



# **La implementación de los modelos unified & collaborative commerce**

COLECCIÓN

# **GÉNESIS** **DE UN FUTURO DIGITAL**



Marcos Pueyrredon



# **La implementación de los modelos unified & collaborative commerce**

Marcos Pueyrredon



Nombre original: *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*

Número de edición: 1ª edición: noviembre 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

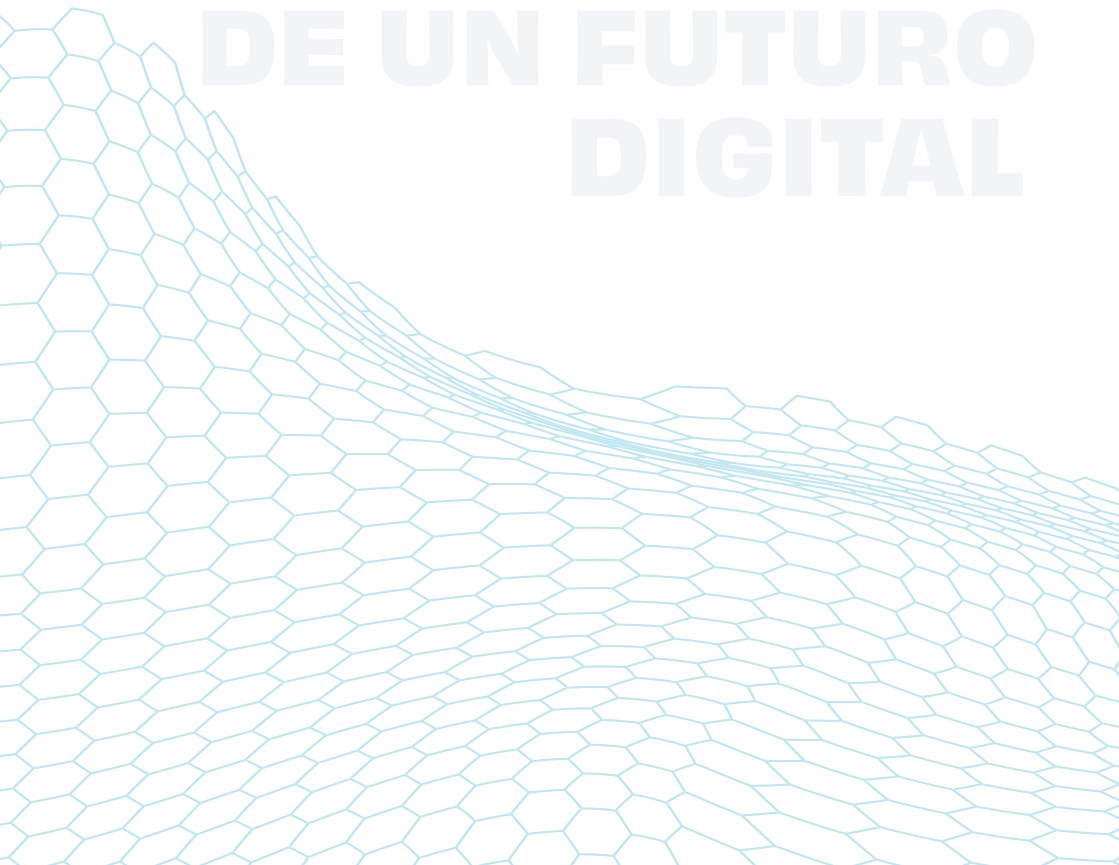
Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2409-4

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.



