Rentabilidad, sostenibilidad y regulación: El desafío del modelo *super app*

En los últimos años he observado cómo las *super apps* se han consolidado como la punta de lanza del comercio digital global. Plataformas como WeChat o Alipay en Asia llevaron el concepto de "todo en uno" a otro nivel, integrando mensajería, pagos, comercio y servicios varios en una sola aplicación. Este fenómeno, que inspiró el surgimiento de Rappi, Mercado Libre y otras super apps latinoamericanas, ya ha cambiado los ecosistemas financieros de varias regiones.

Estudios de mercado recientes confirman este interés: más del 57% de los consumidores valoran la conveniencia de agrupar múltiples servicios en una sola app,[75] y un porcentaje similar aprecia liberar espacio en sus dispositivos móviles. Como estratega regional, advierto que esta tendencia es muy atractiva, pero plantea retos

cruciales: ¿cómo escalar sin perder el propósito original de la plataforma? ¿Puede coexistir la diversificación masiva de servicios con la coherencia de marca y la rentabilidad sostenible?

Los super apps buscan aumentar el tiempo de uso del usuario para lograr un **retorno económico mayor**, pero al mismo tiempo enfrentan limitaciones regulatorias y de mercado que sus pares en Asia no tuvieron. Como describo en otros trabajos previos, cada nueva ola tecnológica trae consigo un *déjà vu* regulatorio: debates sobre privacidad, competencia y mercado que se repiten en cada evolución del comercio digital. Esto me lleva a reflexionar que debemos aprender de esas experiencias pasadas para no perder el foco. Desde esta perspectiva, mantengo que el reto central es integrar nuevos servicios dentro de un ecosistema hiperconectado sin diluir el valor esencial que diferencia a la plataforma. Crear el ecosistema de negocio puede ser un desafío más grande que la implementación tecnológica, y es que la **estrategia de crecimiento** no debe descuidar ni a los usuarios ni a la misión original de la super app.

En este capítulo analizo precisamente ese equilibrio: **cómo crecer y diversificar el ecosistema sin perder foco**, cómo lograr rentabilidad en un modelo tan integrado, y cómo encajan las nuevas regulaciones en este panorama iberoamericano.

Escalar sin diluir el propósito

Crear una super app implica integrar en una sola plataforma servicios muy diversos: desde compras y entretenimiento hasta banca y salud. Sin embargo, al escalar es fácil dispersar la propuesta de valor. He visto casos donde, al intentar abarcar todo, las apps terminan sin identidad clara y sin un "gancho" que las distinga. Por eso insisto en que hay que crecer **de forma orgánica y coherente**. Es esencial comenzar con un puñado de servicios centrales –el *core business*– y asegurarse de atenderlos excelente, antes de sumar nuevos. Como sostuve en mi anterior análisis sobre *Unified Commerce*, la arquitectura comercial unificada debe diseñarse pensando en cómo cada nueva funcionalidad se integra al "viaje del cliente" sin perder consistencia.[76]

Antes de explorar cómo se materializa esta integración, vale anticipar que la siguiente imagen sintetiza, de manera clara y operativa, el mapa de procesos del retail moderno: un esquema conceptual titulado "Retail Reinvented" que organiza los eslabones clave de la cadena comercial en un ecosistema omnicanal. Allí se desglosan las cuatro etapas que estructuran cualquier operación de comercio unificado —Search, Picking, Payment y Delivery— junto con todas las variantes operativas que hoy conviven en un entorno digitalizado, mostrando la complejidad real detrás de cada experiencia que parece simple para el usuario.

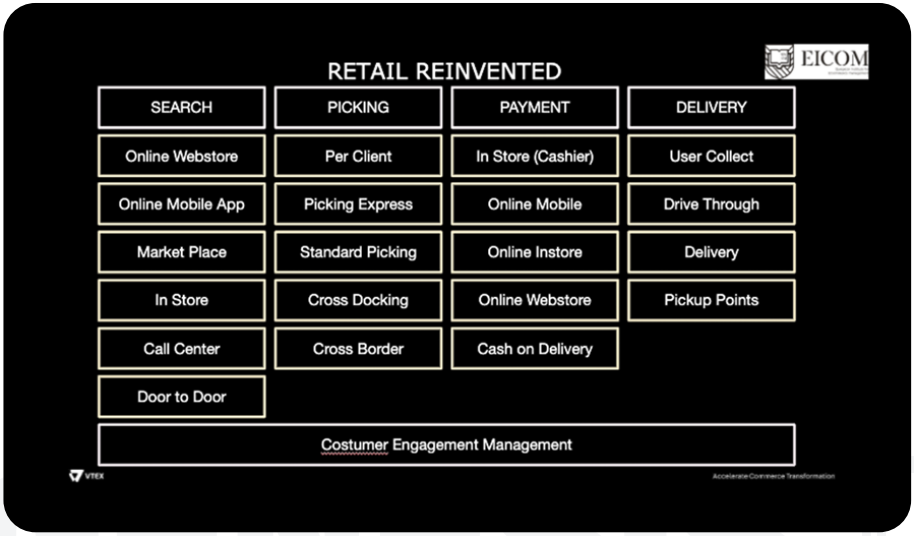


Figura . "Retail Reinvented": mapa de los flujos operativos del retail omnicanal que integra búsqueda, preparación, pago y entrega en una arquitectura unificada, resaltando la gestión del customer engagement como capa transversal del ecosistema.

Crear el ecosistema de negocio puede ser un desafío más grande que la implementación tecnológica. En la práctica, esto significa que debemos coordinar alianzas con socios (retailers, fintechs, medios de pago, etc.), unificar bases de datos de usuarios y ofrecer una experiencia de usuario fluida. Yo he sostenido que **la omnicanalidad debe evolucionar hacia un modelo de comercio unificado** ("unified commerce") que sea rentable y sustentable.[77] Traigo a este libro el artículo que compartí en 2023 donde decía que: *"la evolución de la omnicanalidad hacia el modelo unified commerce con rentabilidad y sustentabilidad... se está extendiendo en toda la región"*.

En otras palabras, hay una sinfonía que conjuga canales online y offline, tecnologías y "metros cuadrados" físicos y digitales, con el consumidor omnicanal como director de orquesta.

Desde la experiencia de estrategias pasadas, me repito: no hay que ser disperso. Cada nueva vertical (por ejemplo, ahora una fintech, luego un servicio de movilidad) debe tener un propósito claro y responder a una necesidad real del segmento objetivo. Mantener el **enfoque en el usuario** es clave. Los datos del Big Data son el combustible, pero la visión debe ser el arte: ¿qué experiencia global les ofrezco? Cada funcionalidad debe reforzar la fidelidad y pertenencia, no confundirse con un catálogo sin alma.

En este punto, la innovación de "miniaplicaciones" o APIs abiertas permite sumar funciones puntuales sin ampliar la aplicación al infinito, ayudando a preservar la identidad central. Como reflexiono en La revolución de los datos en la era del Big Data, el manejo estratégico de la información –garantizando privacidad y utilidad– es lo que permite una expansión ordenada.

En suma, escalar con propósito implica **saber decir no** a funcionalidades que no alinean con la propuesta de valor, delegar servicios complejos a socios vía integraciones (miniaplicaciones) y mantener siempre la experiencia del cliente en el centro. Las plataformas deben ser modulares pero coherentes. De no hacerlo, se corre el riesgo de diluir la marca. La solución está en construir una base tecnológica robusta y en cultivar una visión a largo plazo. Un caso inspirador es el de Rappi, que en cada país ha ido incorporando verticales –delivery, fintech, ads, logística– de manera escalonada y analítica. Su CEO en Perú celebra haber logrado rentabilidad recién en 2024, tras años de ajustes, precisamente porque mantuvieron

su estrategia enfocada: *"Ya somos rentables… esto nos da la confianza de que estamos en la ruta correcta"*.[78]

Spencer Friedman, CEO de Rappi Perú, subraya que la clave del éxito fue la **multi verticalidad progresiva**. Gracias a funcionalidades como el servicio «Turbo» de entregas ultrarrápidas, Rappi no solo mantuvo un foco definido (fast delivery) sino que aprovechó ese core para añadir servicios complementarios. El resultado: "en Perú ya somos rentables como empresa" (Vera Ramírez, 2024) lo que confirma que el crecimiento incremental, bien dirigido, es posible sin perder la esencia.

Rentabilidad en ecosistemas hiper integrados

La gran apuesta de las super apps es generar economías de escala y red al agrupar servicios diversos. Teóricamente, al ofrecer «todo» en un solo lugar se abarata la adquisición de clientes (uno solo abre la app) y se multiplican las oportunidades de monetización. No obstante, **ser rentable en este modelo híbrido** no es trivial. Requiere encontrar fuentes de ingresos complementarias: comisiones de transacciones, tarifas de suscripción, publicidad interna, financiamiento de consumidores, etc. Rappi mismo lo ejemplifica: tras años de pérdidas proyectadas, su operación en Perú registró ganancias en 2024. Friedman destaca que su rentabilidad demuestra la sostenibilidad del modelo, rompiendo el mito de que *"este modelo de negocio no es sostenible"*. Según él, han construido "un modelo que funciona y que puede durar 100 años" (Vera Ramírez, 2024).

Este caso refuerza dos ideas importantes: primero, **la diversificación controla el riesgo**. Rappi no vive solo de los pedidos de comida: su tienda de conveniencia, pagos, mini-supermercados, publicidad (Rappi Ads) y hasta último milla B2B se agregaron gradualmente. Friedman afirma que la multi verticalidad es clave, pues al vender más allá de comida impulsan ventas incrementales para los socios y nuevos ingresos para ellos (Vera Ramirez, 2024). Segundo, **la eficiencia operativa importa mucho**: Rappi invirtió fuerte en logística (tech y flota), pero con análisis de datos logró optimizar rutas, reducir tiempos y costos. Al final, su mensaje es claro: *"Hemos logrado una operación rentable"*, gracias al equilibrio entre crecimiento y contención de costos. Este balance es una lección para cualquier super app: a mayor escala, hay que exprimir cada dato de rendimiento.

Además, las sinergias internas de un ecosistema hiper integrado pueden potenciar ingresos ocultos. Por ejemplo, un cliente que entra por *food delivery* puede recibir promociones de seguros o vuelos; un usuario bancarizado ve ofertas de retail. Estas **ventas cruzadas** aumentan el ticket promedio. Como expliqué en mi columna sobre comercio unificado, los canales digitales crean una *"partitura sincronizada"* donde cada herramienta –multiverticalidad, m-commerce, BNPL, etc.– complementa a la otra.

Tecnologías como el marketing de proximidad y las recomendaciones basadas en IA amplifican ese efecto. Desde el punto de vista económico, esto traduce efectos de red positivos: *"los canales digitales están siendo la*

razón por la cual los retailers y marcas se modernizan y se convierten, por fin, en negocios rentables y sustentables" (Vera Ramirez, 2024).

Sin embargo, alcanzar la rentabilidad puede demorar mucho más de lo previsto. Hemos visto que gigantes como Mercado Libre o los bancos digitales invierten primero millones en tecnología y luego depuran hasta lograr equilibrio. No es casual que Rappi Perú necesite casi seis años para «ver números azules». En México, Mercado Libre reportó 2024 con ingresos robustos y ganancias operativas elevadas (ver informes financieros), gracias a su diversificación constante (desde el ecommerce puro hasta fintech y servicios de crédito). Esta realidad exige a los decisores: fijar objetivos financieros a largo plazo y asegurarse fuentes de financiamiento intermedias (venture capital, líneas de crédito).[79] En mi experiencia, las super apps suelen necesitar periodos de consolidación mayores que las *startups* verticales tradicionales. El camino es **invertir sabio y escalar por fases**. El mismo Friedman lo reconoce: tras invertir duro en 2018-2023, en 2024 "cosecharon los logros" y tienen la solidez para reinvertir en innovación.

En síntesis, la rentabilidad de un ecosistema hiper integrado nace de **aprovechar la escala** (muchos usuarios cruzando servicios) y **optimizar operaciones** (logística, IA, automatización). Como he señalado a lo largo de esta colección de análisis, la clave es alinear la estrategia comercial con la propuesta de valor unificada. La "arquitectura comercial unificada" deja de ser un lujo y se convierte en la base para sostener el gasto

operativo. Solo así se logra que el conjunto de servicios se retroalimenta: mayores usuarios, más datos, mejores ofertas y, en última instancia, utilidades.

Regulaciones fintech y competencia en Iberoamérica

El ecosistema iberoamericano presenta hoy un mosaico regulatorio complejo. Aunque las super apps no caben totalmente en ninguna categoría existente (son mezcla de fintech, retail y telecom), están influidas por leyes de cada sector. En primer lugar, las **regulaciones fintech** juegan un papel central. Muchos países han aprobado o están desarrollando leyes fintech para impulsar la innovación financiera. Por ejemplo, México cuenta con una "Ley Fintech" desde 2018, que creó el marco para servicios de pago y crowdfunding (Aguirre, Ponce, & Ruiz de Teresa, 2024). Brasil, por su parte, activó su sistema de *open banking* con amplia reglamentación impulsada por el Banco Central. Colombia ya tiene regulación de Open Finance enfocada en pagos (PIS/AISP). Chile avanzó con su ley fintech incorporando servicios de iniciación de pagos (PIS). Sin embargo, otros países como Argentina y Perú aún van más lentos en esta materia. Esta diversidad refleja prioridades distintas: en México echa andar AIS (cuenta de información), mientras Brasil tuvo un enfoque más amplio desde el principio (Aguirre, Ponce, & Ruiz de Teresa, 2024).

El objetivo común detrás de estas leyes ha sido impulsar **la competencia** y la **inclusión financiera**. Mastercard lo resume bien: las reglas de banca abierta heredaron los

fundamentos regulatorios europeos, pero con un plus latino: promover la inclusión. En efecto, la banca abierta deja de ser solo un tema de competencia de mercado, para volverse una herramienta de políticas públicas (más bancarización, menos cash). Aquí quiero enfatizar que la norma no solo afecta la resiliencia de las super apps (tienen que cumplirla), sino que abre una oportunidad para su crecimiento. Estas plataformas pueden cooperar con los bancos tradicionales o convertirse en competidores de facto, aprovechando los datos compartidos de los usuarios. **Osvaldo Giménez, President, Fintech de MercadoLibre.com,** señala en la entrevista para eLíderes Podcast x25 que:[80]

> El futuro del ecosistema de pagos requerirá "normalizar estándares de interoperabilidad" entre instituciones.
>
> 
> **Osvaldo Gimenez**

Es decir, el regulador demanda que las super apps también compartan o utilicen APIs abiertas en beneficio de los usuarios y del mercado.

La **competencia en el mercado financiero** es otro factor clave. En varios países un puñado de bancos concentra la mayor parte de los clientes; hay poca penetración de tarjetas en segmentos medios y bajos (por ejemplo, en México sólo 45% están bancarizados vs 89% en Chile).[81] En estas condiciones, la llegada de super apps o neo

bancos representa una disrupción. **Moisés Chaves, CEO de Bankaool**, observa que Latinoamérica tiene *"unos cuantos jugadores"* dominantes en banca, y cientos de fintech intentando crecer con prácticas arriesgadas.[81]

Según él, el regulador está *"trabajando constantemente en desarrollar un mejor sistema financiero digital",* pero la realidad es que aún quedan "pocas opciones" para muchos usuarios. Esto valida que la regulación fintech será cada vez más estricta en supervisión, y que la competencia interna aumentará. Las super apps están de alguna manera presionando ese cambio regulatorio: al ofrecer una «banca centrada en las personas», como afirma Chaves, están poniendo en relieve las limitaciones de las estructuras tradicionales.

Por último, no olvidemos el papel de las **leyes de protección de datos** y la privacidad. Aunque estas normas no son específicas del sector financiero, condicionan la manera en que las super apps pueden usar la información. En Iberoamérica, la mayoría de países ha legislado siguiendo el modelo europeo del GDPR.

Por ejemplo, Brasil tiene su LGPD, Argentina su ley de protección de datos (PDPL), México discute una nueva ley federal, y entidades como la Red Iberoamericana de Protección de Datos (RIPD) trabajan en armonizar estándares. Estas leyes ponen límites al *data mining* sin consentimiento. Como señala un análisis reciente de Rocket Lab, las estrictas regulaciones de privacidad

implican que *"las super apps en LATAM tendrán que lidiar con un desarrollo más lento"*.[82]

En efecto, temas como el consentimiento expreso para cada servicio, el derecho al olvido, y la seguridad de la información son cada vez más exigidos. Es por eso que las super apps no pueden replicar el modelo chino puro: se debe garantizar interoperabilidad con responsabilidad, y cumplir con el objetivo constitucional de proteger datos personales. En suma, el regulador iberoamericano empuja hoy por la **interoperabilidad financiera** (open banking) y simultáneamente refuerza la **protección de datos** (GDPR-like).

Mapa de riesgos de plataforma: Lo que realmente estás firmando cuando entras a una super app

Integrarte a una super app no es solo abrir un canal nuevo: es **aceptar una serie de riesgos asimétricos** que, si no se ponen por escrito, terminan explotando años después en el margen, en los datos o en la reputación. El *Mapa de riesgos de plataforma* que propongo en este libro es un heatmap sencillo que agrupa esos riesgos en cuatro bloques —negocio, datos, regulación/reputación y tecnología— y obliga a cualquier partner a responder una pregunta incómoda: *"¿sé realmente qué estoy delegando y qué puedo perder si cambian las reglas del juego?"*.

Mapa de riesgos de plataforma

Negocio	Datos	Regulación & reputación	Quién asume principalmente el riesgo?
Riesgo bajo	Acceso parcial, acuerdos de reciprocidad	Tensiones con regulador local	P S R C
Riesgo medio	Canibalización canales proplos	Conflictos modelo laboral / platoforma	
Riesgo alto	Cierre / degradación de APIs & reportes	Dependencia de actor cuestionado	Lock-in técnico Dependencia de SDKs core
Riesgo alto	Tensiones con regulador local	Latencia / calidad de servicio fuera de tu control	
	Dependencia del actor cuestionuado	Latencia/ calidad de servicio fuera de tu control	

Cuando entras a una super app no solo abres un canal: decides quién se queda con el margen, los datos y el control del juego.

– Marcos Pueyrredon

Gráfico. Mapa de riesgos de plataforma según tipo de exposición (negocio, datos, regulación y reputación) y nivel de riesgo, identificando quién asume principalmente el impacto en cada escenario.
Fuente: Elaboración propia (Lyra, 2025).

En la columna de **riesgos de negocio** aparecen las trampas clásicas: erosión de margen por comisiones crecientes o por guerras de precio dentro del ecosistema; **canibalización de canales propios**, cuando el usuario migra definitivamente a la super app y deja de usar la app o la web del retailer, la marca o el banco; y esquemas de **exclusividad forzada** que impiden diversificar la presencia en otras plataformas o negociar mejores condiciones con el tiempo. Leído junto con los libros vivos de El boom del comercio electrónico, Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital y Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling, este bloque deja claro que el problema no es solo vender más hoy, sino qué arquitectura de ingresos estas construyendo para los próximos cinco años.

El bloque de **riesgos de datos** concentra la parte menos visible pero más crítica del mapa: pérdida de acceso a los datos finos de comportamiento del cliente (la plataforma ve todo el viaje; el partner, solo su pedacito), **cambios unilaterales de políticas de uso de datos** que afectan segmentación, remarketing o modelos de crédito, y **cierres de APIs** o degradación de reportes que reducen tu capacidad de entender el negocio. Aquí la cross lectura con La revolución de los datos en la era del Big Data, El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema y Efecto Flywheel en las Estrategias de Marketing Digital: Del embudo lineal al motor de crecimiento rentable es directa: si el flywheel depende de aprender de cada interacción, entregar ese aprendizaje en exclusividad

a una super app sin plan de reciprocidad es construir el flywheel de otro.

En **regulación y reputación** el mapa obliga a mirar más allá del P&L: **dependencia de un actor cuestionado** (por prácticas anticompetitivas, laborales o de privacidad), conflictos con modelos de trabajo de plataforma (repartidores, riders, creadores de contenido), eventuales multas de competencia o protección de datos que pueden salpicar también a los partners y tensiones con reguladores locales cuando la super app se convierte, de facto, en infraestructura crítica de pagos o logística. Este cuadrante conversa con los volúmenes de *regulación y gobernanza digital*, con el libro de *tecnologías exponenciales* y con tu mirada sobre ecosistema emprendedor: un ecosistema sano necesita plataformas fuertes, pero también diversidad y reglas claras, no "feudos digitales" inamovibles.