**Entendiendo los modelos colaborativos  
que están redefiniendo el comercio digital.**



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

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

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

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

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

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**



# Índice

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Prólogo</b>                                                                       | 11  |
| □ <a href="#">Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos</a>              | 15  |
| □ <a href="#">Características destacadas de la colección de libros vivos</a>         | 20  |
| <a href="#">Génesis de un futuro digital</a>                                         | 20  |
| <b>Introducción</b>                                                                  | 25  |
| <b>El concepto de comercio unificado (<i>unified commerce</i>)</b>                   | 35  |
| <b>El concepto de comercio colaborativo (<i>collaborative commerce</i>)</b>          | 41  |
| □ <a href="#">Redefiniendo el ecommerce: un cambio de paradigma</a>                  | 48  |
| □ <a href="#">Importancia para profesionales y académicos</a>                        | 52  |
| □ <a href="#">Panorama inicial de la adopción en Iberoamérica</a>                    | 55  |
| <b>De la omnicanalidad al comercio unificado</b>                                     | 63  |
| □ <a href="#">Diferencias conceptuales: Multicanal vs omnicanal vs unificado</a>     | 66  |
| □ <a href="#">Ventajas del modelo <i>unified commerce</i></a>                        | 70  |
| □ <a href="#">Un cambio tecnológico y cultural</a>                                   | 74  |
| ■ <a href="#">El Flywheel del comercio colaborativo:</a>                             |     |
| <a href="#">Margen regenerado y datos compartidos</a>                                | 80  |
| □ <a href="#">Radar operativo 0-5 de <i>unified &amp; collaborative commerce</i></a> | 92  |
| □ <a href="#">Plataformas tecnológicas para el comercio unificado</a>                | 104 |
| □ <a href="#">Despliegue en Iberoamérica: Adopción y casos destacados</a>            | 117 |
| □ <a href="#">Composable sí, pero con propósito: Riesgos, excesos y pragmatismo</a>  | 134 |

## Marketplaces colaborativos y

### comercio unificado en Iberoamérica ..... 141

- [Marketplace como modelo de colaboración](#) ..... 142
- [Mapa de actores en collaborative commerce](#)  
[\(canvas para diseñar el ecosistema\)](#) ..... 147
- [Hitos regionales de ecommerce colaborativo](#) ..... 156
- [Casos por país: Ecosistemas colaborativos en acción](#) ..... 161
  - [Casos cortos de ecosistemas colaborativos:](#)  
[Zoom desde el diseño de modelo](#) ..... 176
- [Comercio colaborativo y super apps en Iberoamérica](#) ..... 185

### Colaboración entre actores del ecosistema ..... 191

- [Modelos colaborativos B2B y B2C](#) ..... 191
  - [Triángulo unified & collaborative commerce:](#)  
[Plantilla de diagnóstico](#) ..... 192
- [Barreras y retos de la colaboración comercial](#) ..... 209
- [Cultura emprendedora y nuevos habilitadores tecnológicos](#) ..... 218

## Plataforma tecnológica y

### arquitectura en el unified commerce ..... 229

- [Arquitecturas modernas:](#)  
[Composable commerce, microservicios y APIs](#) ..... 230
- [Plataformas líderes: VTEX, commercetools, Salesforce, Tiendanube](#) ..... 236
- [Integración en la región:](#)  
[Usos en Latam con casos prácticos y resultados](#) ..... 251

## Beneficios, medición e impacto

### del comercio unificado y colaborativo ..... 261

- [Impacto en la experiencia del cliente](#) ..... 261
- [KPIs clave](#) ..... 270
- [Evidencias de América Latina](#) ..... 276

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Retos organizacionales y culturales en el comercio unificado</b>                                               | 289 |
| □ Alianzas y gobernanza                                                                                           | 290 |
| □ Gestión de datos compartidos                                                                                    | 295 |
| ■ Checklist C-level para pasar de modelo de canal a modelo de ecosistema                                          | 302 |
| □ Barreras para pymes                                                                                             | 309 |
| <b>Toolkit de marcos unified &amp; collaborative commerce</b>                                                     | 319 |
| □ Cómo usar los marcos de la colección como toolbox operativo                                                     | 319 |
| ■ Ficha práctica – Triángulo Unified & Collaborative Commerce                                                     | 321 |
| ■ Ficha práctica – Mapa de actores en collaborative commerce                                                      | 323 |
| ■ Ficha práctica – Risk-impact canvas del comercio colaborativo                                                   | 325 |
| ■ Ficha práctica – Flywheel del comercio colaborativo                                                             | 327 |
| ■ Ficha práctica – Radar macro + radar operativo 0-5                                                              | 329 |
| ■ Ficha práctica – Árbol de decisión build / buy / ally                                                           | 331 |
| □ Cómo leer este toolkit junto al libro “La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C” | 334 |
| <b>Conclusión</b>                                                                                                 | 337 |
| <b>Agradecimientos</b>                                                                                            | 347 |
| <b>Referencias</b>                                                                                                | 353 |
| <b>Podcast y entrevistas</b>                                                                                      | 369 |
| <b>Sobre las dimensiones del libro vivo</b>                                                                       | 373 |
| <b>Próximos momentums</b>                                                                                         | 379 |







# Prólogo

# GÉNESIS

Cuando iniciamos esta colección *Génesis de un futuro digital*, lo hicimos con el propósito de dejar un registro vivo de la evolución del ecosistema digital iberoamericano, no como una simple cronología de avances tecnológicos, sino como el relato colectivo de una transformación cultural, económica y humana sin precedentes.

Este volumen representa un nuevo punto de inflexión en esa historia. Aquí convergen dos décadas de aprendizaje, ensayo y error, pero sobre todo de colaboración. Ya no hablamos sólo de vender online o de integrar canales; hablamos de construir verdaderos ecosistemas conectados, donde cada interacción —entre marcas, retailers, proveedores, socios tecnológicos y consumidores— se apoya en datos, confianza y propósito compartido.

Durante años vimos cómo la omnicanalidad fue el norte. Hoy, ese concepto evoluciona hacia algo más profundo: el comercio unificado. Un modelo que deja atrás los silos organizacionales y tecnológicos para dar lugar a una orquestación total, donde la experiencia del cliente fluye sin fricciones y la inteligencia colectiva de todo el ecosistema genera valor para todos sus participantes.

En estas páginas analizamos cómo esta visión se hace realidad. Veremos cómo los líderes del ecosistema implementan arquitecturas modulares, integraciones *out-of-the-box* y estrategias de colaboración basadas en datos compartidos. Exploraremos casos donde fabricantes, retailers y marketplaces ya no compiten de forma aislada, sino que construyen conjuntamente nuevas formas de rentabilidad y sostenibilidad.

Este libro también es un homenaje a quienes entendieron que la tecnología por sí sola no transforma nada. Son las personas —su mentalidad, su capacidad de desaprender y volver a aprender— quienes hacen posible esta evolución. Lo que antes llamábamos transformación digital hoy es, más que nunca, una transformación cultural: implica confianza, apertura, gobernanza y una visión común.

A lo largo de los capítulos se reflejan las voces del ecosistema: CIOs, CMOs, partners tecnológicos, startups y grandes corporaciones que, en conjunto, están redefiniendo las reglas del comercio moderno. Ellos nos muestran que la colaboración no es una tendencia sino una ventaja competitiva.

Invito al lector a recorrer estas páginas con mirada estratégica y espíritu pionero. Porque el *unified & collaborative commerce* no es el destino final sino la plataforma desde la cual construiremos los próximos 25 años de evolución del digital commerce en Iberoamérica.

Esta es nuestra hoja de ruta para seguir creando, juntos, el futuro del comercio conectado.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



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

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

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

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

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

Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

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

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

**¡Escucha ahora  
el audio libro!**



ACCEDE A  
eLíderesx25  
PODCAST



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

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

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

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

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

**a.** Contribuye con tu testimonio, casos, anécdotas, estudios o investigaciones, enriqueciendo así el conocimiento compartido sobre la génesis del ecosistema digital. Para hacerlo, completa el formulario que encontrarás en [genesisfuturo.digital](https://genesisfuturo.digital).



# Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en  
Génesis de un futuro  
digital



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

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



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



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



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



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

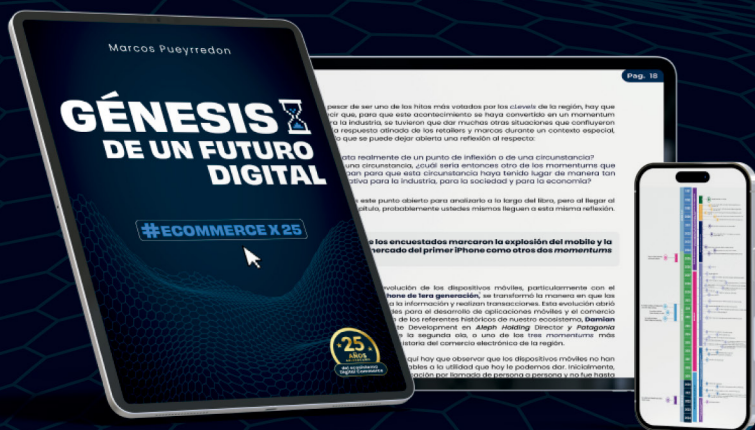


**Actualizable y dinámico:** por ser un libro vivo, los contenidos se actualizan constantemente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital.