Finalmente, el bloque de **riesgos tecnológicos** cubre todo lo que solemos minimizar con la frase "eso lo ve IT": **lock-in técnico** sobre arquitecturas propietarias difíciles de desmontar, dependencia de SDKs y servicios core que frenan cualquier intento de migración, problemas de **latencia y calidad de servicio** que afectan la experiencia del usuario pero cuyo control último está del lado de la plataforma, y acuerdos de SLA que pueden priorizar a otros partners. La promesa del comercio composable es poder cambiar piezas sin derrumbar todo el edificio; un mal contrato de integración puede dejarte con

una casa sin puertas de salida.

El valor del *Mapa de riesgos de plataforma* está en **cómo se lee**. En el eje horizontal, proponés los cuatro bloques de riesgo; en el vertical, tres niveles de criticidad (bajo, medio, alto) y, si querés, una columna adicional para marcar quién asume principalmente ese riesgo (partner, super app, regulador o compartido). La recomendación práctica es que cada área —Negocio, Legal, Tecnología, Datos/IA— complete el mapa desde su perspectiva y luego se integren los resultados en una única vista. La discusión que sigue es la que importa: *¿cuáles de estos riesgos aceptamos conscientemente, cuáles debemos mitigar contractualmente y cuáles simplemente no estamos dispuestos a correr?*

Leído en clave de colección *Génesis de un Futuro Digital*, este mapa funciona como "capa de tierra" que se coloca por debajo de varios libros vivos: debajo de global selling cuando hablamos de expansión vía plataformas cross-border, debajo de Efecto Flywheel cuando discutimos la dependencia de audiencias de terceros, debajo de *ecosistema emprendedor* cuando analizamos la fragilidad de startups que viven dentro de marketplaces y super apps. La invitación al lector es simple: tomar este heatmap, superponerlo a su realidad y, luego, usar los otros volúmenes de la colección para diseñar estrategias concretas de mitigación, diversificación y construcción de activos propios (datos, marca, comunidad, capacidades).

La visión del regulador: Interoperabilidad y protección de datos

Los entes reguladores de la región han manifestado que su meta es clara: **interoperabilidad para mayor competencia e inclusión, y robusta protección del usuario**. Por un lado, la aparición de estándares de *open banking* y plataformas de pagos en tiempo real responde a la demanda de un mercado más conectado. Un ejemplo concreto es la implementación de pagos instantáneos (equivalentes al Pix brasileño) que en varios países exigen que se usen en conjunto con la banca abierta. Incluso se habla de iniciativas de identidad digital interoperable para todo Iberoamérica. La idea es que cualquier fintech o super app pueda interactuar con el sistema financiero de manera transparente. En este contexto, las super apps que ofrecen servicios fintech (cuentas, transferencias, billeteras) deberán interconectar sus APIs con las de bancos o entidades reguladas. **La interoperabilidad**, por tanto, es desde la perspectiva del regulador una forma de romper los silos y evitar monopolios ocultos.

Por otro lado, como indicaba antes, la **protección de datos y la privacidad del usuario** no son negociables. La visión reguladora ha enfatizado que una super app que concentre tantos servicios debe garantizar la confidencialidad y control sobre los datos personales.

Cada país exige hoy mecanismos de consentimiento y

transparencia que obligan a las plataformas a diseñar sus sistemas con privacidad desde el inicio. Además, prácticas de publicidad y monitoreo de usuarios que en Asia son comunes están siendo cuestionadas aquí. Por ejemplo, la política ATT de Apple o las nuevas reglas de la UE sobre publicidad segmentada ponen un freno a usos indiscriminados de datos. Toda super app que espere operar con salud, educación o finanzas debe cumplir los estándares más altos: cifrado seguro, recolección mínima de datos (data minimization) y permitir al usuario verificar/rectificar su información.

En resumen, el regulador iberoamericano mira con buenos ojos el potencial inclusivo de las super apps, pero bajo dos condiciones: que promuevan **un mercado justo** mediante APIs abiertas y competencia, y que respeten **los derechos digitales** de los ciudadanos. Como mencionamos en Los dejavu de las regulaciones y de los desafíos legales, enfrentamos debates legales similares a otras etapas del comercio digital: siempre vuelve la discusión sobre los límites de la innovación frente a la protección del consumidor. Esta vez, la interoperabilidad financiera debe ser impulsada, pero sin relajar la privacidad: es un cuidadoso acto de equilibrio. Si lo logramos, nuestras super apps no solo competirán globalmente, sino que lo harán sirviendo de puente para un ecosistema digital más robusto y equitativo en Iberoamérica.


Rapyuta
Rapyuta
Pebblebee

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

Las *super apps* como plataformas de datos y marketing

Las *super apps* representan la evolución del comercio digital: ya no son solo canales de venta, sino **plataformas inteligentes de conexión** que integran múltiples servicios en una sola aplicación. En regiones como Asia y Latinoamérica, aplicaciones como WeChat o Rappi integran mensajería, pagos, compras, delivery y servicios financieros, con el objetivo de mantener al usuario "dentro de la app" el mayor tiempo posible. Este ecosistema de múltiples *verticalidades* (multiverticalidad) permite a las marcas alcanzar al consumidor en cada momento de su vida cotidiana, usando datos y algoritmos avanzados para ofrecer experiencias personalizadas. De acuerdo con BBVA, las super apps acumulan **tantos datos de usuario** que pueden anticipar sus necesidades y ofrecer servicios financieros o comerciales en el momento justo bbva.com. En otras palabras, las super apps transforman cada interacción en una oportunidad de marketing: el canal de venta tradicional se convierte en un medio de *conexión*

inteligente entre marcas y consumidores, impulsado por plataformas de datos y publicidad integrada.

La estrategia de las super apps conecta con las tendencias globales de "*Data-driven Commerce*". Según el informe ***Future Shopper LATAM 2024*** de Wunderman Thompson, los consumidores globales están dispuestos a dejar que la IA les ayude en sus compras —incluso algunos permiten que un algoritmo decida qué comprar por ellos—, lo que confirma que la automatización y la personalización basada en datos son bienvenidas.[83] Sin embargo, estos usuarios también demandan experiencias omnicanal fluidas; sorprendentemente, muchos prefieren usar solo un dispositivo aunque quieran experiencias integradas. Esta realidad plantea un desafío a las marcas: deben aprovechar las super apps no solo como canales de venta, sino como medios de conexión contextual que guían al consumidor en cada etapa del recorrido de compra, convirtiendo *data* en valor agregado.

Journey del usuario dentro de una super app: Dos miradas sobre el mismo viaje

Cada vez que una persona usa una super app, no ocurre un solo viaje, sino **dos journeys en paralelo**. El primero es el que el usuario percibe: abrir la app, buscar algo, comparar opciones, pagar, seguir el pedido, reclamar si algo sale mal, volver cuando la experiencia fue buena. El segundo es invisible, pero igual de real: es el viaje de los **datos, las**

decisiones de IA y la monetización que la plataforma va ejecutando en segundo plano para sostener el modelo de negocio y el ecosistema de partners.

En la **vista del usuario**, el mapa arranca cuando la persona **abre la super app** desde un disparador concreto: hambre, un pago pendiente, la necesidad de recargar saldo, pedir un transporte, contratar un servicio o simplemente "ver qué hay". Viene luego el tramo de **descubrimiento y consideración**, donde el usuario navega el feed, recibe recomendaciones, busca por categorías o responde a una notificación. Después, la experiencia pasa por la **financiación y la transacción**: elección del medio de pago, uso de la wallet, cuotas, cashback, puntos, confirmación del pedido. El journey sigue con el **fulfillment y el uso** (esperar la entrega, subir al vehículo, usar el crédito, consumir el contenido). Finalmente, aparecen los momentos de **postventa, fidelización y comunidad**: calificar, reclamar, compartir la experiencia, recomendar a otros, participar de programas y beneficios.

En la **vista plataforma**, cada uno de esos pasos dispara otra película:

- En la apertura y el descubrimiento se registran **datos de contexto** (dispositivo, horario, ubicación aproximada), se actualizan segmentos y se testean creatividades o posiciones de retail media.
- En la consideración se capturan **señales de intención** (qué categorías mira, qué filtra, qué deja en el carrito) que alimentan modelos de recomendación y pricing

dinámico, tal como desarrollamos en el libro vivo del Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital.

- En financiación y transacción se corre todo el músculo de **riesgo, fraude y autorización**, cruzando lo trabajado en los volúmenes de tecnologías exponenciales y datos con las reglas de *openfinance* y regulación que abordamos en otros momentums de la colección.
- En fulfillment y uso se monitorean **tiempos, quiebres de promesa, calidad del servicio** y se actualizan las métricas operativas que conectan este libro con los momentums de comercio electrónico, logística y global selling.
- En postventa, fidelización y comunidad se mide **NPS, recurrencia, valor de vida (LTV), contribución al flywheel y al Data Trust Flywheel**: aquí el journey se cruza directamente con lo trabajado en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital y en los libros dedicados a la revolución de los datos y al ecosistema emprendedor.

Leído de arriba hacia abajo, este doble journey permite ver **dónde se crea valor incremental** para el ecosistema: qué pasos generan datos útiles para mejorar el servicio, dónde aparecen oportunidades de retail media, qué momentos habilitan productos financieros o nuevas avenidas de ingresos. Leído de abajo hacia arriba, muestra **dónde se concentran los riesgos**: puntos de fricción que disparan abandono, zonas de opacidad algorítmica que erosionan la confianza, experiencias de postventa mal resueltas que

destruyen el Data Trust Flywheel mucho más rápido de lo que cualquier campaña lo puede reconstruir.

Este marco también funciona como puente natural de **cross lectura dentro de la colección *Génesis de un Futuro Digital***. El tramo superior del journey (intención, descubrimiento, consideración) dialoga directamente con los libros dedicados a marketplaces, mobile commerce y retail media; el corazón transaccional y financiero se conecta con los volúmenes de tecnologías exponenciales, datos y economía de plataformas; y la parte final (fidelización, comunidad, recomendación entre pares) se enlaza con *Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital* y con los momentums sobre ecosistema emprendedor, donde analizamos cómo las comunidades de usuarios se convierten en motor de innovación, reputación y crecimiento orgánico. En la práctica, este Mapa Z permite al lector tomar cualquiera de esos libros y "colocarlo" sobre uno o varios tramos del journey para profundizar en decisiones específicas: adquisición, monetización, diseño de experiencias, gobernanza o impacto.

Para un C-level, un responsable de datos o un líder de producto, la utilidad es muy concreta: al mirar la figura puede marcar en qué etapas tiene **visibilidad real**, dónde solo ve métricas de superficie, en qué puntos depende enteramente de terceros para cumplir la promesa y dónde está asumiendo riesgos desproporcionados sin darse cuenta. La misma herramienta puede usarse para redefinir KPIs (pasar de medir solo clics y GMV a medir confianza, fricción y salud del ecosistema) y para orientar iniciativas de **IA-Unificada** y **Human Augmented AI**:

¿en que eslabones del journey tiene sentido desplegar copilotos, agentes conversacionales y analítica aumentada, y con qué propósito?



Gráfico. Journey del usuario dentro de una super app, distinguiendo la experiencia visible para el usuario (descubrimiento, transacción, uso, postventa y fidelización) y el journey de la plataforma basado en datos, señales, tiempos de servicio y métricas de recurrencia. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).



Mapa de eslabones de la cadena comercial conectados por super apps

Si en la infografía anterior miramos el viaje desde los ojos del usuario dentro de la super app, en este **Mapa de eslabones de la cadena comercial conectados por super apps** hacemos el zoom inverso: vemos el mismo recorrido, pero ahora desde la arquitectura de actores y eslabones que lo hacen posible. Cada columna refleja una etapa del viaje (de la intención a la comunidad) y cada fila muestra qué tipo de jugador puede aportar valor en ese punto,

mientras la super app actúa como capa de orquestación que integra ciertos procesos de forma nativa y conecta otros de manera federada. Son dos miradas sobre el mismo viaje: la experiencia fluida para el usuario y, detrás, la cadena comercial coordinada que la vuelve visible, medible y orquestable en tiempo real.

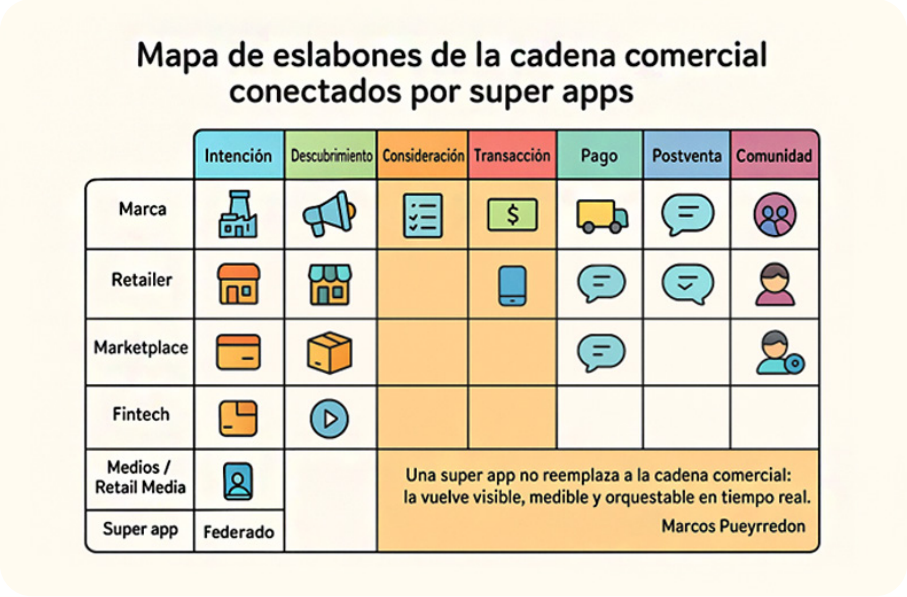


Gráfico. Mapa de los eslabones de la cadena comercial conectados por super apps, mostrando la participación de marcas, retailers, marketplaces, fintech y medios a lo largo del journey completo: intención, descubrimiento, consideración, transacción, pago, postventa y comunidad. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).

Esta infografía muestra cómo cada eslabón de la cadena comercial puede ser orquestado por una super app, diferenciando lo que integra de forma nativa de lo que se conecta en forma federada.

El **Mapa de eslabones de la cadena comercial conectados por super apps** ordena visualmente el viaje completo de intención a la comunidad. El eje horizontal

recorre los grandes eslabones del viaje: primero aparece la intención (cuando surge la necesidad), luego el descubrimiento y la consideración (cuando comparamos opciones), más tarde la transacción y el pago (cuando se concreta la compra), y finalmente los momentos de entrega, postventa, fidelización y comunidad. Leer el mapa de izquierda a derecha permite entender cómo una super app madura no sólo resuelve el "clic de compra", sino que estira su propuesta de valor a todo el ciclo de relación con el usuario.

El eje vertical muestra **quiénes** pueden jugar en cada eslabón. Allí aparecen la marca, el retailer, los marketplaces, las fintech y servicios financieros, los operadores logísticos y de última milla, los medios y entornos de retail media, la propia super app y, muy importante, la comunidad de creadores e influencers. Al cruzar filas y columnas, el lector puede identificar qué tipo de actor tiene más sentido en cada etapa y dónde se generan las combinaciones más potentes: una fintech fortaleciendo la etapa de pago, un operador logístico elevando la experiencia de entrega, un creador de contenido amplificando comunidad y descubrimiento, etc.

La tercera capa del mapa explica **qué integra la super app y qué coordina en forma federada**. Las celdas coloreadas representan procesos que la super app decide "hacer propios": onboarding, login unificado, wallet, catálogo, chat, seguimiento de pedidos, entre otros. Las celdas sólo delineadas o con iconos mínimos representan servicios federados, provistos por terceros pero orquestados desde la super app: logística externa,

pasarelas de pago, servicios financieros partners, marketplaces conectados, medios y audiencias as a service. La fila "Super app" funciona como una franja transversal que recuerda que su verdadero rol es el de capa de orquestación, mientras que la fila "Federado" señala en qué puntos se apoya en aliados del ecosistema. De esta combinación surge el modelo de super app que proponemos en este libro: menos "súper silo" y más "súper orquestador" de una cadena comercial cada vez más colaborativa.

Arquitectura simplificada de super app

En las páginas anteriores miramos el viaje del usuario dentro de la super app y el mapa de eslabones de la cadena comercial que esa experiencia conecta. La **Arquitectura simplificada de super app** baja esa lógica a un plano más técnico–estratégico: muestra las capas que sostienen ese viaje y ordena qué vive dentro de la super app y qué permanece en el ecosistema federado. Es, en cierto modo, la versión "en rayos X" del mismo modelo que presentamos en el apartado 3.1, ahora resumido en un esquema operativo para equipos de negocio, tecnología, producto y datos. Leer esta arquitectura es entender que una super app no es sólo una interfaz bonita ni un listado de funcionalidades, sino un conjunto de decisiones sobre qué capacidades se concentran, cuáles se distribuyen en el ecosistema y cómo se coordinan para que el usuario sienta un viaje continuo, aunque por debajo participen múltiples empresas y plataformas.

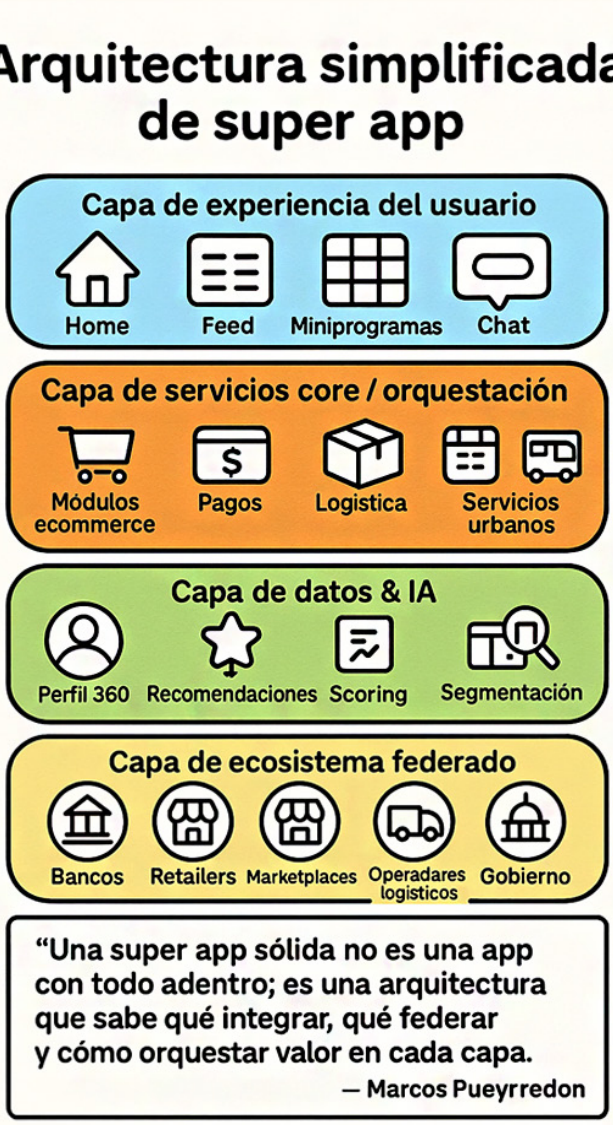


Gráfico. Arquitectura simplificada de una super app, organizada en cuatro capas: experiencia del usuario, servicios core y orquestación, datos e inteligencia artificial, y ecosistema federado de actores. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).

La primera capa es la **experiencia del usuario**, la "cara visible" de la super app. Allí viven el home, el feed, los miniprogramas, el chat y todos los puntos de contacto donde el usuario navega, busca, descubre, compra y gestiona servicios. En esta capa se definen patrones de interacción, niveles de fricción, calidad de la búsqueda, relevancia de los contenidos y la lógica de los accesos rápidos. Debajo aparece la **capa de servicios core y orquestación**, donde se alinean los módulos de ecommerce, pagos, logística, reservas, movilidad, servicios urbanos y otros usos cotidianos.