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

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

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



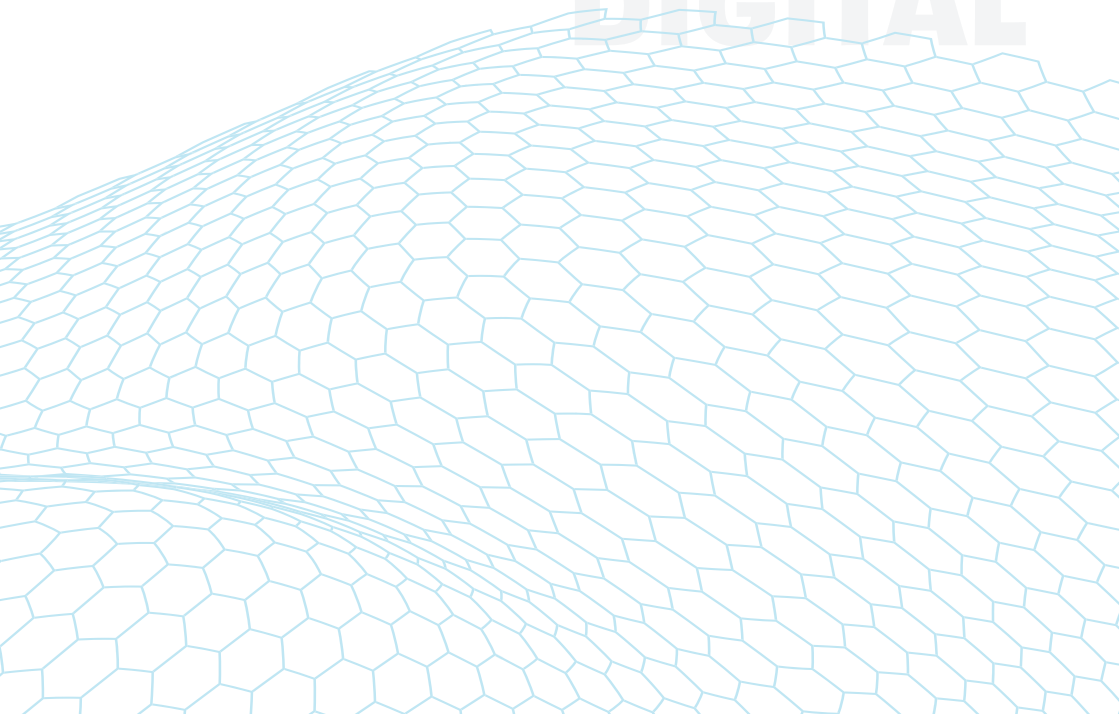
# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



**MOMENTUM**

GÉNESIS   
DE UN FUTURO  
DIGITAL



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Introducción

Cuando hace más de dos décadas empezamos a hablar de comercio electrónico en Iberoamérica, muchos lo veían como una curiosidad tecnológica pasajera. Sin embargo, ese murmullo digital fue tomando fuerza hasta revolucionar por completo el mundo del retail y los negocios. Hoy, tras haber transitado la era de la **omnicanalidad** y el auge de los **marketplaces**, nos encontramos ante **nuevas fronteras en el comercio digital**: los modelos de **comercio unificado** y **comercio colaborativo**.

Vemos consumidores que exigen experiencias cada vez más integradas, fluidas y personalizadas, y empresas que buscan nuevas formas de **colaboración** para crecer de manera sostenible. En este contexto, los modelos de comercio unificado y colaborativo se erigen como **nuevas fronteras** a explorar. Entender y abrazar estas tendencias ya no es opcional: es imprescindible para quien quiera seguir siendo **relevante** en el ecosistema digital.

A continuación, definiremos cada concepto y su alcance, para luego analizar su impacto y adopción. *Bienvenidos a un nuevo capítulo de esta Génesis de un futuro digital,*



donde las fronteras entre canales se desdibujan y las alianzas estratégicas marcan la diferencia.

### **Cómo se complementa este libro con [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#)<sup>1</sup>**

Este libro no nace sólo ni pretende explicarlo todo. Forma parte de una conversación más amplia dentro de la colección Génesis de un Futuro Digital. En particular, dialoga de manera directa con el volumen ***“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C: Analizando las dinámicas de negocios entre empresas, directo al consumidor y más”***. Juntos forman un “dúo” pensado para acompañar a quienes hoy están rediseñando sus modelos de negocio en el marco del unified & collaborative commerce.

Podemos resumirlo así:

- El libro B2B/D2C responde principalmente al **“quién con quién y para qué”**: cómo han cambiado las relaciones entre fabricantes, distribuidores, retailers, marketplaces, plataformas tecnológicas y clientes finales; qué significa hoy hacer B2B, D2C o B2B2C; cómo se reconfiguran los journeys, los ciclos comerciales, los incentivos y los KPIs en cada industria.
- Este libro, centrado en los **modelos unified & collaborative commerce**, se enfoca en el **“bajo qué modelo de ecosistema, con qué reglas, datos, tecnología e IA se gobiernan esas relaciones”**. No se queda en el contrato o en el canal; entra en la lógica

de plataforma, en la arquitectura del ecosistema y en la gobernanza del dato y del riesgo.

Ambos libros miran el mismo fenómeno —la transformación del comercio en la era del ecosistema digital—, pero lo hacen desde dos lentes complementarios:

- ❑ **Lente relacional y de negocio (B2B/D2C):** cómo se negocia, vende, atiende, fideliza y rentabiliza cuando la frontera entre B2B, B2C y D2C se vuelve porosa.
- ❑ **Lente de arquitectura y gobernanza (unified & collaborative commerce):** cómo se diseñan las plataformas, los modelos colaborativos, las reglas de juego y el uso de datos e IA que sostienen esas relaciones a escala.

### ¿Qué encontrarás en cada volumen?

Para que tengas claro el reparto de roles entre ambos tomos, podés usar esta guía simple:

- ❑ Si querés entender **cómo evolucionaron las relaciones comerciales** en tu sector, cómo se mezclan B2B, D2C y B2B2C, qué tensiones aparecen entre canales; cómo cambia el rol del vendedor, del distribuidor, del marketplace o del equipo de marketing, la puerta de entrada es el libro **B2B/D2C**.
- ❑ Si querés diseñar o rediseñar **el ecosistema en el que esas relaciones sedan**, decidir si vas a ser plataforma, seller, orquestador, partner de infraestructura o una combinación de todo lo anterior; si te preocupa cómo compartir datos, margen y riesgo de forma

sostenible; si necesitas un marco para hablar de IA-unificada, data trust y gobernanza con tu equipo directivo, la herramienta principal es este volumen de **modelos unified & collaborative commerce**.

Dicho de otra manera:

- ❑ El libro B2B/D2C te ayuda a **reconocer el nuevo tablero comercial**: quiénes son los jugadores, cómo se relacionan, qué nuevas jugadas aparecen (D2C, marketplaces, B2B digital, B2B2C, plataformas híbridas), qué aprendizajes dejan los casos reales por industria.
- ❑ Este libro te ayuda a **diseñar el “sistema operativo” de ese tablero**: qué modelos colaborativos son posibles, cómo se ve un ecosistema sano, qué arquitecturas tecnológicas lo soportan, cómo se comparte el dato sin perder control, cómo se equilibra eficiencia e independencia, dónde entra la IA-unificada y qué decisiones deben seguir siendo humanas (HAAI).



## Tres maneras de usar ambos libros según tu rol

En la práctica, podés combinar la lectura de los dos tomos según el sombrero que te toque en el ecosistema.

### 1. Si sos directivo de un retailer o de una marca de consumo masivo

- El libro B2B/D2C te da el mapa de **cómo están cambiando tus relaciones con fabricantes, distribuidores, marketplaces, mayoristas, cadenas y clientes finales**. Te ayuda a poner nombre a situaciones que vivís todos los días: fricciones de canal, convergencia entre ventas corporativas y D2C, tensiones entre ecommerce propio y marketplaces, rol del vendedor B2B en un mundo digital, etc.
- Este libro te permite, a partir de ese diagnóstico, **elegir y diseñar tu modelo colaborativo**: qué tipo de marketplace o red querés construir, qué lugar te conviene ocupar en las plataformas existentes, qué capacidades tenés que desarrollar, cómo vas a compartir (o no) tus datos, qué riesgos estás dispuesto a asumir y cuáles no.

### 2. Si sos fabricante B2B o empresa industrial

- En B2B/D2C vas a encontrar el análisis de la transición **del catálogo en papel y el vendedor de ruta al portal B2B, al marketplace sectorial y a los modelos B2B2C**, con sus implicancias comerciales y de relación con distribuidores y clientes.