Esta capa no intenta "hacer todo", sino poner en claro qué servicios son realmente core para el modelo de negocio de la super app y cómo se integran terceras partes sin romper la experiencia: dónde se usan APIs abiertas, dónde se exige certificación, qué SLAs deben cumplir los partners y qué flujos quedan estandarizados para todos. En la práctica, esta capa define si la promesa de "todo en un solo lugar" es creíble o se convierte en un menú caótico de funcionalidades sueltas.

La tercera capa es la **capa de datos & IA**, donde se construye el perfil 360 del usuario, se generan recomendaciones, se corre el scoring de riesgo y afinidad y se mide en tiempo real el desempeño de cada flujo. La super app se convierte en un simple contenedor de servicios inconexos, incapaz de aprender del comportamiento del usuario y de mejorar su propuesta de valor en cada interacción. Finalmente, la **capa de infraestructura & APIs** muestra los cimientos: identidad, payment rails, cloud/seguridad, compliance regulatorio,

observabilidad, y las integraciones que permiten hablar con bancos, retailers, marketplaces, operadores logísticos, telcos, gobierno y otros actores del ecosistema federado. En esta capa se juegan temas duros pero críticos: resiliencia, latencia, escalabilidad, privacidad, auditoría. Una super app sólida no es una app con todo adentro, sino una arquitectura que sabe qué integrar, qué federar y cómo orquestar valor en cada capa sin poner en riesgo la confianza ni la continuidad operativa.

Definir esta arquitectura no es un ejercicio teórico; es una decisión estratégica que condiciona qué tipo de jugador queremos ser en el ecosistema y qué flywheel estamos construyendo. Sólo ciertos actores están en condiciones de desarrollar y sostener una super app propia: conglomerados con altísima frecuencia de uso (telcos, grandes bancos, retailers multiservicio, marketplaces de escala regional), con capacidad de inversión tecnológica sostenida, gobierno de datos maduro y masa crítica de usuarios para que el modelo cierre. Para la mayoría de las empresas —especialmente marcas, retailers medianos, servicios especializados o players B2B— suele ser más inteligente **montarse sobre ecosistemas de super apps de terceros**, integrarse bien y usarlos como "aceleradores" de sus propios flywheels de adquisición, datos y frecuencia.

La pregunta estratégica no es "¿cómo lanzo mi super app?" sino "¿en qué capas necesito ser dueño de la experiencia y los datos, y en cuáles me conviene apalancar la infraestructura y el tráfico de otro?". Esta arquitectura simplificada funciona justamente como

mapa de decisión: ayuda a ver dónde tiene sentido aspirar a ser plataforma, dónde conviene ser módulo destacado dentro de una super app ajena, y cómo combinar ambas posiciones para alimentar nuestros propios flywheels de valor sin caer en la trampa de construir un monstruo tecnológico que no podremos mantener.

Flywheel de la super app (sobre nuestro *Flywheel Retail* 4.0)

El **Flywheel de la super app** es la traducción dinámica de todo lo que venimos trabajando en este libro: toma la lógica del *Flywheel Retail 4.0* que desarrollamos en profundidad en el libro vivo Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital y la adapta a un entorno donde la app deja de ser un simple canal y pasa a ser el "campo de juego" donde conviven servicios, datos, medios y comunidad. En vez de pensar la super app como un catálogo infinito de funcionalidades, el *flywheel* la obliga a verse como un motor: un sistema que acumula inercia positiva cada vez que suma usuarios recurrentes, captura datos de calidad, aplica IA-Unificada para personalizar y orquestar mejor, y reinvierte margen en nuevas propuestas de valor. Esta mirada es clave para diferenciar una super app oportunista —llenar de iconos una pantalla— de una super app estratégica, que sabe qué fuerzas debe amplificar y cuáles debe frenar para no destruir confianza ni rentabilidad.



Gráfico. Flywheel de una super app, compuesto por cuatro impulsores clave: audiencia y tráfico recurrente, datos y Data Trust, IA-Unificada y orquestación, y margen para reinversión continua. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).

Si la arquitectura de la super app nos muestra cómo se ordenan las capas internas, el **Flywheel de la super app**, apoyado en el *Flywheel Retail 4.0*, explica cómo esa arquitectura se convierte en motor de crecimiento sostenido. El ciclo empieza con **audiencia y tráfico recurrente**: usuarios que vuelven porque la propuesta resuelve más de un problema cotidiano.

Cada interacción genera **datos confiables**, gobernados bajo un enfoque de *Data Trust*, que alimentan la **IA-Unificada y la orquestación** de servicios dentro y fuera de la app. Esa inteligencia se traduce en experiencias más relevantes, menos fricción y mejor conversión, lo que a su vez mejora el **margen y la capacidad de reinversión** en nuevos servicios, beneficios y estímulos para la comunidad. Cuando el *flywheel* está bien diseñado, cada vuelta refuerza la anterior: más hábito, más datos útiles, más precisión en la IA, más valor percibido y más margen para seguir alimentando el propio flywheel en lugar de financiar el de otros.



Mapa de integración entre super apps, unified commerce y comercio colaborativo

En la siguiente figura muestro cómo la super app se integra como **capa de orquestación del unified commerce** y como **motor operativo del comercio colaborativo**, alimentándose de los distintos *Momentums* de la colección Génesis. Hasta aquí vimos el viaje del usuario, los eslabones de la cadena comercial, la arquitectura en capas y el flywheel de la super app; este **Mapa de integración entre super apps, unified commerce y comercio colaborativo** hace el zoom final hacia el ecosistema: muestra que la super app no flota en el aire, sino que se apoya sobre canales propios unificados (tienda física, ecommerce, mobile, contact center) y, al mismo tiempo, potencia un entramado de marketplaces, retail media, fintech, logística y comunidad. En el centro aparece la super app como nodo, y en la base una barra de **Data Trust + IA-Unificada**, recordando que sin confianza en los datos y sin una inteligencia que atraviese todos los puntos de contacto, lo "unified" y lo "colaborativo" se quedan en slogan.

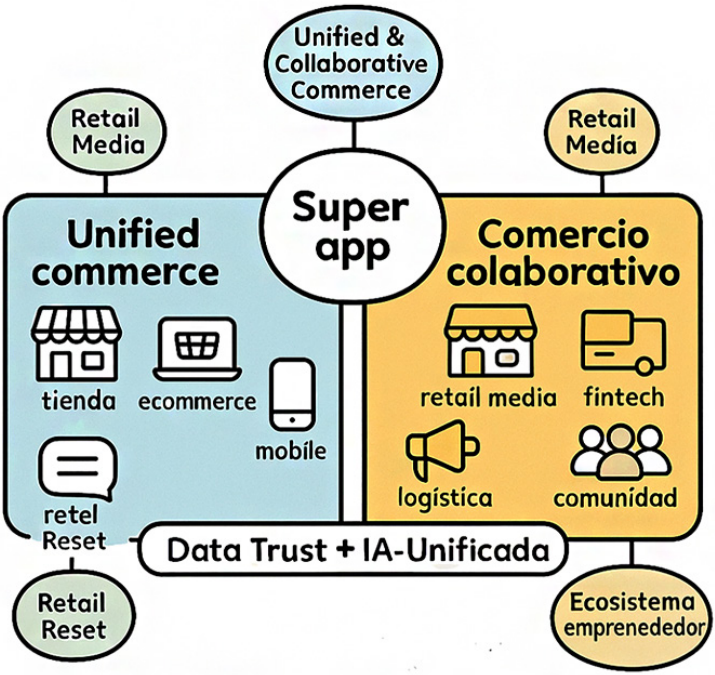


Gráfico. Relación entre una super app, el unified commerce y el comercio colaborativo, mostrando cómo la orquestación mediante Data Trust e IA-Unificada integra retail, ecommerce, logística, fintech, comunidad y retail media dentro de un mismo ecosistema. Fuente: Elaboración propia (Lyra AI, 2025).

Leer este mapa es sencillo si lo pensamos en dos mitades y un puente. Del lado izquierdo, el bloque de **unified commerce** concentra los activos que la empresa controla directamente: tiendas físicas, ecommerce, app, experiencias phygital que venimos desarrollando en *Retail Reset* y en los marcos de *Unified & Collaborative Commerce*. Del lado derecho, el bloque de **comercio colaborativo** reúne los espacios donde esa misma empresa se apalanca en el ecosistema: marketplaces,

redes de retail media, soluciones fintech, operadores logísticos, comunidades y creadores, tal como analizamos en los libros de *Retail Media*, *Global Selling* y *Ecosistema emprendedor*. En el centro, la **super app** actúa como puente entre ambos mundos: consume tráfico, datos y servicios de los canales propios, los cruza con las capacidades del ecosistema colaborativo y, apoyada en *Data Trust + IA-Unificada*, devuelve experiencias más relevantes, nuevos flujos de ingresos y loops de aprendizaje que retroalimentan a los dos lados del mapa.

Este esquema se conecta de forma directa con las otras infografías del capítulo. El **journey del usuario** muestra la película desde los ojos de la persona; el **mapa de eslabones** revela qué actores intervienen en cada etapa; la **arquitectura simplificada** explica cómo se ordenan las capas internas de la super app y el ***flywheel*** describe cómo todo eso se convierte en motor de crecimiento.

El **Mapa de integración entre super apps, unified commerce y comercio colaborativo** suma la última pieza: coloca a la super app dentro del paisaje más amplio de canales propios y plataformas de terceros, y señala explícitamente qué partes de ese paisaje están ya trabajadas en otros libros vivos de la colección. De este modo, el lector puede usar la figura como brújula: para ver dónde hoy está parado (más fuerte en unified, más dependiente del colaborativo), qué espacios podría desarrollar con su propia super app o con la de otros, y qué volúmenes de Génesis le conviene releer para diseñar su hoja de ruta.

Retail media dentro de las super apps

Las super apps han entrado de lleno en el fenómeno del *retail media*: las mismas plataformas de venta integran espacios publicitarios que aprovechan el poder de los datos de primera mano. Rappi, por ejemplo, ha relanzado **Rappi Ads**, su plataforma publicitaria nativa, con el objetivo de liderar el retail media en Latinoamérica.

Según Eduardo López Segura (Director Comercial de Rappi Ads), la compañía busca *"usar toda la inteligencia... del lado de data, usuario, y transformarla en impacto en los nuevos placements para llegar a la audiencia de forma que se incrementen las ventas"*. Esto significa que Rappi segmenta anuncios dinámicos en función de comportamientos reales —como categorías buscadas o pedidos previos— para mostrar la publicidad justo a los usuarios con intención de compra. En sus propias palabras: "vamos a mostrarle la publicidad a esa persona que está buscando la categoría y la marca. Eso hace que las campañas y los presupuestos sean más efectivos y por ende tener mejor ROAS".

Este enfoque de *media de comercio* (commerce media) integra no solo los típicos espacios en sitio web o app, sino también formatos nativos dentro de la experiencia de la super app. Según una definición de AppsFlyer, la *commerce media* engloba métodos de retail media tradicionales (como anuncios en sitio de retail), pero

también incluye “super apps, sitios de viaje, compañías de delivery de comida, etc., para combinar contenido y comercio en uno solo”.[84]

En la práctica, esto quiere decir que una marca puede, por ejemplo, colocar campañas patrocinadas en Rappi, notificaciones push o secciones destacadas en la app, aprovechando los amplios datos de usuario de la plataforma. De hecho, la inversión en retail media está creciendo rápidamente: un análisis reciente proyecta que el gasto publicitario en retail media en América Latina alcanzará los US$5.000 millones en 2028 —casi el triple de lo estimado en 2024—, lo que subraya la importancia estratégica de estos canales.[85]

Además de Rappi, otras super apps y ecosistemas similares juegan este rol. Por ejemplo, Instacart (en EE. UU.) ha desarrollado su propia solución de advertising dentro de su plataforma de supermercados, y Temu (plataforma china de descuentos) comenzó a explorar publicidad programática nativa para monetizar el alto tráfico de usuarios. En Asia, WeChat incorpora publicidad en Momentos y Mini-Programas, haciendo de la app un punto de contacto publicitario clave. Incluso TikTok Shop, la extensión de comercio electrónico de TikTok, actúa como un espacio social-comercial donde el contenido influye directamente en las decisiones de compra. En todos estos casos, las super apps funcionan como **mediadores de publicidad inteligente**: conectan a las marcas con sus audiencias en un entorno donde el contenido y la compra son casi simultáneos.

Data-driven commerce y personalización masiva

El cúmulo masivo de datos que recopilan las super apps se traduce en comercio impulsado por datos (*data-driven commerce*). Esto implica usar algoritmos y aprendizaje automático para ofrecer **personalización uno-a-uno** a gran escala. Como señala Deloitte Digital, las marcas que logran personalizar de manera efectiva las experiencias de compra superan ampliamente sus metas: **las marcas líderes en personalización [son] 48% más propensas a superar sus objetivos de ingresos y 71% más propensas a mejorar la lealtad del cliente.**[86]

La misma investigación revela que desde 2022 las empresas han incrementado **un 50% la implementación de estrategias de personalización en su modelo de experiencia, y prevén aumentar su inversión en ella un 29% anual**. Sin embargo, Deloitte también observa una *brecha de percepción*: las compañías creen personalizar el 61% de las interacciones, pero solo el 43% de los consumidores reconoce haber vivido experiencias realmente personalizadas. Esto indica que la simple acumulación de datos no garantiza buenos resultados; se requiere una integración tecnológica y estratégica adecuada para que el cliente sienta el beneficio.

Las *super apps*, con su acceso privilegiado a datos transaccionales y contextuales del usuario, están en posición de liderar esta personalización de nueva generación. Utilizan la información de búsquedas,

compras previas, historial de navegación e incluso datos de servicio (por ejemplo, viajes o pedidos de comida) para predecir productos de interés y entregar ofertas personalizadas. Además, el formato de *commerce media* dentro de la app suele incluir recomendaciones personalizadas: los anuncios dinámicos y banners pueden adaptarse en tiempo real a los intereses del usuario, maximizando la relevancia de cada impresión (Deloitte Digital, 2024), En este sentido, las super apps funcionan como gigantescos centros de datos de consumidores: procesan el equivalente a lo descrito en "La revolución de los datos en la era del Big Data" de la colección Génesis, aplicándolo al retail y la publicidad.

Un ejemplo de aplicación avanzada es la capacidad de las super apps para **incrementalidad publicitaria**. América's Market Intelligence (AMI) destaca que el retail media permite llegar a usuarios "en etapas avanzadas del funnel de conversión" y **optimizar el ROI** al servir anuncios basados en su comportamiento de compra en tiempo real. Dicho de otro modo, una super app puede detectar que un usuario anda revisando modelos de celulares y ofrecerle en ese instante una promoción de accesorios, cerrando el círculo entre datos y venta en fracciones de segundo. Esta hipersegmentación masiva satisface la demanda actual de los anunciantes por audiencias *nichos* y elevadas tasas de conversión (Duque, V, 2025).

Finalmente, la "economía de la atención" en la era digital potencia aún más esta dinámica: los usuarios esperan contenido relevante en cada interacción. Las super apps, al integrar redes sociales, entretenimiento y compras en

una sola interfaz, tienen el entorno perfecto para generar *shoppable content*. Por ejemplo, TikTok Shop muestra productos durante videos virales, Rappi puede incluir historias patrocinadas en su feed, y WeChat inserta posts publicitarios en conversaciones de grupos. Cada uno de estos formatos utiliza la data del usuario para personalizar el mensaje: ¿tiene sentido mostrar lentes de sol a un usuario que vive en Oslo en pleno invierno? Las super apps ya cuentan con la información necesaria para evitar desperdiciar impresiones. En suma, la potencia de datos de las super apps habilita **personalización masiva** sin precedentes, colocándolas a la vanguardia del comercio basado en datos.

Inteligencia artificial generativa y experiencia predictiva

En la era de las super apps, la inteligencia artificial (IA) ya no es un experimento futuro: es parte del día a día del comercio. Muchas plataformas están integrando modelos generativos y asistentes conversacionales para enriquecer la experiencia de compra. Por ejemplo, Instacart ha lanzado su "Cart Assistant", un asistente virtual que aprende de las compras y preferencias del usuario para sugerir recetas, crear listas de compra personalizadas y hasta recomendar productos en tiempo real mientras el usuario navega.[87] Esta herramienta —más que un simple chat— se sincroniza con datos de hábitos alimenticios y pedidos previos, anticipando necesidades (desde sugerir cenas semanales hasta avisar al usuario cuando su café favorito está en oferta). Según Instacart,

todo lo que solía ser difícil (planificar comidas, encontrar productos específicos, recordar compras regulares) se vuelve "esencialmente sin esfuerzo" gracias al aprendizaje continuo del asistente. Este ejemplo ilustra cómo la IA generativa se emplea para **predecir** y resolver el siguiente paso del cliente, fusionando canales online e *in-store* en un solo flujo inteligente.

Las super apps están introduciendo *experiencias predictivas*, en las cuales los algoritmos completan el trabajo sucio en tiempo real. Así, cuando el usuario abre la app para ver comida, la aplicación ya le sugiere restaurantes cercanos con descuento (basado en su historial), le muestra outfits completos (por su interés previo en moda) o le anticipa la siguiente película a la que podría suscribirse (por su historial de streaming). Estos sistemas suelen apoyarse en APIs de IA generativa (como GPT o modelos propios) para generar contenido personalizado en el momento. Deloitte también alienta a las empresas a evaluar si sus casos de uso de GenAI son viables, factibles y confiables;[88] en el contexto de super apps, la viabilidad es alta gracias a los volúmenes de datos disponibles y la necesidad real de respuestas inmediatas.

Otra aplicación clave es la optimización de catálogo y precios. Las super apps suelen incluir motores de precios dinámicos impulsados por IA: ajustan descuentos o recomendaciones de *bundles* (ofertas combinadas) en función del comportamiento del mercado y del cliente. Por ejemplo, Temu (plataforma de comercio chino) venía utilizando precios ultra competitivos gracias a un modelo logístico apoyado en datos; cuando cambió el entorno

(como el fin de la exención aduanera "de minimis" en EE. UU.), la caída de usuarios fue enorme,[89] lo que demuestra la sensibilidad de este sistema predictivo a variables externas. Pero hasta antes de ese choque regulatorio, Temu usaba IA para prever tendencias de moda rápida y ajustar inventarios al vuelo. De igual modo, algunas super apps en LATAM empiezan a experimentar con generative AI para mejorar sus procesos internos: chatbots que manejan consultas complejas, generación automática de banners o incluso modelos 3D de probadores virtuales para ecommerce.

AI mismo tiempo, la IA predictiva facilita la gestión de inventario y logística. Sabemos por investigaciones de Retail Media y comercio unificado que las super apps integran múltiples canales de entrega. Con IA, pueden anticipar demanda por barrio o incluso ofertar financiación instantánea para productos específicos (como lo hace TikTok Shop con microcréditos al usuario que completa una compra).

Hacia la IA unificada: Del CRM al *"Commerce Brain"*

El paso final en la evolución de las super apps es la unificación de todo este ecosistema de datos en una inteligencia de comercio integral. Tradicionalmente, las empresas usaban CRM y CDPs para almacenar datos de clientes, pero ahora el reto es conectar todos esos datos con las interacciones de compra en tiempo real, abriendo paso al concepto emergente de *Commerce Brain*.

Este es un sistema cognitivo único que aprende de cada punto de contacto —no solo de cada cliente, sino incluso de cada "agente" de IA, como recomienda Fermat Commerce. [90] En palabras de Fermat (plataforma AI-comercio), su "*Commerce Brain*" rastrea cada comportamiento del consumidor de forma anonimizada para desbloquear insights de compra hasta ahora imposibles. Así, en lugar de un CRM fragmentado, las *super apps* aspiran a crear un grafo de datos (*data graph*) donde se entienda el viaje completo del comprador: desde el primer click hasta la conversión final y más allá.

Lo que en otros contextos de la colección llamamos **IA-Unificada**, en el universo de las super apps se materializa como un **Commerce Brain**: un sistema cognitivo que aprende de cada interacción del ecosistema —no solo de cada cliente— y orquesta recomendaciones, precios, riesgos y experiencias en tiempo real. No es simplemente un CRM vitaminado ni un DMP rebautizado, sino una capa de inteligencia que se sienta por encima de todos los eslabones de la cadena comercial (intención, descubrimiento, compra, logística, atención, comunidad) y de todos los partners (retailers, fintechs, telcos, marcas, gobiernos), tomando decisiones coordinadas sobre qué mostrar, a quién, cuándo, a qué precio y bajo qué condiciones.