- En este volumen vas a poder **traducir esa transformación en una hoja de ruta de ecosistema**: si te conviene impulsar tu propio marketplace B2B, integrarte a una plataforma de terceros, abrir un frente D2C apoyado en partners logísticos, o jugar como habilitador de infraestructura y datos para tu cadena de valor.

### 3. Si sos plataforma, marketplace, fintech, logtech o proveedor tecnológico

- B2B/D2C te ayuda a entender mejor **los dolores y aspiraciones de tus clientes**: qué les preocupa a retailers, marcas e industrias cuando piensan en digitalizar sus relaciones comerciales y abrir nuevos canales.
- Este libro te da el lenguaje y los marcos para **construir propuestas de ecosistema más claras**: cómo estructurar tus modelos de colaboración, cómo plantear acuerdos de datos y de gobernanza, cómo llevar la conversación más allá de “tarifa y feature” hacia “modelo colaborativo, riesgo compartido y margen regenerado”.

### ¿Cómo usar ambos libros en un programa ejecutivo o en un comité estratégico?

Más allá de la lectura individual, los dos tomos están pensados para funcionar como soporte de conversaciones estratégicas profundas. Una forma de usarlos en conjunto, por ejemplo, en un programa ejecutivo interno, en un comité de transformación o en un board ampliado, podría ser:

## 1. Primera etapa: diagnóstico de relaciones y tensiones (apoyado en B2B/D2C)

- Trabajar con los equipos comerciales, de marketing, de canales y de producto a partir de los capítulos que describen la evolución B2B, D2C y B2B2C en tu industria.
- Identificar dónde estás hoy:
  - Qué relaciones te generan más valor.
  - En qué modelos estás jugando (a veces sin nombrarlos).
  - Dónde están las principales tensiones de canal y los cuellos de botella.

## 2. Segunda etapa: diseño de modelos colaborativos y de ecosistema (apoyado en este libro)

- Mapear, con ayuda de los marcos que presentamos aquí (mapa de modelos colaborativos, mapa de actores, canvases de colaboración, radar de madurez, risk–impact canvas, flywheel del comercio colaborativo), **qué ecosistema te rodea hoy y qué ecosistema querés construir.**
- Discutir opciones concretas:
  - ¿Conviene lanzar un marketplace propio?
  - ¿Es más inteligente convertirse en seller estratégico de uno o varios terceros?
  - ¿Qué rol queremos jugar en retail media, datos, financiamiento, logística?

### 3. Tercera etapa: priorización, hoja de ruta e IA-unificada / HAAI como capa de gobierno

- Una vez elegido el o los modelos colaborativos prioritarios, usar los marcos de IA-unificada y human augmented AI para definir:
  - Qué decisiones vamos a automatizar,
  - Qué decisiones se mantienen explícitamente en la esfera del criterio humano.
  - Cómo se verá nuestra “torre de control” del ecosistema: qué datos miramos, qué alertas nos preocupan, qué indicadores vamos a seguir.
- Traducir todo esto en una **hoja de ruta de 12-36 meses**, donde B2B/D2C actúa como recordatorio constante de las relaciones que hay que cuidar; y este libro, como guía para evolucionar el modelo de plataforma y gobernanza.

#### Una colección pensada como sistema, no como torre de libros

Por último, es importante recordar que la colección Génesis de un Futuro Digital está pensada como un sistema de piezas que se conectan, más que como una torre de volúmenes aislados. Este libro y el tomo B2B/D2C son dos caras de la misma moneda:

- Uno se concentra en **las relaciones que cambian** (quién vende a quién, cómo, a través de qué canal y bajo qué promesa de valor).

- El otro se concentra en **los modelos y plataformas que sostienen esa transformación** (qué tipo de ecosistema construimos, cómo lo gobernamos, cómo lo hacemos sostenible en el tiempo).

Leídos por separado, cada uno aporta claridad en su propio ámbito. Leídos en conjunto, ofrecen un mapa casi completo para responder a las preguntas que muchos equipos de dirección se hacen hoy:

- ¿Qué rol queremos jugar en el unified & collaborative commerce de nuestra categoría?
- ¿Qué relaciones comerciales debemos transformar primero?
- ¿Qué modelo colaborativo tiene más sentido para nuestra realidad?
- ¿Qué capacidades de datos, tecnología, IA y gobernanza necesitamos desarrollar para que ese modelo sea viable y sostenible?