En la práctica, este **motor de recomendación y personalización a escala** funciona como un gran grafo de relaciones que va mucho más allá del "cliente y su carrito": conecta productos, servicios, comercios, ubicaciones, medios de pago, historial logístico, comportamiento de

riesgo y señales sociales en un mismo mapa vivo. Cada búsqueda, cada click, cada pago, cada reclamo y cada calificación alimentan ese grafo; y sobre él corren modelos de IA que no solo recomiendan "el siguiente producto", sino también el **siguiente paso óptimo del journey**: si conviene ofrecer crédito o débito, si priorizar pick-up o entrega, si es momento de sugerir una suscripción, si hay que derivar a un agente humano o dejar que un asistente conversacional resuelva el caso.

Este Commerce Brain, entendido como IA-Unificada, advierte que sin infraestructura de datos en tiempo real, sin capacidades de cómputo distribuido, sin modelos de riesgo y recomendación robustos, la promesa de una *super app* hiper personalizada se cae en la primera curva.

Además, hay que considerar que el valor de la IA-Unificada no es solo "conocer mejor al cliente", sino coordinar decisiones entre actores que antes iban por carriles separados (la financiera, el retailer, el operador logístico, la telco, el gobierno) bajo un mismo cerebro operativo.

Por último, este Commerce Brain dialoga con la mirada de **Human Augmented AI** que desarrollamos en el libro vivo Modo desaprender para volver a aprender: la IA-Unificada no reemplaza a los equipos humanos, sino que los potencia. Un category manager, un analista de riesgo, un líder de operaciones o un ejecutivo de CX toman mejores decisiones cuando pueden ver —en tableros, alertas y copilotos— lo que el cerebro de comercio está "viendo" en tiempo real. El motor de recomendación y personalización a escala no es solo un algoritmo

escondido: es el lenguaje común que conecta a negocio, datos, tecnología y operación alrededor del mismo mapa de cliente y ecosistema.

Este enfoque unificado combina lo mejor de *unified commerce* y de *colaborative commerce*, conceptos tratados en ediciones anteriores de la colección Génesis. Las super apps ya son por diseño plataformas colaborativas (unifican múltiples vendedores, proveedores y servicios) y ahora buscan también unificar las funciones analíticas y predictivas. El resultado es lo que podría llamarse un "cerebro de comercio": un modelo de IA global que, alimentado con datos de CRM, retail media, canales externos y feeds sociales, produce recomendaciones, inventarios y estrategias de marketing de forma autónoma. Por ejemplo, un banco embebido en una *super app* podría usar el Commerce Brain para ofrecerle a cada cliente un crédito justo en el instante en que completa una compra grande, sin que el cliente lo pida explícitamente. O una marca podría ajustar su estrategia de precios en 100 tiendas de la app simultáneamente según la respuesta del consumidor analizada en tiempo real.

El concepto de "*Commerce Brain*" también implica elevar el rol de la inteligencia artificial en las operaciones internas. Ahora los equipos de marketing y comercio no dependen exclusivamente de analistas ni de planeamiento mensual; tienen un asistente que responde consultas complejas sobre comportamiento de usuarios en segundos y les sugiere tácticas a medida. Esto completa la transición del viejo CRM (gestionado por humanos) a un "CRM nativo de IA" donde cada interacción deja un aprendizaje automático.

En conclusión, las super apps están trazando el camino hacia una **IA unificada** en el comercio: desde los análisis de CRM hasta algoritmos generativos, todas sus capacidades confluyen en un sistema único (commerce brain) que potencia cada experiencia de usuario. Esto representa un nuevo eslabón en la cadena comercial: **de ser meros puntos de venta, las plataformas de comercio se convierten en inteligencia de datos y marketing integrado**.

El consumidor, a su vez, recibe una experiencia personalizada, predictiva y omnicanal como nunca antes, cumpliendo con las expectativas descritas en reportes recientes. En definitiva, las *super apps* ejemplifican la convergencia de datos, IA y publicidad en el comercio moderno, construyendo puentes inteligentes entre marcas y clientes en todos los rincones del mundo (América Latina incluida).

Flywheel de la super app: Cuando datos, servicios y confianza giran en el mismo eje

Las super apps llevan al extremo la lógica que en otro libro de la colección llamamos Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: en lugar de pensar el negocio como un embudo lineal que empieza en la atención y termina en la compra, lo conciben como un motor que gira cada vez más rápido a medida que se acumulan usuarios, datos y aprendizajes. En el contexto

super app, ese *flywheel* no ocurre en un solo canal ni en una sola categoría, sino sobre un ecosistema completo de servicios financieros, comercio, logística, contenidos y experiencias presenciales conectadas.

El ciclo puede leerse en cinco movimientos encadenados:

Primero, más **usuarios se** registran, pagan, compran, viajan o usan servicios dentro de la super app.

Segundo, cada interacción deja una huella de **datos de comportamiento y contexto** (qué busca, cuándo, desde dónde, con qué ticket, con qué recurrencia).

Tercero, estos datos alimentan modelos de IA-Unificada que permiten diseñar **mejores servicios y experiencias**: recomendaciones más precisas, precios dinámicos, rutas logísticas más eficientes, scoring de riesgo más fino, campañas de retail media más relevantes.

Cuarto, la mejora de la experiencia y la precisión en la orquestación se traduce en **mayor monetización**: más GMV, más comisiones, más ingresos por servicios financieros, más ingresos publicitarios y productos de datos de alto valor.

Quinto, esa monetización adicional permite **reinvertir en IA, UX y expansión del ecosistema** (nuevos servicios, más partners, mejor infraestructura), lo que a su vez atrae a más usuarios y vuelve a poner en marcha el ciclo.

La novedad frente al *Flywheel Retail 4.0* que desarrollamos

en el libro vivo homónimo es que aquí el motor ya no se limita a una cadena retailer–marca–consumidor, sino que **integra múltiples verticales y actores**: fintechs, telcos, gobiernos, emprendedores, pymes, operadores logísticos y grandes marcas conviviendo en una misma arquitectura de datos e incentivos. Por eso este *flywheel* de la super app necesita una capa transversal explícita: el ***Data Trust Flywheel***.

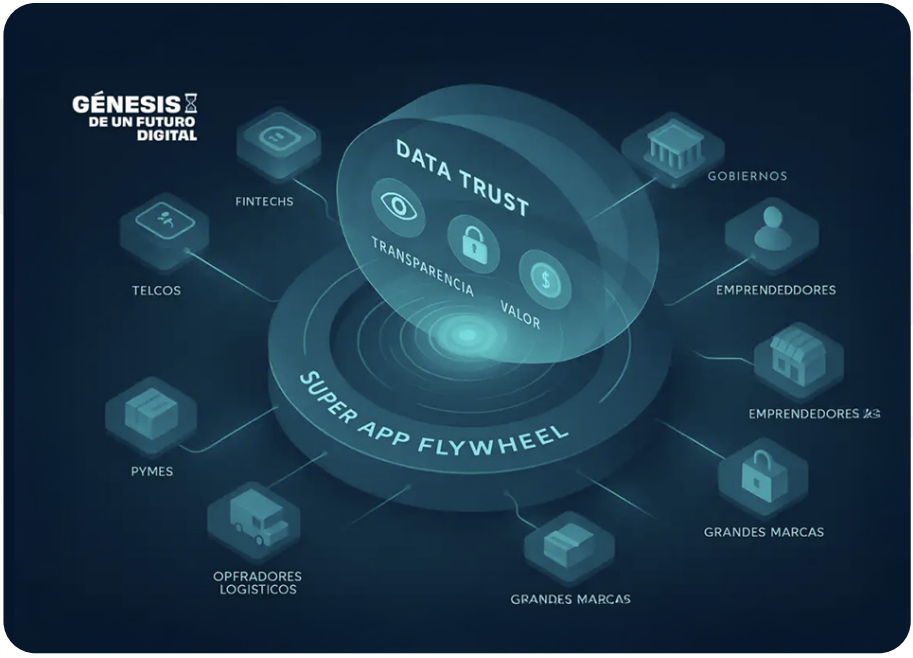


Gráfico. Integración de una super app con los modelos de unified commerce y comercio colaborativo, mostrando cómo la orquestación basada en Data Trust e IA-Unificada articula retail, ecommerce, fintech, logística, comunidad y retail media dentro de un ecosistema ampliado. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025).

En la práctica, la velocidad del ciclo depende de tres variables que el usuario percibe (aunque no siempre las verbalice): cuánta **transparencia** tiene sobre qué se hace con sus datos, cuánto **control** conserva sobre su

identidad, sus permisos y sus preferencias, y cuánto **valor percibe** a cambio (mejores precios, más conveniencia, menos fricción, más inclusión). Cuando esa confianza se rompe —por abuso de datos, malas prácticas de recomendación, excesiva presión de publicidad o fallas de seguridad— el flywheel no solo se frena: puede empezar a girar en contra de la plataforma y empujar a los usuarios a alternativas más simples o reguladas.

Canvas *build–buy–ally*: Nueve preguntas incómodas antes de decidir si construir, adquirir o aliarse

Antes de que un directorio anuncie "vamos a lanzar nuestra *super app*" o, en el extremo opuesto, "nos subimos a la de todos", conviene atravesar una conversación más honesta.

El **canvas build–buy–ally** que propongo en este libro es una guía de nueve bloques para ordenar esa discusión y dejar de pensar en modas tecnológicas para pasar a hablar de capacidades reales, riesgos y horizonte de creación de valor.

1. **Core diferenciador hoy**
   ¿Cuál es la verdadera ventaja competitiva de la organización hoy? ¿Es la marca, la capilaridad física, la base de clientes, el conocimiento de un nicho,

la operación logística, la licencia regulatoria, la capacidad de originar crédito, la curaduría de oferta?

Este bloque dialoga de manera directa con El boom del comercio electrónico y con los libros de ecosistema emprendedor: si no tenemos claro nuestro "superpoder actual", cualquier jugada de plataforma corre el riesgo de diluirlo en lugar de amplificarlo.

2. Ventaja en datos

¿Qué datos tenemos, de qué calidad, con qué frecuencia, en qué grado de integración? ¿Estamos viendo solo la transacción o también la intención, el contexto, el uso y la postventa?

Aquí se cruzan de lleno los volúmenes de La revolución de los datos, Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital y El arribo de las tecnologías exponenciales: construir una super app sin ventaja en datos es como construir un aeropuerto sin radares.

3. Capacidad de inversión y tiempo de payback

¿Con qué músculo financiero contamos para soportar años de CAPEX y OPEX de plataforma (tecnología, adquisición de usuarios, subsidios, talento, compliance)? ¿Qué horizonte de retorno está dispuesto a tolerar el directorio sin desarmar el resto del negocio?

Este bloque obliga a conectar la discusión con los capítulos sobre **rentabilidad y sustentabilidad** y con los libros donde analizamos el impacto de los márgenes en modelos de marketplaces, retail media y global selling.

4. Riesgo regulatorio y reputacional

¿En qué grado estamos —o estaríamos— bajo el radar de reguladores financieros, de competencia, de datos, laborales, ambientales? ¿Cuánto riesgo reputacional estamos dispuestos a absorber si la plataforma se convierte en infraestructura crítica del día a día de la gente?

Este bloque conversa con los momentums de regulación y gobernanza digital y con El arribo de las tecnologías exponenciales, donde discutís la tensión entre innovación y marcos normativos.

5. Acceso a talento de plataforma e IA-Unificada

¿Tenemos hoy, o podemos atraer, equipos capaces de diseñar productos de plataforma, arquitecturas composables, modelos de IA-Unificada, motores de recomendación, sistemas antifraude y herramientas de observabilidad a escala? Sin esto, como mostramos en los libros de tecnologías exponenciales y en la saga de mis columnas de LinkedIn que llamé ***Quantum Retail*,** la ambición de orquestar un ecosistema completo se queda en maqueta.

6. Ecosistema actual de partners

¿Qué red de socios tenemos hoy (retailers, marcas, fintechs, telcos, govtech, logística, emprendedores) y cómo son esas relaciones: transaccionales, tácticas, estratégicas? ¿Nos ven como proveedor más, como canal, como cliente grande o como futuro co-orquestador? Este bloque se conecta con Unified

& Collaborative Commerce: si no hay cultura de cooperación y reglas claras de juego, construir una super app solo va a escalar los conflictos.

7. **Riesgo de dependencia de terceros**
   ¿De qué plataformas dependemos hoy (app stores, gateways de pago, proveedores cloud, marketplaces, super apps existentes) y cuánto márgenes, datos y reputación ponemos en sus manos? ¿Qué pasaría si cambian precios, algoritmos o condiciones de acceso? Esta reflexión enhebra lo desarrollado en global selling y en *ecosistema emprendedor*: usar plataformas como palanca sin quedar rehén de ellas.

8. **Alineación cultural y de liderazgo**
   ¿Nuestra cultura está preparada para operar como plataforma (abrir APIs, compartir datos, aceptar que otros capturen parte del valor) o seguimos pensando como "empresa producto" o "empresa canal"? Aquí se cruzan tus reflexiones de Modo desaprender para volver a aprender: sin mentalidad de ecosistema, cualquier iniciativa build o ally se va a ver boicoteada desde adentro.

9. **Escenario preferente: *build, buy, ally* (o combinación)**
   Solo después de recorrer los ocho bloques anteriores tiene sentido responder las preguntas que planteo en el siguiente gráfico:



Gráfico. Tres caminos, una sola decisión estratégica: construir, adquirir o aliarse según el músculo, los datos y el rol que cada actor puede ocupar dentro del ecosistema. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025).

Lo potente del canvas es que no pretende entregar una respuesta única, sino dejar por escrito qué estamos viendo, qué estamos subestimando y qué estamos ignorando. Leído en paralelo con la matriz control vs alcance (ver más adelante: *Matriz control vs alcance*: *cuatro posiciones estratégicas frente a las super apps*) que presentamos en este mismo libro, permite al directorio validar si la posición deseada (constructor de plataforma, app fuerte integrada, tenant o infraestructura) es coherente con las capacidades que realmente posee la organización hoy.

En resumen, el canvas *build–buy–ally* busca frenar

la tentación del "síndrome de la *feature* nueva" y reemplazarla por una conversación madura: **¿qué rol queremos ocupar en la economía de plataformas de los próximos diez años y qué estamos dispuestos a invertir, aprender y ceder para jugarlo bien?**



Gráfico. Toda estrategia de ecosistema empieza respondiendo una sola verdad incómoda: qué podemos construir, qué debemos adquirir y con quién conviene aliarse para acelerar sin romper el modelo. Fuente: Elaboración propia (eContent LAB, 2025).


BUILD
BUY
BUILD-BUY-ALLY
ALLY
Síndrome
da s Feature
Nova
CEDER

Checklist para evaluar tu estrategia frente a las *super apps*

Como complemento del *canvas build–buy–ally* y de la matriz *control vs alcance*, este checklist reúne las preguntas que todo C-level debería hacerse antes de decidir si construir, integrarse, aliarse o especializarse frente al auge de las super apps. No busca tener respuestas perfectas, sino desnudar supuestos, riesgos y brechas de capacidades.

¿Cuál es mi caso de uso ancla hoy?

¿Por qué razón real abre el usuario mi app o viene a mi canal todos los días o todas las semanas? ¿Tenemos un hábito fuerte (pagos, movilidad, crédito, ecommerce, contenido) o solo una interacción esporádica? Sin ancla, no hay flywheel posible ¿Es por precio, por conveniencia, por confianza, por hábito financiero, por logística, por contenido? Sin un caso de uso ancla fuerte y recurrente, cualquier intento de "super app" se convierte en un menú de features sin tráfico ni datos que lo alimenten.

¿Qué datos tengo y cuáles me faltan?

¿Veo solo la transacción o también la intención, el contexto, el uso, la postventa y la comunidad? ¿Mis datos están integrados o viven en silos de CRM, ecommerce, logística y medios de pago? ¿Tenemos datos de intención, de comportamiento, de entrega, de uso, de postventa? ¿O solo vemos "la orden"? Esto determina si seremos plataforma o inquilino de otra. Esta respuesta define si

podré jugar con un *Commerce Brain* propio o si, en los hechos, voy a terminar prestando mi marca al motor de datos de otro ecosistema.

¿Qué porcentaje de mi GMV/ingresos estoy dispuesto a concentrar en una sola plataforma?

Concentrar volumen en una super app trae escala, pero también *platform risk*: cambios en comisión, en algoritmo, en políticas de datos o en visibilidad. Poner por escrito un rango aceptable (por ejemplo, "no más del 50–60 %") es clave para no despertarse, dentro de tres años, con un negocio rehén de una sola decisión externa.

¿Qué cosas deben ocurrir en canal propio y cuáles en la super app? ¿Cómo mantenemos identidad, pricing y propuesta de valor coherente?

¿Qué posición quiero ocupar en 5 años: plataforma, partner estratégico, infraestructura o nicho premium?

¿Aspiro a ser super app/generalista, app fuerte integrada, tenant relevante o proveedor invisible (*white-label*/ B2B2X)? Cada casilla implica capacidades, inversiones y riesgos muy distintos. Esta pregunta debe contestarse antes de cualquier roadmap tecnológico, no después.

¿Qué tan diferenciada es mi propuesta de valor si saco la super app de la ecuación?

Si mañana desaparecieran Rappi, Mercado Libre, Nubank o la super app dominante de turno, ¿qué quedaría de mi negocio? ¿Una marca reconocible con comunidad y datos propios, o sólo un catálogo que vivía del tráfico prestado? Esta pregunta obliga a mirar más allá del corto

plazo y conecta con lo trabajado en El boom del comercio electrónico, Efecto Flywheel y Global Selling.

Marca, logística, comunidad, contenido, riesgo financiero, curaduría, valor local, capilaridad física... No todas las fortalezas escalan igual dentro de un ecosistema.

¿Qué capacidades de datos e IA-Unificada tengo hoy y cuáles son solo PPT?

¿Cuento con equipos, modelos y arquitectura capaces de alimentar un *Commerce Brain* en serio, o sigo operando con reportes estáticos y decisiones mensuales? Ser plataforma implica pasar de analytics descriptivo a una inteligencia operativa que impacta pricing, riesgo, logística y experiencia en tiempo real.

IA unificada, orquestación de datos, gestión de fraude, análisis de cohorte, gobernanza de partners, SRE, APIs abiertas, diseño de journeys omnicanal. Si no están, el "build" no es realista.

¿Qué tan preparada está mi cultura para jugar en modo ecosistema?

¿Mi organización está dispuesta a abrir APIs, compartir datos, co-diseñar journeys con terceros y aceptar que otros capturen parte del valor? ¿O todavía piensa en términos de "mi cliente, mi canal, mi dato"? Sin cultura de colaboración cualquier estrategia de *super app* se boicotea desde adentro.

¿Qué restricciones regulatorias y reputacionales condicionan mi apuesta?

¿En qué medida estoy (o estaría) en el radar de reguladores de finanzas, competencia, datos, trabajo de plataforma o consumo masivo? ¿Qué pasaría si mañana hay un caso mediático fuerte asociado a la super app en la que estoy montado?

¿Crédito? ¿Pagos? ¿Datos? ¿Trabajo de plataforma? ¿Protección al consumidor? ¿Competencia? El riesgo regulatorio define el techo del modelo.

¿Qué nivel de control quiero ceder sobre experiencia, datos y relación con el cliente?

¿La resolvemos mejor con canal propio o integrándonos a quien ya domina pagos, última milla o identidad digital? La *super app* sirve cuando elimina fricción, no cuando multiplica complejidad.

No se puede tener máxima escala y máximo control al mismo tiempo. ¿Qué estoy dispuesto a entregar a cambio de volumen: UX, pricing, branding, acceso al dato, contacto directo? Responder con honestidad evita acuerdos que, en el tiempo, destruyen más valor del que crean.

Control ≠ alcance. Cada punto cedido a una super app debe justificar retorno en adquisición, recurrencia o monetización incremental.

¿Tengo una estrategia explícita de mitigación de riesgo de plataforma?

Si una *super app* cambia comisiones, baja mi visibilidad o limita el acceso a datos, ¿qué hago mañana? ¿Tengo canales alternativos, base propia, acuerdos con otras plataformas, cláusulas contractuales de salida, o mi único plan es "esperar que no pase"? Sin esta estrategia, cualquier crecimiento apoyado en una sola plataforma es frágil por diseño.

Márgenes, datos, exclusividad, branding, acceso directo al cliente... La claridad en límites evita decisiones tácticas que comprometen el largo plazo.

¿Qué horizonte de inversión y payback estoy dispuesto a aceptar sin poner en riesgo el core del negocio?

¿Cuántos años puedo sostener inversión en tecnología, marketing, subsidios y talento antes de exigir rentabilidad? ¿Qué métricas intermedias voy a mirar (cohortes, recurrencia, CAC/LTV, NPS, incrementalidad real) para no cortar demasiado pronto ni demasiado tarde?

El juego de super apps es intensivo en CAPEX, OPEX y talento. ¿Hay espacio financiero para quemar caja sin retorno inmediato?

¿Qué indicadores voy a usar para saber si mi estrategia frente a las super apps está funcionando?

Más allá del GMV, ¿voy a seguir dependiendo de canal, mix de datos propios vs de terceros, concentración de riesgo, evolución de margen por canal, salud del Data Trust Flywheel?

Este checklist no reemplaza al *canvas build–buy–ally* ni a la matriz *control vs alcance*: los complementa. Una vez respondidas estas preguntas, el directorio puede volver a esos marcos y ubicar con mayor claridad qué tipo de juego quiere jugar en la economía de plataformas y qué está dispuesto a invertir, aprender y ceder para hacerlo bien.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

El futuro de las super apps y la economía de plataformas

En las últimas décadas, las innovaciones tecnológicas han ido urdiendo una red global cada vez más entrelazada. Con el advenimiento de nuevas generaciones de tecnología exponencial, la economía digital ha ido transitando de estructuras aisladas y jerárquicas hacia ecosistemas **distribuidos y colaborativos**.

En ese sentido, los modelos de negocio tradicional se transforman: la rentabilidad y la sostenibilidad ya no provienen sólo de operaciones lineales, sino de la capacidad para conectar múltiples actores (empresas, usuarios, gobiernos) en plataformas integradas y dinámicas. Como hemos analizado en obras anteriores –por ejemplo en *El arribo de las tecnologías exponenciales*, *Rentabilidad y sustentabilidad*[91] y *Perspectivas y reflexiones*–,[92] esta tendencia exige aprovechar al máximo las sinergias entre tecnologías (inteligencia artificial, blockchain, internet de las cosas, etc.) para multiplicar

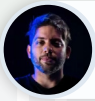
los efectos positivos. En el contexto actual, marcado por incertidumbres globales (desde variantes económicas hasta crisis sanitarias), el surgimiento de **super apps** y el auge de la economía de plataformas representan un paso adelante: consolidan funciones diversas (comercio, servicios financieros, movilidad, salud, educación, gobernanza) en entornos digitales interconectados.

La naturaleza abierta de estas plataformas es crucial. Como destaca el *World Economic Forum*, la "infraestructura pública digital" se basa en sistemas compartidos **seguridad e interoperables, construidos con tecnologías abiertas**.[93] Este enfoque, diseñado para facilitar el acceso equitativo a servicios en escala social, rompe con el modelo "cerrado" y *winner-takes-all* («ganador se lo queda todo») que imperó hasta ahora. En otras palabras, se abandona la visión de red aislada, donde cada proveedor opera en su silo, para dar paso a ecosistemas interconectados: una **colaboración distribuida** donde la información y los beneficios fluyen de manera descentralizada, pero con reglas coordinadas.

En este nuevo paradigma digital, las empresas líderes han reconocido que el éxito se logra equilibrando tres factores clave: **experiencia del cliente, tecnologías avanzadas y datos/IA**. De hecho, un estudio global de PwC indica que el 70 % de los CEOs considera que la inteligencia artificial generativa transformará su modelo de negocio en pocos años.[94] Además, las compañías "ganadoras de mercado" asignan el doble de prioridad a la creación de **alianzas estratégicas y nuevos canales de distribución**. Esto confirma que la colaboración (con

partners, proveedores y hasta competidores) es tan importante como la innovación tecnológica: no basta con implementar IA o blockchain, sino que hay que construir redes colaborativas para multiplicar su impacto.

En línea con esto, líderes del ecosistema digital iberoamericano destacan la importancia de la cultura y la cooperación interna. Como observa **Alan Soria, Fundador de We Are**:[95]

> "Uno de los momentos de quiebre en el ecosistema fue la aparición del mobile. Y con ello remarca la necesidad de una fuerte cultura dentro de las organizaciones".
>
> 
> **Alan Soria**

En efecto, integrar una visión colaborativa exige un cambio cultural: equipos ágiles, apertura al riesgo calculado y foco en el aprendizaje continuo. Sólo con esa mentalidad una empresa puede participar activamente en una super app o aprovechar un nuevo modelo de tokenización.

Este tránsito hacia una **economía de plataformas** y super apps distribuidas sienta las bases de lo que será el "mercado digital del futuro": no un sistema centralizado, sino una red de servicios vinculados. En América Latina y España, la idea de colaboración distribuida implica alinear gobiernos, industrias y usuarios en plataformas globales pero con adaptaciones locales.

En este modelo, la gobernanza debe ser compartida, con estándares comunes y participación multisectorial, para asegurar que los beneficios se distribuyan equitativamente y no se perpetúen los monopolios. Por eso, a medida que avanzamos hacia 2025, se robustece la agenda de infraestructura digital pública abierta (transparente, basada en estándares globales) como motor clave de desarrollo sostenible y equitativo.

Matriz control vs alcance: Cuatro posiciones estratégicas frente a las super apps

Cuando una compañía se sienta a discutir su estrategia frente a las super apps, la conversación suele arrancar con preguntas equivocadas: "¿lanzamos nuestra super app?" o "¿nos subimos a la de otros?".

La **matriz control vs alcance** busca ordenar esa discusión desde dos ejes mucho más honestos:

- **Control sobre la experiencia del cliente** (bajo ←→ alto).
- **Alcance / escala de audiencia** (limitado ←→ amplio).

Al cruzarlos aparecen cuatro posiciones posibles, que no son buenas o malas en sí mismas, pero sí implican **capacidades, riesgos y horizontes de inversión muy distintos**.

1. **Alto control + alto alcance → Constructor de plataforma / super app propia**
   Es la apuesta más ambiciosa: la compañía decide construir un *front* propio que aspire a ser "ventana principal" de la vida digital del usuario. No se trata sólo de tener una app con muchas funcionalidades, sino de **orquestar varios eslabones de la cadena comercial**, operar infraestructura crítica (pagos, datos, logística, identidad) y administrar un ecosistema de terceros.

2. **Alto control + alcance medio → "App fuerte" + integración selectiva en super apps**
   Aquí la organización mantiene una **app propia muy sólida**, con alto control sobre la experiencia de cliente en su categoría núcleo (retail, banca, telco, movilidad), pero elige integrarse de forma selectiva a una o varias super apps para ampliar alcance, generar demanda incremental o habilitar nuevos casos de uso. Es la estrategia de muchos retailers y bancos que cuidan su relación directa con el cliente pero entienden que el usuario también habita otros "hubs" digitales. Esta posición exige capacidades de *comercio composable*: APIs claras, modelos de datos compartidos, métricas alineadas y una gobernanza comercial que evite canibalizar el canal propio. El gran riesgo no es tanto tecnológico como estratégico: **perder foco** y

terminar con una app fuerte en el PowerPoint, pero irrelevante en la vida real del cliente.

3. **Bajo control + alto alcance → Tenant dependiente de super apps**
   En este cuadrante la prioridad es el alcance: la compañía decide "alquilar" acceso a grandes audiencias dentro de una o varias super apps, aunque eso implique ceder buena parte del control sobre la experiencia, los datos y las reglas del juego. Es la posición de miles de pymes, restaurantes, comercios de barrio, emprendedores D2C y hasta algunas marcas consolidadas que viven principalmente dentro de marketplaces, apps de delivery o wallets. Las plataformas se convierten en rampa de entrada, pero también en fuente de ***platform risk*** (cambios de comisión, de algoritmo, de condiciones de acceso). La decisión estratégica aquí no es "salir o quedarse", sino **cómo diversificar riesgos**: combinar presencia en varias plataformas, construir activos propios (marca, comunidad, datos) y negociar mejor condiciones a medida que crece la relevancia.

4. **Bajo control + alcance medio/alto → Infraestructura white-label / B2B2X**
   La cuarta posición es menos visible, pero cada vez más relevante: compañías que renuncian a

tener *front* propio masivo y eligen jugar como **infraestructura de otros**. Pueden ser proveedores de pagos, identidad, scoring, logística, analítica, IA-Unificada, marketing automation o compliance que venden capacidades *white-label* a super apps, bancos, retailers y telcos. Su negocio no está en la relación directa con el usuario final, sino en ser parte de la "maquinaria" de múltiples ecosistemas al mismo tiempo. El foco no es capturar atención, sino capturar **participación en el valor transaccionado** y construir barreras de entrada vía tecnología, escala y especialización.

Leída en conjunto, la matriz control vs alcance ofrece algo muy práctico para un C-level o un directorio: **obliga a poner por escrito dónde estamos hoy y a dónde queremos ir**, sabiendo que no se puede maximizar todo a la vez.

La discusión de fondo es sencilla de formular y dura de responder: **¿cuánto control queremos tener sobre la experiencia del cliente y cuánta escala necesitamos realmente para que nuestro modelo sea sostenible?** La matriz hace visible esa tensión y convierte este capítulo en una herramienta de trabajo para comités ejecutivos, boards y equipos de estrategia que tienen que decidir cómo jugar en la economía de plataformas y super apps de la próxima década.

Ecosistemas abiertos vs. cerrados

Una de las tensiones fundamentales en la economía digital es la distinción entre **ecosistemas abiertos** y **cerrados**. Los ecosistemas abiertos se construyen sobre software y estándares compartidos (por ejemplo, código abierto, APIs públicas, plataformas de datos interoperables). Estos sistemas permiten la entrada de múltiples participantes: desarrolladores externos, empresas complementarias y ciudadanos, quienes pueden innovar libremente y hacer crecer la red. Por el contrario, los ecosistemas cerrados se caracterizan por el control centralizado: un único actor (una empresa o autoridad) diseña, regula y dirige el flujo de servicios, restringiendo la participación de terceros. Ejemplos ilustrativos son el modelo de plataformas de grandes empresas tecnológicas con fuerte supervisión privada, frente a iniciativas abiertas promovidas por gobiernos o coaliciones empresariales.

Según World Economic Forum (WEF), la transición digital no puede dejarse al azar ni depender únicamente de iniciativas aisladas. Su "Digital Transition Framework" propone que gobiernos, sector privado y otros actores trabajen de forma conjunta — mediante políticas comunes, regulaciones compartidas y estrategias multisectoriales — para crear una infraestructura digital pública robusta, inclusiva y sostenible.[96]

En la práctica, esto implica privilegiar tecnologías abiertas. Un caso concreto es Gaia-X (proyecto europeo), que aboga por una arquitectura de datos abierta y

soberana. Otro ejemplo lo ofrece el reglamento europeo sobre infraestructuras de IA (AIA) que obliga a un marco legal armonizado, incentivando transparencia y uso responsable de datos. En contraposición, cuando los gobiernos u organizaciones optan por plataformas propietarias exclusivas, se corre el riesgo de *cerrar las puertas* a la innovación de terceros y de crear capas adicionales de barreras para nuevos competidores.

La apertura del ecosistema también potencia la diversidad de oferta. **Andrea Guitart, Digital Commerce Head en Bidcom Group**, destaca que:[97]

> La aparición de una gran variedad de plataformas democratizó el comercio electrónico, porque "lograron romper barreras de todo tipo".
>
> 
> **Andrea Guitart**

Este testimonio refleja cómo entornos plurales (marketplaces, redes sociales, apps especializadas) impulsan la participación de miles de pymes y emprendedores. De manera similar, en el sector financiero hoy se observan sistemas abiertos (como las "open banking" en Europa) que permiten a nuevos proveedores de servicios acceder a datos bancarios de clientes (con su permiso), fomentando así fintechs colaborativas, frente a modelos bancarios cerrados que internamente monopolizan los datos de sus usuarios.

En América Latina y España, la coexistencia de ecosistemas abiertos y cerrados se manifiesta en diversos ámbitos. Por ejemplo, en el comercio electrónico, gigantes transnacionales (ecosistemas cerrados) conviven con iniciativas locales de desarrollo abierto, y cada parte influencia la otra. Los mercados más innovadores aprenden unos de otros: i.e., en Brasil la cultura de aplicaciones integradas (super apps) difunde ideas hacia el resto de la región. Además, la tecnología blockchain entra a jugar un rol esencial: los expertos advierten que los mayores beneficios de la tokenización **sólo se alcanzarán si los registros digitales son abiertos, sin permisos y admiten la programabilidad**.[98] En otras palabras, los libros contables blockchain deben ser públicos e interoperables para que activos tokenizados (desde monedas digitales hasta bienes raíces) puedan circular con eficiencia global.

No obstante, no todo es positivo. Los modelos abiertos también enfrentan desafíos: sin la debida gobernanza, pueden generar riesgo de concentración y brechas sociales. El mismo WEF previene que, si no se gestionan con cuidado, la apertura y la interoperabilidad podrían derivar en monopolios encubiertos o nuevas formas de exclusión (World Economic Forum, 2023).Por eso, el camino hacia un verdadero ecosistema abierto exige equilibrios: políticas regulatorias inteligentes, estándares globales y una cultura empresarial dispuesta a cooperar.

Al final, se trata de derrumbar silos: un participante (una startup local de España, un emprendedor latinoamericano, una empresa europea) debería poder conectar sus

servicios a un tejido mayor sin restricciones artificiales. Este enfoque distribuido, como han recomendado organismos internacionales, no sólo maximiza la innovación, sino que ayuda a enfrentar problemas comunes (desde cobertura móvil universal hasta rescate conjunto en crisis), construyendo **resiliencia digital regional**.

La llegada de la Web 3 y los modelos de tokenización

En la última década hemos sido testigos de la evolución de la **Web 2.0** –con plataformas sociales y móviles– hacia la **Web 3.0** o Web3, impulsada por blockchain y tecnologías distribuidas. Este nuevo paradigma propone un internet descentralizado, en el que los usuarios recuperan el control de sus datos y los intermediarios (bancos, grandes corporaciones, hasta gobiernos) pierden parte de su dominio exclusivo.

En la práctica, Web3 engloba varios componentes: **criptomonedas y *stablecoins***, contratos inteligentes, tokens no fungibles (NFTs), identidades digitales auto soberanas y organizaciones autónomas (DAOs). Todos ellos apuntan a democratizar el acceso a servicios, a la vez que crean nuevos esquemas de valor compartido.

Un pilar clave de la Web3 es la **tokenización** de activos. Según el Foro Económico Mundial, esta consiste en

convertir activos financieros del mundo físico en **activos digitales intercambiables en blockchain**.[99] Dichos tokens permiten liquidar operaciones sin intermediarios tradicionales, y pueden llevar integradas reglas automáticas ('programabilidad') para ejecutar acciones al verificarse condiciones (por ejemplo, pagos que se liberan sólo cuando se cumple un servicio). Este avance es revolucionario: transforma la forma de negociar bienes raíces, materias primas, títulos financieros e incluso atributos de propiedad intelectual.

Sin embargo, la misma WEF alerta que surge una *"paradoja de la programabilidad"*: la automatización total aumenta eficiencia y transparencia, pero a la vez limita la discrecionalidad de actores, cambiando por completo la intermediación financiera (World Economic Forum, 2023). Es un territorio nuevo, donde los marcos normativos aún se definen y donde actores globales (bancos, fintechs, reguladores) deben aprender a coexistir con protocolos autónomos.

En términos de adopción, América Latina se ha sumergido rápidamente en la era crypto. Los informes recientes señalan que la región es la **quinta zona más grande** del mundo en transacciones cripto: representó un 9,1 % del valor global recibido entre julio de 2023 y junio 2024, alrededor de USD 415.000 millones.

En el ranking global de adopción de criptomonedas, cuatro países latinoamericanos (Brasil, México, Venezuela, Argentina) aparecen entre los 20 primeros.[99]

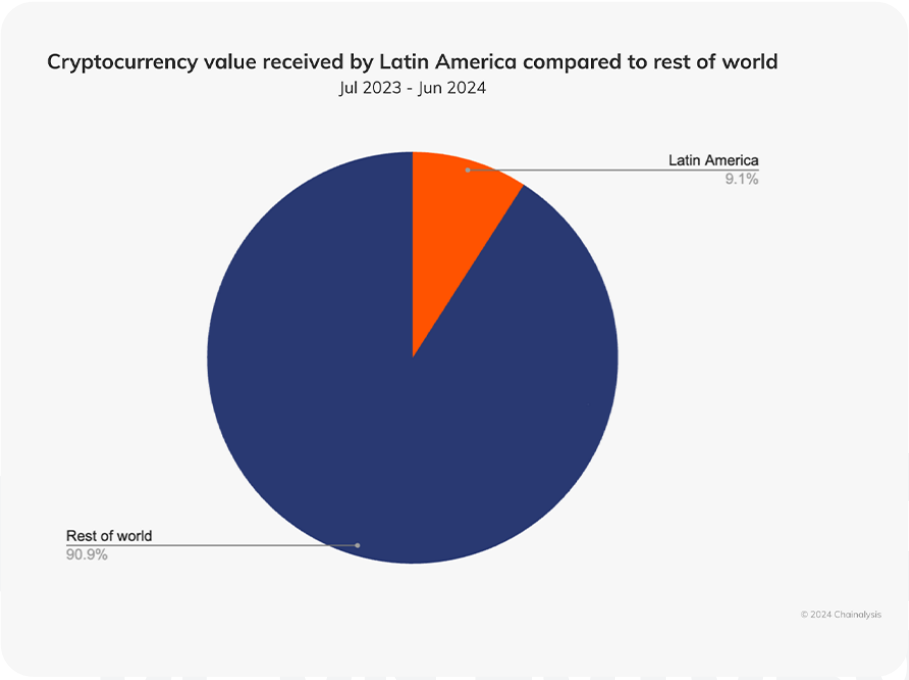


Figura. Distribución global del valor recibido en criptomonedas (julio 2023 – junio 2024): América Latina concentra el 9,1% del volumen total, mientras que el resto del mundo absorbe el 90,9%, según datos de Chainalysis (2024).

Estas cifras explican por qué tanto los gobiernos como las empresas de la región empiezan a integrar tecnologías blockchain en sectores clave. Por ejemplo, se han visto iniciativas de remesas en *stablecoins* a través de apps de mensajería, o bancos nacionales desarrollando plataformas de inversión en criptomonedas (como el piloto de CBDC en Perú o la app Wenia de Bancolombia).[100] 100En México, precisamente, las plataformas registraron más de USD 6.500 millones en transferencias criptográficas durante 2024, alimentadas por la dolarización informal vía *stablecoins.* Esto demuestra que ya no es una promesa futura: en la práctica, la tokenización y los activos digitales están abriendo nuevos flujos de valor y fomentando la inclusión financiera en la región.

Otro aspecto emergente de Web3 es la **interoperabilidad** entre redes. A medida que se crean cadenas de bloques específicas para salud, identidad y comercio, surge la necesidad de que estos sistemas dialoguen. Proyectos como Polkadot o Cosmos buscan precisamente conectarlos mediante hubs compartidos. En el ámbito institucional, se habla de "infraestructura de datos pública" construida con estándares abiertos, de modo que una aplicación médica basada en blockchain en España pueda recibir datos verificados de un seguro social latinoamericano (bajo permisos) sin intermediarios tradicionales. Este nivel de colaboración, apenas incipiente, podría transformar sectores enteros (como educación, donde certificados y diplomas tokenizados serían universales, o salud, con historiales clínicos interoperables).

La inteligencia artificial potencia estos desarrollos Web3 de manera transversal. Por un lado, permite analizar grandes volúmenes de datos tokenizados (mejorando predicciones de mercado financiero, personalización en salud, respuesta en educación).

Por otro, la IA potencia la **automatización descentralizada**: los "agentes" de software podrán negociar servicios entre sí, firmar contratos inteligentes y gestionar recursos digitales sin intervención humana. En la práctica, esto dará lugar a experiencias de super apps hipermodernas: por ejemplo, una aplicación de movilidad podrá usar IA para coordinar tus necesidades de traslado, salud preventiva y educación online, pagando con tokens y actualizándose en tiempo real según tu perfil de uso.

Todo esto requiere un **marco regulatorio y de gobernanza preparado para Web3**. Según la WEF, los libros de contabilidad blockchain deben permanecer *"abiertos, sin permisos y [con] programabilidad"* para maximizar beneficios (Chainalysis Team, 2024). Los gobiernos deben fomentar sistemas blockchain públicos (por ejemplo, CBDCs interoperables) en lugar de implementaciones cerradas. En Iberoamérica, ya se ven avances: legislación fintech avanzada en varios países, pilotos de monedas digitales de bancos centrales y foros regulatorios conjuntos.

Sin embargo, el ritmo de la innovación Web3 exige colaboración internacional: por eso iniciativas como el DIAI Digital Assets Policy Forum buscan consensuar estándares globales. En resumen, la Web3 introduce un nuevo nivel de complejidad en la economía de plataformas, pero también fortalece el modelo distribuido: convierte a los usuarios en co-productores de valor, y obliga a todos los actores a compartir recursos de manera más transparente.

Super apps sectoriales: Movilidad, salud, educación, finanzas

El fenómeno de las **super apps** –aplicaciones que integran múltiples servicios en un solo ecosistema– se expande más allá de los casos globales conocidos (WeChat en China, Grab en el sudeste asiático) hacia sectores verticales específicos. En cada área de la vida cotidiana observamos ya ejemplos de "super app"

sectorial, que en realidad son ecosistemas integrados creados por empresas o consorcios para abordar todo un conjunto de necesidades. Este modelo sectorial permite a las empresas ofrecer una experiencia unificada al usuario y capturar mayor valor, pero requiere una visión estratégica amplia.

Movilidad. En transporte y logística, las super apps del mañana combinarán movilidad urbana con otros servicios complementarios. Por ejemplo, aplicaciones de ridesharing podrían integrar pagos digitales (wallets), entregas a domicilio y hasta seguros bajo demanda. En América Latina, Rappi ya ensaya parte de este modelo (incluyendo economía colaborativa y fintech), y Cabify o DiDi apuestan por sumar servicios extras. En España, iniciativas locales (apps municipales o de viajeros frecuentes) tienden a aglutinar transporte público, privado y alquiler de vehículos eléctricos con identidad digital única.

La tendencia general es que un usuario podrá, en una sola plataforma, planificar un viaje urbano, reservar estacionamiento, comprar tickets de transporte público e incluso pagar con sus tokens de movilidad o criptodivisas, todo personalizado por IA según sus hábitos.

Salud. En el ámbito sanitario ya vemos apps que integran consulta médica, registros digitales y farmacéutica. Esta capa digital de salud (telemedicina + datos biométricos + farmacias) tiende a convertirse en un ecosistema

completo. En América Latina se multiplican las startups de teleconsulta, y los sistemas públicos promueven historias clínicas electrónicas federadas. Un futuro sectorial saludable implicaría que una super app de salud administre tu perfil de bienestar: te conecta con médicos en línea, programa citas, gestiona tus seguros y te recuerda tratamientos, incluso coordinando tus datos de actividad física mediante wearables.

La Web3 aquí permitirá que tus datos médicos estén en un blockchain interoperable, controlados por ti, y que los proveedores accedan a ellos con permisos temporales. En España, el despliegue reciente de la historia clínica electrónica nacional indica el camino: en un futuro cercano un residente podría usar su app ciudadana para acceder a servicios de salud pública, comprar medicamentos y teleconsultas sin salir de su teléfono.

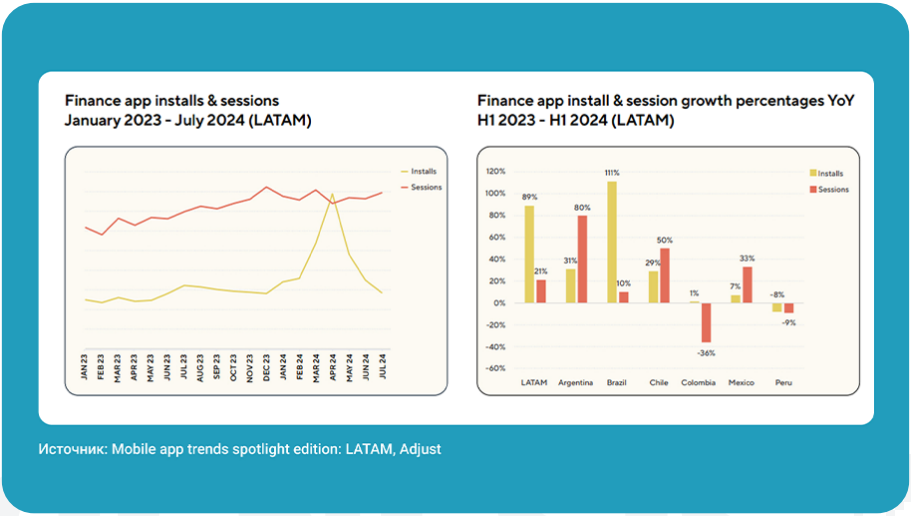
Educación. Las aplicaciones educativas están evolucionando hacia plataformas todo-en-uno. Más allá de cursos en línea, imaginemos super apps que manejen desde currículos escolares personalizados hasta contenido extracurricular y gestión universitaria. Por ejemplo, una plataforma educativa latinoamericana podría integrar plataformas MOOC (edX, Coursera locales), tutores automáticos por IA, procesos de certificación en blockchain (certificados tokenizados) y hasta vinculación laboral de egresados.

Las escuelas y universidades, de la mano de gobiernos,

podrán ofrecer en una sola app desde la inscripción de cursos hasta evaluaciones continuas y acceso a bibliotecas digitales. En España ya existen ecosistemas educativos para familias (apps de colegio) que mezclan comunicaciones y pagos; el siguiente paso es que estas aplicaciones se abran y ofrezcan servicios estatales (becas, biblioteca, guía de becas) mediante APIs públicas.

Finanzas. Este es uno de los sectores más avanzados. Los bancos tradicionales y fintech lanzan super apps financieras que combinan banca digital, inversiones, pagos y seguros. En Brasil, Nubank y Mercado Libre integran billeteras, crédito y servicios adicionales; en México, la Ley Fintech promovió apps que ofrecen cuentas, remesas y marketplaces conjuntos. La penetración financiera en España y Latinoamérica crecerá gracias a estas plataformas unificadas: los usuarios podrán pagar servicios básicos (agua, luz, transporte) con sus wallets en la misma app que usan para invertir o enviar dinero entre amigos.

Además, gracias a la tokenización, las finanzas integran Web3: un mismo ecosistema financiero podría ofrecer desde un fondo de inversión tokenizado hasta un seguro basado en IA, pasando por remesas con criptomonedas. El mercado latinoamericano ya refleja esto: las apps financieras vieron un crecimiento del 66 % en instalaciones en abril de 2024, y las de comercio electrónico (que incluyen pagos) aumentaron 80 % sus descargas en el primer semestre de 2024.[101]



Источник: Mobile app trends spotlight edition: LATAM, Adjust

Figura X. Tendencias de instalación y uso de apps financieras en América Latina: a la izquierda, la evolución mensual de instalaciones y sesiones entre enero 2023 y julio 2024; a la derecha, el crecimiento interanual (H1 2023 vs. H1 2024) por país, destacándose Brasil con el mayor incremento en sesiones e instalaciones. Fuente: Mobile App Trends Spotlight Edition: LATAM, Adjust (2024).

Por tanto, cada "super app sectorial" funciona como un mini-ecosistema local dentro de la red global. Sin embargo, deben interconectarse entre sí para maximizar el beneficio. Una super app de salud podría aceptar pagos desde tu app financiera; la app de educación podría validar credenciales desde tu identidad blockchain; la de movilidad podría ofrecer descuentos si realizas un chequeo preventivo de salud.

Este cruce de servicios será posible gracias a interfaces abiertas entre plataformas y a estándares comunes (por ejemplo, usar un mismo sistema de autenticación digital basado en blockchain para entrar en cualquier super app). En ese futuro, **interoperabilidad** y **colaboración intersectorial** serán la norma: gobiernos y empresas deberán acordar protocolos compartidos, como ya se planifica en algunos foros internacionales de estándares.

Es importante destacar el papel de la inteligencia artificial en estos servicios. La IA se integra como motor de personalización y eficiencia. Por ejemplo, en educación puede adaptar el material a tu estilo de aprendizaje, en movilidad optimiza rutas en tiempo real, en finanzas detecta fraude automático. Las super apps del futuro incluso anticiparán necesidades: tus datos (propios y grupales) permitirán recomendaciones proactivas –"te falta un chequeo médico, agendamos cita?" o "cupo disponible para tu curso favorito este viernes". Todo ello mientras la tecnología de contabilidad distribuida garantiza seguridad y transparencia (tus datos biométricos de salud o tus certificados educativos quedan registrados de forma inalterable).

Aunque se diferencian por sector, estas super apps comparten características comunes: gran base de usuarios móviles (en Latinoamérica se proyecta que el mercado de apps móviles de Brasil supere USD 8.100 millones en 2029), integración de pagos, uso intensivo de datos y alianzas estratégicas con otras compañías. Las empresas detrás de estas apps deben construir un "ADN digital" sólido, como ya sucede con los líderes globales: estudian el ciclo de vida del usuario completo y desarrollan ecosistemas propios en lugar de depender solo de canales externos.

En todo caso, la ecuación es clara: **integrar verticales (movilidad, salud, educación, finanzas) bajo una misma arquitectura digital es cada vez más viable y rentable**. El resultado es un mercado de plataformas aún más fragmentado a la vez que conectado, donde el usuario final navega sin notar las fronteras internas.

Hacia una nueva gobernanza digital

La proliferación de super apps y la integración Web3 demandan **nuevos modelos de gobernanza digital**. Ya no basta con regular sectores aislados; los límites tradicionales se desdibujan. Hoy se debate cómo gobernar un ecosistema donde participan gobiernos, empresas privadas, proveedores de tecnología y la sociedad civil, en un mar de datos compartidos y procesos automatizados. Los pilares de esta nueva gobernanza deben ser la **inclusión, la transparencia y la colaboración multilateral**.

La OCDE y el Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) recalcan que el avance digital requiere *"acuerdos de gobernanza sólidos"* para asegurar transformaciones justas, confiables y sostenibles.[102] En este sentido, los países de la región están llamados a empoderar a sus agencias de gobierno digital, elevando su autoridad en la creación de normas y estrategias. Si bien muchos gobiernos ya integraron funciones digitales en su maquinaria estatal, aún deben reforzar las capacidades regulatorias para abordar los desafíos emergentes (IA, datos masivos, ciberseguridad).[103] En otras palabras, construir un **gobierno digital inclusivo** (como promueve la OCDE) implica replantear procesos internos, sumar talento tecnológico y actualizar marcos legales a gran velocidad.

A escala global se vislumbran varias tendencias clave en gobernanza digital. Primero, la articulación de **infraestructura digital pública** (DPI) trasciende las fronteras sectoriales: gobiernos e instituciones internacionales (ONU, G20) están elaborando definiciones y estándares compartidos para DPI que engloban identidad digital, datos de salud, pagos electrónicos, entre otros. Esta infraestructura abierta busca precisamente evitar la monopolización: por ejemplo, a través del programa "50 in 5" se monitorea la adopción de DPI en 50 países en 5 años, con énfasis en evitar que surjan un par de proveedores dominantes.

Segundo, la gobernanza digital requiere mayor **rendición de cuentas y políticas basadas en evidencias**. Conocimientos analíticos, como medir la adopción de DPI o el impacto de la IA, se vuelven esenciales para ajustar las políticas en tiempo real.

Tercero, en el ámbito multilateral, ya se prepara un marco de "salvaguardas digitales" (DPI safeguards) liderado por la ONU. Estas salvaguardias buscan establecer principios (privacidad, equidad, transparencia) que los distintos actores (gobiernos, sector privado, academia) acuerden y sigan.

En América Latina y España, esto implica adaptar dichos acuerdos globales a la realidad local. Por ejemplo, España impulsa su Estrategia Digital 2025, que refuerza la interoperabilidad de servicios públicos y públicos-privados. Varios países latinos, por su parte, han adoptado marcos fintech que sirven de base

para normar transacciones digitales en general. La experiencia reciente indica que promover la adopción digital debe ir acompañada de medidas para proteger grupos vulnerables: según datos de la región, existen brechas en conectividad y competencias digitales que pueden ampliarse si no se democratiza el acceso. Por ello, la gobernanza debe velar porque la transición deje atrás **a nadie** –tal como enfatiza el informe de la OCDE, es esencial un enfoque centrado en las personas.

Otro tema central es la regulación de la **inteligencia artificial** en este contexto de plataformas. La UE ha avanzado con su Ley de IA (Reglamento 2024/1689), el primer marco global de este tipo, que exige transparencia y criterios éticos en sistemas automatizados. Latinoamérica observa de cerca estas iniciativas, y algunos países trabajan en sus propios marcos regulatorios para IA y blockchain. En materia de datos, se impulsa una gobernanza que combina códigos de conducta del sector (por ejemplo, estándares de Open Banking) con supervisión estatal renovada. En definitiva, la gobernanza digital del futuro será híbrida: combinará marcos internacionales (tratados, acuerdos regulatorios) con adaptaciones locales flexibles, siempre bajo el principio de multi-stakeholder.

Finalmente, la naturaleza distribuida de las plataformas exige innovación institucional. Surgen conceptos como **DAO (organizaciones autónomas descentralizadas)** para la toma de decisiones colectiva, y "contratos sociales" digitales que podrían redefinir el rol tradicional del Estado. Aunque todavía en fase temprana, estos

experimentos indican que la gobernanza misma se está digitalizando: en el futuro, decisiones sobre servicios públicos podrían votarse o ejecutarse de forma automatizada en plataformas blockchain, con el ciudadano participando directamente a través de tokens de gobernanza. Por ahora, quedan muchos desafíos: ciberseguridad, ciber-resiliencia, fiscalización de entornos digitales. En este camino, la voz de los expertos subraya que **colaborar es la única vía**. Como señala PwC, los líderes de mercado ya no priorizan sólo los ingresos; dan casi el doble de importancia a forjar redes de colaboración estratégica (PwC, 2024). Para el sector público y privado, esto significa reconocer que la gobernanza del futuro es compartida: un entramado de normas y prácticas construido en conjunto, más que dictado desde un único centro de poder.

En síntesis, el futuro de las super apps y la economía de plataformas está fuertemente ligado a un modelo de **colaboración distribuida**. En él, los ecosistemas abiertos –colaborativos y basados en estándares– serán el terreno fértil donde florezcan nuevos servicios. Al mismo tiempo, la llegada de la Web3 y la tokenización exige que los marcos regulatorios y de gobernanza se actualicen para dar sustento a esta innovación. Los referentes del ecosistema iberoamericano ya vislumbran este horizonte: sólo integrando tecnología de punta, apertura e inclusión, podremos transitar hacia una economía digital más eficiente y equitativa.

Como hemos recorrido en los capítulos precedentes de esta serie, se trata de **aprender de nuestro pasado**

tecnológico y proyectar una visión compartida del futuro. En ese trayecto, los super apps sectoriales serán eslabones clave de una cadena comercial global, pero su éxito dependerá de que cada eslabón (negocios, gobiernos, usuarios) aprenda a colaborar, a compartir datos y a navegar juntos en estos mares digitales. Si lo logramos, estaremos cimentando la base de un mercado digital donde la innovación circule libremente y el beneficio sea sostenible a largo plazo.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

Conclusión

Cada ciclo de transformación digital en Iberoamérica nos deja una enseñanza profunda. En los primeros años del comercio electrónico, la meta era conectar productos con personas. Hoy, con el desarrollo de las *super apps*, estamos conectando personas con propósitos.

Lo que comenzó siendo una simple transacción se ha convertido en una experiencia relacional, viva, donde la tecnología ya no es el fin, sino el medio. Las *super apps* simbolizan ese cambio: son el puente entre el progreso tecnológico y la construcción de ecosistemas humanos sostenibles.

A lo largo de este libro exploramos cómo Asia marcó la hoja de ruta con WeChat, Alipay o Grab, pero también cómo Iberoamérica comenzó a escribir su propia versión de esta historia, con Rappi, Mercado Libre, Nubank, Yape, Clip, Magalú y decenas de startups que crecieron en entornos desafiantes, pero fértiles. Detrás de cada una de ellas, hay algo más que un modelo de negocio: hay una visión compartida de desarrollo inclusivo.

Las *super apps* no son simplemente aplicaciones multifunción. Son infraestructuras sociales que integran a millones de personas en la economía digital. En ellas confluyen servicios financieros, comercio, movilidad, educación, salud y entretenimiento. Pero, sobre todo, se manifiesta una promesa: la posibilidad de reducir brechas, de democratizar el acceso y de hacer que la innovación esté al servicio de todos.

En los años que llevo recorriendo el ecosistema digital de la región, he comprobado que la tecnología sólo cobra sentido cuando mejora la vida de las personas. Las *super apps* deben ser medidas no solo por su *GMV* o sus *MAU*, sino por su capacidad de generar bienestar, empleo, educación y acceso. Si el comercio electrónico fue la autopista de la primera revolución digital, las *super apps* son las ciudades que estamos construyendo a su alrededor: espacios donde se vive, se trabaja, se aprende y se sueña.

La historia reciente del digital commerce iberoamericano demuestra que la adopción tecnológica no es lineal, sino cultural. Cada avance depende de la confianza que somos capaces de generar. La confianza fue el cemento del ecommerce, y hoy vuelve a serlo en este nuevo paradigma. Sin confianza no hay interoperabilidad, ni economía del dato, ni colaboración efectiva. Por eso, el desafío de las *super apps* no es únicamente tecnológico: es ético, humano y social.

En esa dimensión, estas plataformas dejan de ser simples intermediarios para convertirse en infraestructuras de

convivencia. La verdadera innovación de una *super app* no está en su código, sino en su capacidad de articular comunidades: consumidores, emprendedores, repartidores, programadores, comerciantes y gobiernos que coexisten en un mismo entorno digital.

El propósito de las *super apps* —y de todo el ecosistema que las rodea— debería ser crear las condiciones para que cada individuo pueda desarrollarse en plenitud dentro del mundo digital. Que un joven en el interior de Perú pueda abrir una tienda online desde su celular con Yape o Tiendanube. Que una mujer en el nordeste de Brasil pueda acceder a crédito sin historial bancario gracias a Magalú o PicPay. Que un agricultor en México pueda vender sus productos directamente a través de un canal digital unificado.

Cuando miramos este proceso desde una perspectiva sistémica, comprendemos que no estamos construyendo plataformas: estamos diseñando infraestructuras humanas para el siglo XXI. Y eso implica responsabilidad.

Como escribí en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema, toda tecnología que multiplica el poder humano también multiplica sus consecuencias. La inteligencia artificial, el blockchain, el IoT o las plataformas unificadas no son "buenas" o "malas" en sí mismas. Su impacto depende de cómo las utilicemos. En ese sentido, las *super apps* representan una oportunidad inédita: usar el poder de la convergencia tecnológica para crear una sociedad más justa y conectada.

El reto ahora no es escalar la tecnología, sino escalar el impacto. No basta con alcanzar a más usuarios; hay que transformar sus vidas de manera positiva. Y eso se logra solo con visión compartida, con gobernanza colaborativa y con propósito.

Las *super apps* deben convertirse en vehículos de inclusión digital, financiera y social. Si no logramos que ese propósito prevalezca sobre la lógica de la concentración, corremos el riesgo de construir catedrales tecnológicas sobre arenas desiguales. La historia del ecosistema iberoamericano nos ha enseñado que la verdadera fortaleza no surge del tamaño, sino de la colaboración.



El círculo completo: de *El despegue digital* al desarrollo de las *super apps*

Cuando iniciamos esta colección ***Génesis de un futuro digital,*** lo hicimos con un libro que marcaba el punto de partida: El despegue digital. Allí relaté los inicios del ecommerce en Iberoamérica, los pioneros que apostaron cuando nadie creía, los primeros marketplaces y las plataformas que transformaron nuestra manera de consumir y de emprender.

Hoy, con *El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial*, cerramos un ciclo. No porque la historia haya terminado, sino porque alcanzamos una nueva madurez en la narrativa del ecosistema.

En *El despegue digital*, el reto era conectar. En *La revolución del mobile commerce*, el objetivo era adaptar. En *La era de los marketplaces*, la meta era escalar. En *La revolución de los datos*, el foco se desplazó hacia el entendimiento. Y en *El desarrollo de las super apps*, llegamos a la síntesis: integrar todo lo anterior en una experiencia unificada, centrada en el ser humano.

Esa evolución es más que una línea de tiempo: es un mapa de madurez colectiva. Cada libro de *Génesis* fue un eslabón en una cadena de aprendizajes que nos llevó desde la infraestructura técnica hasta la infraestructura emocional del ecosistema.

Hoy sabemos que el futuro del comercio digital no depende solo de las plataformas, sino de los valores

que las sostienen. La colaboración, la confianza, la transparencia y la inclusión son los pilares de este nuevo paradigma.

En este sentido, las *super apps* funcionan como catalizadores del *unified & collaborative commerce* que anticipamos en los volúmenes 20 y 21. La interoperabilidad entre servicios, la integración de datos y la inteligencia artificial aumentada son ahora las herramientas que permiten que empresas, gobiernos y ciudadanos participen de una misma economía digital, sin fricciones y sin exclusión.

Pero no se trata de celebrar un logro técnico. Se trata de entender el círculo completo. Aquello que empezó con pioneros levantando tiendas online y gateways de pago en los años 2000, hoy se traduce en ecosistemas que permiten la inclusión de millones de personas al sistema financiero y productivo. Lo que antes era un *carrito de compras*, hoy es una red de valor interconectado.

Ese círculo es también humano. Muchos de los líderes entrevistados en *eLíderes Podcast x25* —personas como Patricia Jebsen, María Paula Arregui o Rodrigo Guajardo— coinciden en que lo más transformador de este proceso no fue la tecnología, sino el cambio cultural. Aprendimos a trabajar en red, a pensar en sistemas, a construir sobre la base de la colaboración y no de la competencia.

Como región, Iberoamérica ha demostrado una

capacidad única para combinar resiliencia con creatividad. Cada crisis económica o social nos obligó a reinventarnos, y cada reinvención generó una ola de innovación. Por eso, la evolución hacia las *super apps* no fue una copia del modelo asiático, sino una adaptación inteligente a nuestras realidades locales.

Rappi nació de la necesidad de resolver múltiples problemas de movilidad, pagos y delivery en mercados fragmentados. Mercado Libre integró fintech, logística y retail media para construir un ecosistema propio. Nubank desafió el sistema bancario tradicional con una propuesta simple y empática. Cada caso muestra una constante: la tecnología como medio para reducir fricciones y aumentar oportunidades.

Al mirar hacia atrás, veo un proceso que comenzó con la democratización del acceso y hoy se proyecta hacia la democratización del beneficio. Las *super apps* son la consecuencia natural de ese recorrido: plataformas que no solo intermedian transacciones, sino que distribuyen valor.

Si *El despegue digital* representaba la infancia del ecosistema, *El desarrollo de las super apps* marca su adolescencia consciente. Estamos aprendiendo a usar la tecnología con propósito, a regular con responsabilidad y a crecer con sostenibilidad. Falta aún mucho por recorrer, pero el círculo se cierra con una certeza: lo digital dejó de ser una industria para convertirse en un sistema nervioso de toda la economía.

Próximas fronteras: Inclusión, sustentabilidad y crecimiento responsable

El cierre de este ciclo no implica un punto final, sino una invitación a pensar en las próximas fronteras. Las *super apps* son solo una etapa en la evolución de un modelo más amplio: el del comercio conectado, colaborativo y sostenible.

La primera frontera es la **inclusión**. Según datos recientes del Banco Interamericano de Desarrollo (2025), todavía más del 35% de los adultos en América Latina no utiliza servicios financieros digitales. Y, sin embargo, casi el 80% posee un smartphone. Ese desequilibrio es una oportunidad. Las *super apps* pueden convertirse en la puerta de entrada a la economía digital para millones de personas no bancarizadas, ofreciendo servicios simples, seguros y contextualizados.

El desafío está en evitar que la inclusión se limite a la adopción tecnológica. No alcanza con tener una app; hay que garantizar comprensión, confianza y beneficios tangibles. Por eso, los esfuerzos del ecosistema deben concentrarse en educación digital, alfabetización financiera y acompañamiento cultural.

La segunda frontera es la **sustentabilidad**. La economía digital no puede seguir creciendo desconectada de los límites del planeta ni de las condiciones sociales que la rodean. Las *super apps* manejan datos, energía, logística y consumo a gran escala; su responsabilidad ambiental y social es enorme.

Necesitamos plataformas que integren indicadores ESG, que promuevan el comercio justo, que reduzcan las huellas de carbono de la última milla y que fomenten el consumo consciente. En esta nueva etapa, la eficiencia no se medirá solo en velocidad o costo, sino en impacto positivo.

La tercera frontera es la del **crecimiento responsable**. La concentración de poder digital es un tema que no podemos ignorar. Las *super apps* tienden naturalmente al monopolio funcional, pero el futuro del ecosistema dependerá de su apertura. El modelo más resiliente será aquel que combine interoperabilidad, estándares abiertos y regulación inteligente.

En este punto, Iberoamérica tiene una ventaja: nuestras economías son colaborativas por naturaleza. La cooperación entre cámaras, gobiernos y empresas —que comenzó hace más de dos décadas con los *eCommerce Day* y las iniciativas del eCommerce Institute— es el mejor antídoto contra los excesos del centralismo digital.

Mirando hacia 2030, imagino un escenario donde las *super apps* evolucionen hacia **plataformas ciudadanas**. Espacios donde el comercio, la educación, la salud y el trabajo confluyan en una misma red de valor compartido. Donde la inteligencia artificial generativa actúe como asistente y no como sustituto. Donde el dato sea un bien común, no un recurso extractivo.

Esa será la verdadera revolución: cuando la infraestructura digital se convierta en una infraestructura social. Cuando

cada transacción sea también una acción que fortalece el tejido humano.

En este sentido, la colección *Génesis de un futuro digital* no es solo un compendio de libros, sino una bitácora viva del proceso de maduración del ecosistema. Cada volumen documenta una etapa de ese viaje, y todos juntos dibujan una narrativa: la del tránsito de una economía basada en la conexión a una basada en la colaboración.

Las *super apps* son un símbolo de ese tránsito. Nos muestran que el valor ya no reside en la acumulación, sino en la orquestación; que la verdadera competitividad está en la capacidad de tejer redes, no muros; y que el futuro del digital commerce iberoamericano no se medirá por las ventas, sino por el impacto que logremos en las vidas de las personas.

Hoy, al cerrar este capítulo, reafirmo una convicción que me acompaña desde *El despegue digital*: el progreso no se mide por la velocidad, sino por la dirección. Y la dirección correcta es aquella en la que la tecnología amplifica lo mejor del ser humano.

Este libro no pretende tener la última palabra sobre las super apps; pretende darte mejor vocabulario, mejores mapas y mejores preguntas para conversar con tu equipo. Si algo te disparó una incomodidad —sobre tu dependencia de plataformas, sobre la fragilidad de tus márgenes, sobre el uso real de tus datos o sobre el rol que estás jugando en el ecosistema— ya cumplió su objetivo. El siguiente paso no es subrayar una frase y pasar de

página, sino transformar esa incomodidad en agenda: poner el Mapa de riesgos de plataforma en la pared de una reunión, usar el Canvas build–buy–ally en un comité de dirección, revisar la matriz control vs alcance con tu board y volver a mirar tu P&L a la luz de esos marcos.

Por eso mi llamada a la acción es directa: **no te quedes leyendo esto en soledad**. Compártelo con tus equipos de negocio, tecnología, datos, finanzas, legal y RR. HH.; conviértanlo en material de trabajo para un workshop interno, un offsite estratégico o una sesión con tu directorio. Discutan en qué cuadrante quieren jugar frente a las super apps, qué tipo de partner quieren ser, qué riesgos están asumiendo sin nombrarlos y qué capacidades necesitan desarrollar para que la IA-Unificada, el unified commerce y el comercio colaborativo jueguen a favor de su organización y no en contra.

Hacia allí vamos.

Y ese viaje —colectivo, inclusivo y sostenible— recién comienza.

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

Agradecimientos

Cada libro de esta colección *Génesis de un futuro digital* es, en realidad, un proyecto colectivo. Una construcción coral hecha de ideas, experiencias y voces que han marcado un antes y un después en la historia del comercio digital de Iberoamérica. Por eso, más que agradecer, quiero reconocer: a las personas, a las instituciones y a los equipos que hicieron posible este nuevo capítulo, *El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial*.

Este libro —como todos los de la colección— no nació en un escritorio. Nació en los pasillos de los *eCommerce Day*, en los cafés improvisados durante los descansos de los eventos, en los debates apasionados de las mesas redondas, y en las conversaciones que mantuve con cientos de referentes del ecosistema digital. Cada diálogo, cada testimonio, cada mirada compartida fue sumando una pieza al rompecabezas de esta historia viva.

Agradezco profundamente a los **eLíderes** que participaron con su tiempo, generosidad y visión en esta obra y en el proyecto *eLíderes Podcast x25*. Sus voces son el corazón

de esta narrativa. Ustedes son quienes transformaron ideas en hechos, desafíos en aprendizajes, y obstáculos en oportunidades. Gracias por permitirnos escuchar la historia en primera persona, contada por quienes la hicieron posible.

Mi reconocimiento también al **ecosistema digital iberoamericano**: a las cámaras nacionales de comercio electrónico, a las asociaciones de tecnología, a las universidades, a los organismos públicos y a las empresas que, año tras año, impulsan la profesionalización y la colaboración. Sin su trabajo sostenido, no existiría el entorno fértil que hoy permite que startups se conviertan en unicornios, y que pequeñas empresas locales alcancen audiencias globales.

A los **pioneros y visionarios** que iniciaron este camino mucho antes de que el término "eCommerce" fuera parte del vocabulario cotidiano. Ustedes construyeron las bases sobre las que hoy se levantan las *super apps*, los marketplaces, las fintech y todo el entramado de innovación que caracteriza a nuestra región.

A los **equipos técnicos, creativos y editoriales** que acompañan esta travesía, especialmente al *dre@m te@m* del eCommerce Institute, a *eContentLAB*, y a cada integrante del equipo de producción, diseño y documentación que hace posible transformar conocimiento disperso en obras vivas, interactivas y accesibles. Gracias por la paciencia, la pasión y la precisión con la que abordan cada detalle.

A los **más de 200 expertos** que participaron con entrevistas, artículos, datos y análisis, y que forman parte de la memoria colectiva de esta obra. Sus aportes son testimonio y brújula para quienes vendrán después.

A mis colegas de **VTEX**, a mi socio y amigo **Mariano Gomide de Faria**, y a todos los profesionales que integran esta gran familia global, por demostrar cada día que la innovación con propósito y la colaboración entre pares son las fuerzas más poderosas de transformación.

A los **mentores, docentes, formadores y estudiantes** que mantienen vivo el espíritu de aprender, desaprender y reaprender —el mismo que dio origen a esta colección—. El futuro digital no se construye con algoritmos, sino con personas que creen en la educación como motor del cambio.

Y, por supuesto, al **ecosistema latinoamericano**, que es mucho más que un mercado: es una comunidad resiliente, solidaria y visionaria. Cada país, cada ciudad, cada emprendimiento aporta una energía distinta a esta gran red que llamamos Iberoamérica digital. Gracias por demostrar, una y otra vez, que en nuestra diversidad está nuestra mayor fortaleza.

Finalmente, quiero agradecer a quienes leen, escuchan, aportan y se suman a este movimiento. *Génesis de un futuro digital* no es solo una colección de libros; es un proyecto vivo que se alimenta de cada contribución. A todos los que comparten un caso, una idea o una historia

en nuestra plataforma, gracias por ser parte de esta coautoría colectiva.

Este libro, en especial, es un homenaje a los que creen que la tecnología no es un fin, sino un medio para mejorar la vida de las personas. A los que entienden que detrás de cada *super app* hay un propósito humano: conectar, simplificar, incluir y transformar.

Gracias por formar parte de este viaje que iniciamos juntos hace más de dos décadas y que hoy sigue expandiéndose, más fuerte que nunca.

Porque la historia del ecosistema digital iberoamericano —como nuestras *super apps*— no tiene un punto final. Solo nuevas versiones, nuevos eslabones, nuevas oportunidades de seguir construyendo, entre todos, un futuro más colaborativo, inclusivo y sostenible.

Con gratitud y admiración,

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

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. Génesis de un Futuro Digital. (2025). La implementación de los modelos Unified Collaborative Commerce. Recuperado de https://genesisfuturo.digital/la-implementacion-de-los-modelos-unified-collaborative-commerce/

2. Génesis de un Futuro Digital. (2024). La era de los marketplaces. Recuperado de https://genesisfuturo.digital/la-era-de-los-marketplaces/

3. Génesis de un Futuro Digital. (2024). La revolución del mobile commerce. Recuperado de https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-del-mobile-commerce/

4. Génesis de un Futuro Digital. (2025). El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema. Recuperado de https://genesisfuturo.digital/el-arribo-de-las-tecnologias-exponenciales-y-la-transformacion-del-ecosistema/

5. Wikipedia. (s. f.). *WeChat*. En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://es.wikipedia.org/wiki/WeChat#:~:text=con%20m%C3%A1s%20de%20mil%20millones,8%20%5D%E2%80%8B

6. Appscrip. (2021, 16 de noviembre). *Super apps in Latin America: Taking on the competition*. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://appscrip.com/blog/super-apps-in-latin-america/

7. Paiva, T. (2019, 19 de septiembre). *The emergence of super apps in Latin America*. TechCrunch. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://techcrunch.com/2019/09/19/the-emergence-of-the-super-apps-in-latin-america/

8. MercadoLibre, Inc. (2025, 7 de marzo). *Message from the CEO*. MarketScreener. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://www.marketscreener.com/quote/stock/MERCADOLIBRE-INC-58469/news/MercadoLibre-Message-from-the-CEO-49274388/#:~:text=In%202024%2C%20we%20also%20officially,inclusion%20of%20millions%20of%20Mexicans

9. TIME. (2024). *TIME100 Most Influential Companies 2024*. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://time.com/collection/time100-companies-2024/

10. Villena, H. (2024, 31 de mayo). *Nubank and Rappi featured in TIME's 100 Most Influential Companies of 2024*. LatamList. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://latamlist.com/nubank-and-rappi-featured-in-times-100-most-influential-companies-of-2024/#:~:text=,founder%20and%20CEO%20of

11. PwC. (2021). *Payments 2025 & beyond: Evolution to revolution* [Reporte PDF]. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/fs-2025/pwc-future-of-payments.pdf#:~:text=%E2%80%A2%20QR%20code%2C%20open%20banking,traditional%20card%20and%20banking%20interfaces

12. McKinsey & Company. *Global Payments Report 2023*, datos regionales de Latinoamérica, recuperado el 6 de noviembre de 2025, https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-report

13. MercadoLibre, Inc. (2025, 7 de marzo). *Message from the CEO*. MarketScreener. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://www.marketscreener.com/quote/stock/MERCADOLIBRE-INC-58469/news/MercadoLibre-Message-from-the-CEO-49274388/#:~:text=In%20our%20fintech%20business%2C%20record,growth%20in%20monthly%20active%20users

14. Manky, O., & Mogollón, N. (2024, julio). How DiDi Chuxing adapts to Latin America's era of digital platforms. Carnegie Endowment for International Peace. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://carnegieendowment.org/research/2024/07/how-didi-chuxing-adapts-to-latin-americas-era-of-digital-platforms?lang=en

15. Straits Research. (2024). Super Apps Market Report 2024–2033. Straits Research. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://straitsresearch.com/report/super-apps-market

16. Abu Saada, Z. (2024, 23 de diciembre). Cómo las Super Apps, un fenómeno global, están transformando la banca digital en América Latina. BPC Banking Technologies. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://www.bpcbt.com/es/blog/super-apps-latam#:~:text=Key%20Examples%20Driving%20Growth

17. DataReportal. (2024). *Digital 2024: Chile – Local country headlines*. Recuperado el 6 de noviembre de 2025, de https://datareportal.com/reports/digital-2024-chile

18. eLíderes Podcast x25 (2025, 16 de junio). Entrevista a María Paula Arregui, Product SVP MercadoPago, MercadoLibre.com [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=VVbLFTSalAg

19. eLíderes Podcast x25 (2025, 4 de junio). Entrevista a Federico Procaccini, CEO de MyOwnTime [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=BJB8TUgTR5o

20. eLíderes Podcast x25. (2025). Entrevista con Bruno Rego Salomé, Head of LATAM Integration & Partnerships, Amazon [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=BUiQaeWQ3Ng

21. eLíderes Podcast x25 (2025, 31 de mayo). Entrevista a David Rodríguez Ureña, Presidente de WIM Group Company [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=1203glVpxxc

22. eLíderes Podcast x25 (2024.). *Entrevista a Alberto Calvo, Founder & Socio, Avanzia* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=aDN_3iNO9zE

23. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Alejandro Penagos, CEO y fundador de la plataforma de eventos VCC. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=JbjFYWet-mw

24. eLíderes Podcast x25. (2025, 10 de marzo). Entrevista a Andrés Zaieg, Presidente de la CACE y Gerente de Canales Digitales de Oncity [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=Nf2YZjegUwo

25. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Carlo Rodríguez, Owner de Attach. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=bQV_M-E-wo8

26. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Cristian Daher, Group CEO de elGenioX. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=fN6yTUpXCKE

27. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Diego Sebastián Sánchez Lemos, Global E-business & Digital Director, Mabe Global [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=0IBiWg8IRWU

28. eLíderes Podcast x25. (s. f.). Entrevista a Flavio Días, Board Member de numerosas empresas [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=MKtzx8HwVcQ

29. eLíderes Podcast x25. (s. f.). Entrevista a Gabriel Safirsztein, Director General de Swatch Argentina y Head of Ecommerce de StyleStore [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=7hA4jqj2YY0

30. eMarketer. (2024). *Latin America e-commerce forecast 2024*. https://www.emarketer.com/content/latin-america-ecommerce-forecast-2024

31. Silva, E. (2025, 3 de noviembre). *Latin America: Beyond Branches*. Global Finance. Recuperado de https://gfmag.com/banking/latin-america-beyond-branches/

32. eMarketer. (2024, 26 de noviembre). *Latin America Retail Ecommerce and Digital Buyer Trends in 2024*. Recuperado de https://www.emarketer.com/content/retail-ecommerce-digital-buyer-trends-2024-latin-america

33. Fintech News America. (2025, 13 de septiembre). *Fintech dominates Colombia startup ecosystem*. Recuperado de https://fintechnews.am/fintech-colombia/50150/fintech-dominates-colombia-startup-ecosystem/

34. Mastercard. (2024, diciembre 5). *Mastercard Business Intelligence Market Assessment 2024 highlights*. Recuperado de https://www.mastercard.com/global/en/news-and-trends/Insights/2024/mastercard-business-intelligence-market-assessment-2024-highlights.html

35. Contxto. (2024, enero 2). *RappiCuenta to cease operations in Mexico by February 2024*. Recuperado de https://contxto.com/en/news/rappicuenta-to-cease-operations-in-mexico-by-february-2024/#:~:text=Rappi%2C%20a%20major%20Latin%20American,not%20provided%20further%20details%20-on

36. Tomé, M. (2025, marzo 24). *PedidosYa launches financial services offerings*. *LatamList*. Recuperado de https://latamlist.com/pedidosya-launches-financial-services-offerings/

37. Fintech Scoop. (2025, octubre 31). *Amazon buys stake in Rappi to expand its reach in Latin America*. Recuperado de https://www.fintechscoop.com/2025/10/31/amazon-buys-stake-in-rappi-to-expand-its-reach-in-latin-america/#:~:text=Founded%20in%202015%20by%20Sim%C3%B3n,estimated%20in%20US%24%205%20billion

38. Bedoya, A., Martins, A., Vasconcellos, J., & otros. (2024). *Latin America Digital Transformation Report 2024*. Atlantico. Recuperado de https://agatadata.com/wp-content/uploads/2024/11/Latin-America-Digital-Transformation-Report-2024-Atlantico.pdf#:~:text=dynamics%20produced%20the%20Triumphant%20Three%3A,million%20people%20and%20delivering%20one

39. Mercado Libre, Inc. (2025, marzo 07). *MercadoLibre: Message from the CEO*. Recuperado de https://www.marketscreener.com/quote/stock/MERCADOLIBRE-INC-58469/news/MercadoLibre-Message-from-the-CEO-49274388/

40. Nu Holdings Ltd. (2024, May 8). *Nubank surpasses 100 million customers*. Recuperado de https://international.nubank.com.br/100m/nubank-surpasses-100-million-customers/

41. Ceurvels, M. (2024, julio 5). *Mercado Libre to command half of Latin America's retail media market this year*. Recuperado de https://www.matteoceurvels.com/latamonline-blog/mercado-libre-to-command-half-of-latin-americas-retail-media-market-this-year

42. Cardozo, M. (2025, septiembre 22). *The future of retail media in Latin America is in Mercado Libre*. 369.ad. Recuperado de https://www.369.ad/blog/the-future-of-retail-media-in-latin-america-is-in-mercado-libre/

43. S.A.C.I. Falabella (2024, enero 23). *Chilean retailer Falabella to invest 500 million dollars this year*. Reuters. Recuperado de https://www.reuters.com/business/retail-consumer/chilean-retailer-falabella-invest-half-billion-dollars-this-year-2024-01-23/#:~:text=Another%20%24200%20million%20will%20go,improving%20its%20digital%20banking%20services

44. LatAm Media S.A.C.. (2023, agosto 17). *Goodbye to Fpay: Falabella ends its mobile wallet and will be absorbed by the bank's app. América Economía*. Recuperado de https://www.americaeconomia.com/en/negocios-e-industrias/goodbye-fpay-falabella-ends-its-mobile-wallet-and-will-be-absorbed-banks-app/#:~:text=Starting%20September%201%2C%20it%20will,app%20in%20Peru%20and%20Chile

45. PedidosYa. (2025, marzo 19). *PedidosYa evoluciona: incursiona en fintech y amplía servicios más allá del delivery de comida*. Recuperado de https://dfsud.com/america/pedidosya-evoluciona-incursiona-en-fintech-y-amplia-servicios-mas-alla-del-delivery-de-comida

46. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Patricio Maza, Founder & CEO de Snappy Commerce. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=ASlzL_u5y8E

47. AméricaEconomía. (2024, 27 de septiembre). *Vicente Roqueñi, from DiDi: "Latin America is the most important market for DiDi, and the region where it invests the most, after China"*. Recuperado de https://www.americaeconomia.com/en/node/288828#:~:text=,says%20Roque%C3%B1i americaeconomia.com

48. FinTech Futures. (2021, 10 de junio). *Clip becomes Mexico's fintech unicorn*. Recuperado de https://www.fintechfutures.com/press-releases/clip-becomes-mexico-s-fintech-unicorn

49. eLíderes Podcast ×25. (2025, 31 de mayo). *Entrevista a Gabriela Villalobos, Independent Board Member and Advisor* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xl2j2KWoXoY

50. eLíderes Podcast x25 (2025, 2 de junio). Entrevista a Jorge Defeo, Associate Founder, Red Clover Argentina [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=1xHhICilPac

51. eLíderes Podcast ×25. (2025, –). *Entrevista a Ignacio José Echechiquia, VP Customer Experience, CRM & Product, Aerolíneas Argentinas & Tesorero, CACE* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?si=Q0j47ApliGJVfTrN&v=IPJyLXw-xh8&feature=youtu.be

52. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Jonatan Fasano, Head of Product, Walmart Connect México* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?si=QNnGdbwAUQBs4Eah&v=7dtJ_PIXvGc&feature=youtu.be

53. eLíderes Podcast x25 (2025, 2 de mayo). Entrevista a Juan Etcheverry, Miembro de la Comisión de Plataformas, CACE [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=UD2xaSlh45w

54. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Gloria Canales, Chief Digital Officer, Coppel* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=o1JUWHqdOzs&list=PLv8TZ16oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caObPy&index=14

55. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Juan José Duffo, Director Comercial y de Estrategia Digital. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=FTy1mfrvZyY

56. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a César Tello, CEO, Adigital* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?si=kHGv0rCnQTls_YxK&v=wWNW_PJ3N-E&feature=youtu.be

57. PYMNTS. (2025). *Digital payments reshape commerce across Latin America* [Tracker Post]. Recuperado de https://www.pymnts.com/tracker_posts/digital-developments-charting-digital-payment-growth-in-latin-america/

58. MercadoLibre, Inc. (2025, 20 de febrero). *Mercado Libre delivers stellar Q4 2024 with net revenue of $6.1 billion and net income of $639 million* [Comunicado de prensa]. Recuperado de https://investor.mercadolibre.com/news-and-events/mercado-libre-delivers-stellar-q4-2024-net-revenue-61-billion-and-net-income-639-million

59. Giraldo, I. (2024, 22 de julio). "En la cuenta de ahorros de RappiPay ya pasamos los 300.000 usuarios registrados". *La República*. Recuperado de https://www.larepublica.co/finanzas/entrevista-con-ignacio-giraldo-ceo-de-rappipay-sobre-los-usuarios-actuales-de-la-empresa-3911729/#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1ntos%20usuarios%20tienen%20en%20la,Rappi%20cuenta

60. DPL News. (2025, 21 de agosto). *Rappi cumple 10 años con 150 000 repartidores y la meta de expandirse en México*. Recuperado de https://dplnews.com/rappi-cumple-10-anos-con-150000-repartidores-y-la-meta-de-expandirse-en-mexico/

61. Galileo Financial Technologies, LLC. (2025, 18 de marzo). *Open APIs: The backbone of fintech innovation in Latin America*. Recuperado de https://www.galileo-ft.com/blog/open-apis-fintech-latam/

62. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Eduardo Berrocal, CEO, AllOnDigital* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?si=6s1E2ilL5TIGZ2OO&v=LYJiUqpmxFI&feature=youtu.be

63. Mayorca, J. (2024, 8 de julio). *"RappiAds trabaja en la actualidad con más de 620 marcas y lidera 15 000 campañas"*. *La República*. Recuperado de https://www.larepublica.co/empresas/rappiads-trabaja-en-la-actualidad-con-mas-de-620-marcas-y-lidera-15-000-campanas-3901880/

64. La República. (2024, 6 de agosto). *En el primer semestre, Rappi alcanzó a más de 30 000 comercios aliados en Colombia*. Recuperado de https://www.larepublica.co/empresas/operaciones-de-rappi-primer-semestre-2024-3924221/

65. Nu Holdings Ltd. (s. f.). *About Nu.* Recuperado de https://international.nubank.com.br/about/

66. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Wilbur Mauricio Ordóñez Mariño, Digital Channels Department Head, Colsubsidio* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=7ramYoSPwd4

67. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Ludovino Lopes, Founder Partner, Ludovino Lopes Sociedade de Advogados* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=khuBa5p8iVo

68. eLíderes Podcast ×25. (2025). Entrevista a Ricardo Garrido, Marketplace Director Brazil [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=JLDkQBA27jg

69. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Pierre-Claude Blaise, Presidente, La French Tech Mexico y Chief Executive Officer, AMVO* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=NKQH2MnqDWA

70. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Tomasz Smardzewski, SVP Iberia & South America, Synerise* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=nhY_mszn1RQ

71. eLíderes Podcast x25. (2024). Entrevista a Yuriko Huayana, CEO y Board Member; General Manager para América del Sur en VTEX. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=S5lPxfkQCsE

72. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Julia Vater, VP of Investor Relations, VTEX* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=TWSrWBppmq8

73. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Juan Martin Romero, Vicepresidente Segundo, CACE y Managing Director, Frávega* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=HjzCTujC3RE

74. eLíderes Podcast ×25. (2025). *Entrevista a Justo Abán, Director General Pits2Go.com* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=8rsyldvi728&list=PLv8TZ16oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caObPy&index=16

75. Rapyd. (2023, 15 de julio). *New study reveals the recipe for superapp success in the US and Europe*. Recuperado de https://www.rapyd.net/blog/new-study-reveals-the-recipe-for-superapp-success-in-the-us-and-europe/#:~:text=Superapps%20have%20already%20changed%20the,customer%20interactions%20with%20digital%20services

76. Pueyrredón, M. (2024, 16 de junio). *La era unified commerce y el journey del consumidor 2030*. Recuperado de https://pueyrredonline.com/blog/columna/journey-en-la-era-unified-commerce/

77. Pueyrredón, M. (2023, 2 de noviembre). *Unified Commerce: desafío de la rentabilidad*. Recuperado de https://pueyrredonline.com/blog/articulos/unified_commerce_rentabilidad/

78. Vera Ramírez, N. (2024, 30 de abril). *Spencer Friedman, de Rappi: "En Perú ya somos rentables y hemos demostrado que nuestro modelo de negocio es sostenible". América Economía*. Recuperado de https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/spencer-friedman-de-rappi-en-per%C3%BA-ya-somos-rentables-y-hemos-demostrado-que

79. Aguirre, A., Ponce, L. F., & Ruiz de Teresa, S. (2024, 13 de mayo). *Banca abierta en Latinoamérica: Lecciones de México, Brasil, Colombia, Chile, Argentina y Perú sobre banca abierta y pagos en tiempo real*. Mastercard Services. Recuperado de https://www.mastercardservices.com/es/industries/financial-institutions/insights/banca-abierta-en-latinoam-rica

80. eLíderes Podcast x25. (s. f.). Entrevista a Osvaldo Giménez, President, Fintech de MercadoLibre. com [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=ETpovZti-Ro

81. Frecuencia Money. (2024, 30 de septiembre). *¿Una Super App en América Latina? Entrevista a Moisés Chaves* [Artículo en línea]. Recuperado de https://noticias.mobilemoneylatam.com/super-app-america-latina/

82. Rocket Lab. (2025, 6 de noviembre). *¿Las super apps serán el futuro de LATAM?* [Artículo en línea]. Recuperado de https://blog.rocketlab.ai/las-super-apps-serán-el-futuro-de-latam/

83. VML. (2024). *The Future Shopper 2024 has landed* [Informe]. Recuperado de https://www.vml.com/insight/the-future-shopper-2024-has-landed

84. AppsFlyer. (2024, 14 de octubre). *Everything you need to know about commerce media* [Artículo en línea]. Recuperado de https://www.appsflyer.com/blog/mobile-marketing/commerce-media/

85. Duque, V. (2025, 5 de febrero). *Retail media en América Latina: datos 2024-2028*. Americas Market Intelligence. Recuperado de https://americasmi.com/insights/retail-media-america-latina/

86. Deloitte Digital. (2024, 11 de junio). *Personalizing growth: It's a value exchange between brands and customers*. Recuperado de https://www.deloittedigital.com/us/en/insights/research/personalizing-growth.html

87. Instacart. (2025, 4 de noviembre). *Introducing new enterprise AI solutions to democratize AI for grocers of all sizes* [Entrada en blog]. Recuperado de https://www.instacart.com/company/updates/introducing-new-enterprise-ai-solutions-to-democratize-ai-for-grocers-of-all-sizes/

88. Deloitte Digital. (s. f.). *Generative AI in commerce* [Hub]. Recuperado de https://www.deloittedigital.com/us/en/hub/generative-ai-commerce.html

89. Reuters. (2025, June 2). *Retailer Temu's daily US users halve following end of 'de minimis' loophole*. Reuters. Retrieved from https://www.reuters.com/business/retail-consumer/retailer-temus-daily-us-users-halve-following-end-de-minimis-loophole-2025-06-02/#:~:text=%E2%80%9CDaily%20U%2Cfacing%20amid%20a%20%20105

90. Fermat Commerce. (2025, junio 11). *FERMÀT raises $45 M Series B to define the future of AI-powered commerce experiences*. PR Newswire. https://www.prnewswire.com/news-releases/fermat-raises-45m-series-b-to-define-the-future-of-ai-powered-commerce-experiences-302478623.html

91. Génesis de un Futuro Digital. (s. f.). Rentabilidad y sustentabilidad. Recuperado de https://genesisfuturo.digital/rentabilidad-y-sustentabilidad/

92. Génesis de un Futuro Digital. (s. f.). Perspectivas y reflexiones. Recuperado de https://genesisfuturo.digital/perspectivas-y-reflexiones/

93. Bertelsen, B., & Gaur, R. (2024, febrero 13). *What we can expect for digital public infrastructure in 2024*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/stories/2024/02/dpi-digital-public-infrastructure/#:~:text=DPI%2C%20as%20defined%20by%20the,services%20at%20a%20societal%20scale

94. PwC. (2024, diciembre 06). *Market Winners Survey 2024 insights: Leading business transformations in the age of AI*. PwC. https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/market-winners-survey.html#:~:text=These%20findings%20align%20with%C2%A0PwC%27s%2027th,...

95. eLíderes Podcast x25. (s. f.). Entrevista a *Alan Soria y el viaje por los 25 años de innovación y crecimiento* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pX9uDADZwDI

96. World Economic Forum. (2023, 9 de enero). *Digital Transition Framework: An action plan for public–private collaboration*. https://www.weforum.org/publications/digital-transition-framework-an-action-plan-for-public-private-collaboration/

97. eLíderes Podcast x25 (2025, 9 de junio). Entrevista a Andrea Guitart, Digital Commerce Head en Bidcom Group [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=jmNf18yshkc

98. Disparte, D., & Liao, G. (2024, noviembre 1). *La tokenización de los activos financieros y la paradoja de la programabilidad*. Foro Económico Mundial. https://es.weforum.org/stories/2024/11/la-tokenizacion-de-los-activos-financieros-y-la-paradoja-de-la-programabilidad/#:~:text=transferencias%20de%20fondos%20Fedwire,permisos%20y%20admitan%20la%20programabilidad

99. Chainalysis Team. (2024, 9 de octubre). Latin America's search for economic stability: The rise of stablecoins amid volatility. Chainalysis. https://www.chainalysis.com/blog/2024-latin-america-crypto-adoption/#:~:text=Latin%20America%20is%20the%20fifth,it%20slightly%20above%20Eastern%20Asia

100. Bit2Me News. (2025, noviembre –). América Latina se llena de cripto: los países que lideran la adopción en 2025. Bit2Me. https://news.bit2me.com/america-latina-se-llena-de-cripto-lidera-adopcion-2025#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20en%20M%C3%A9xico%2C,cuota%20significativa%20del%20mercado%20regional

101. BYYD Inc. (2025, 9 junio). *Tendencias de aplicaciones móviles en los países de América Latina*. BYYD. https://www.byyd.me/es/blog/2025/06/tendencias-de-aplicaciones-moviles-en-los-paises-de-america-latina/#:~:text=En%20abril%20de%202024%2C%20las,instalaciones%20bajaron%20un%2040

102. Organisation for Economic Co-operation and Development; Development Bank of Latin America (CAF). (2024). *Revisión del Gobierno Digital en América Latina y el Caribe: Construyendo servicios públicos inclusivos y responsivos*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/7a127615-es

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

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.



Alberto Calvo



Alan Soria



Alejandro Penagos



Andrés Zaied



Andrea Guitart



Bruno Rego Salomé



Carlo Rodriguez



Cesar Tello



Cristian Daher



David Rodríguez Ureña



Diego Sebastián Sanchez Lemos



Eduardo Berrocal



Federico Procaccini



Flavio Días



Gabriel Safirsztein



Gabriela Villalobos



Gloria Canales



Guillermo Varela



Ignacio Jose Echechiquia



Jonatan Fasano



Jorge Defeo



Juan Etcheverry



Juan José Duffo



Juan Martin Romero



Julia Vater



Justo Abán



Ludovino Lopes



Maria Paula Arregui



Mario Contreras



Olivier Paccot



Osvaldo Giménez



Pablo Potente



Patricio Mazza



Phillip Hasskamp



Pierre-Claude Blaise



Ricardo Garrido



Tomasz Smardzewski



Wilbur Mauricio Ordóñez Mariño



Yuriko Huayana

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

SCAN ME



ACCEDE A LAS DIMENSIONES

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:

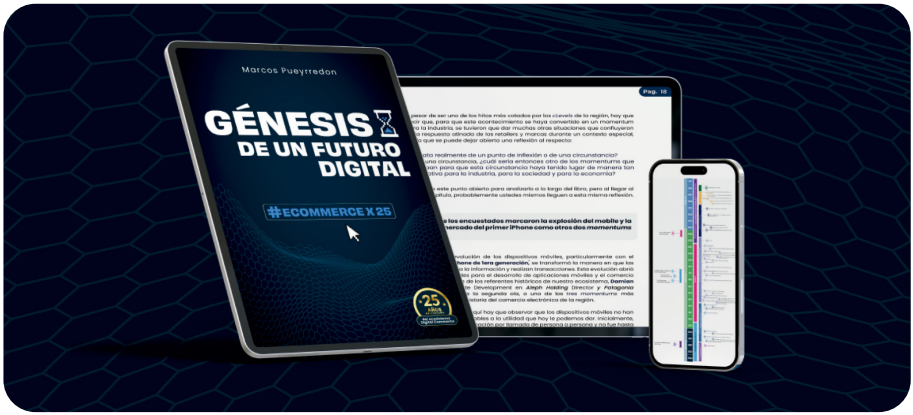
- **Dimensión Gráfica**
- **Dimensión textual**
- **Dimensión multimedia**
- **Dimensión aumentada**

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.

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

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

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

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.

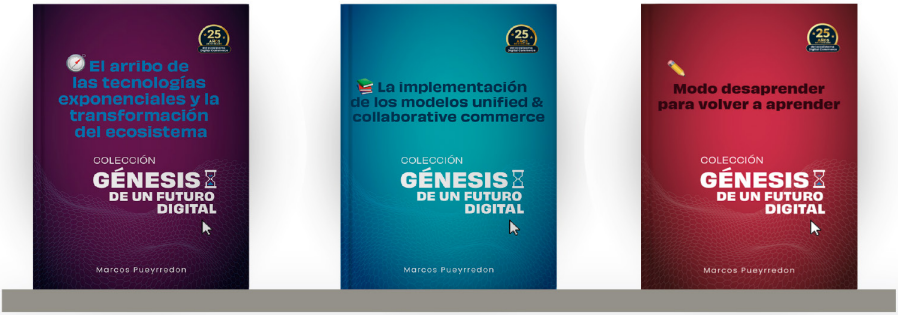
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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

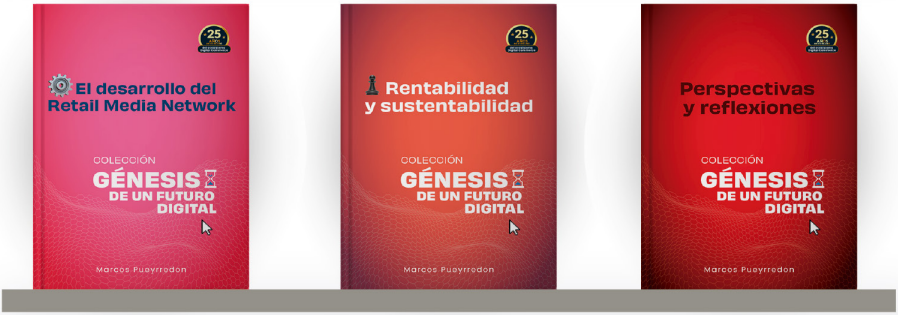
El *libro vivo* es una experiencia única de aprendizaje y descubrimiento que brinda una perspectiva completa del pasado, presente y futuro del ecosistema digital en nuestra región.

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!



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

El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial es un recorrido por la evolución del ecosistema digital iberoamericano hacia su etapa más integrada y humana. En este nuevo volumen de la colección Génesis de un futuro digital, Marcos Pueyrredon analiza cómo las super apps —plataformas que concentran servicios financieros, comercio, logística, comunicación y entretenimiento— se convirtieron en la nueva infraestructura social del siglo XXI.

El libro traza un puente entre *El despegue digital*, que narró los inicios del ecommerce regional, y este presente donde la economía conectada ya es un sistema vivo, colaborativo y sostenible. A través de datos, entrevistas y casos reales, Pueyrredon revela cómo empresas como Rappi, Mercado Libre, Nubank o Yape redefinieron el vínculo entre tecnología y sociedad, creando ecosistemas donde millones de personas acceden a oportunidades antes impensadas.

Más que un análisis tecnológico, esta obra es una reflexión sobre el propósito: cómo pasar de plataformas que venden a ecosistemas que incluyen. Una invitación a repensar el futuro digital de Iberoamérica con una mirada humana, sostenible y colaborativa.

ISBN 978-631-01-2408-7