Si al cerrar ambos libros estas preguntas se vuelven más nítidas, más incómodas y, al mismo tiempo, más accionables, la colección habrá cumplido su objetivo: **ayudar a que el comercio unificado y colaborativo deje de ser un buzzword, y pase a ser una estrategia concreta, gobernable y medible en el día a día de las organizaciones.**



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# El concepto de comercio unificado (*unified commerce*)

Hablar de **comercio unificado** es referirse a la evolución natural de la omnicanalidad. Mientras que la estrategia omnicanal integraba **múltiples canales de venta y atención al cliente**, el comercio unificado va un paso más allá **unificando todo el negocio en una sola plataforma**. Esto significa que **todas las áreas y puntos de contacto** –tiendas físicas, ecommerce, aplicaciones móviles, redes sociales, inventario, logística, pagos, atención posventa– comparten la **misma base de datos y sistemas** en tiempo real. El objetivo es derribar los “silos” organizacionales que la omnicanalidad tradicional no logró eliminar del todo, para evitar la duplicación de esfuerzos y brindar una **visión 360° del cliente y del negocio**. ¿Por qué es necesario unificar? Porque el consumidor es uno solo. **Hoy el cliente decide dónde y cómo comprar.**

# El consumidor es uno solo



Hoy el cliente decide dónde y cómo comprar:  
quizá investiga un producto en su móvil, lo prueba  
en la tienda física y lo compra finalmente desde su casa

Creación original de eContentLAB by Delphy AI para la colección "Génesis de un Futuro Digital".  
Representa al consumidor omnicanal que investiga, prueba y compra a través de distintos puntos de contacto.

En un esquema omnicanal convencional, cada canal pudo haber desarrollado sus propias operaciones y hasta sus propios equipos, lo que genera ineficiencias y experiencias desconectadas. Con el comercio unificado, **todos los canales se coordinan centralmente**, de modo que la experiencia sea verdaderamente **cohesiva y consistente**. Si un cliente compra en línea y luego acude a la tienda a devolver o cambiar el producto, el sistema unificado ya reconoce la transacción y sus detalles, sin hacerle repetir información ni gestiones adicionales. La **promesa central** del comercio unificado es precisamente esa **fluidez sin fricciones** en todo el recorrido del comprador.

Los beneficios para las empresas son múltiples. Por un lado, simplifica la operación al **centralizar la información**:

el inventario se actualiza en tiempo real en todos los canales, las ventas de todos los puntos se consolidan en un solo tablero, y el perfil del cliente (historial de compras, preferencias, interacciones) se alimenta de cada interacción sin importar el canal. Esto habilita un nivel de **personalización y análisis de datos** muy superior. De hecho, estudios recientes señalan que la personalización logra inclinar la balanza a favor de la compra: **el 80% de los consumidores en América Latina está más dispuesto a comprar cuando recibe experiencias personalizadas.**<sup>2</sup>

Un comercio unificado facilita estas experiencias, por ejemplo, recomendando en el canal online productos basados en lo que el cliente adquirió en la tienda física (y viceversa), o permitiendo redimir en la tienda descuentos obtenidos en internet. Integrar todos los canales **en una sola fuente de verdad** también evita promesas incumplidas, como vender un artículo en línea que ya se agotó en tienda, o promocionar un precio inconsistente entre plataformas.

La **diferencia clave** respecto a la omnicanalidad es que el comercio unificado **no sólo conecta canales de cara al cliente**, sino que **reúne la gestión entera del negocio** en un núcleo central y evita así la coexistencia de varias *minioperaciones* desconectadas. Esto redundará en mayor eficiencia interna y en la capacidad de reaccionar rápidamente al comportamiento del consumidor sin importar por dónde interactúe.

Otro aspecto crítico es que el comercio unificado **maximiza el valor de cada cliente**. Al unir cada punto

de contacto, **cada interacción se convierte en una oportunidad** no sólo de venta sino de fidelización. La plataforma unificada registra todo: si un cliente sólo miró productos pero no compró, si dejó un carrito abandonado, si suele preferir cierto método de pago o si responde mejor a ofertas por correo electrónico. Con ayuda de **inteligencia artificial** sobre estos datos integrados, el retailer puede entender patrones y ofrecer incentivos adecuados en el momento justo.

Esto tiene un impacto directo en las ventas: según datos de la plataforma de pagos Adyen, las empresas que han unificado sus canales lograron que sus clientes compren **un 28% más** en promedio, lo que resulta en **un 46% de aumento en ventas** para el negocio.<sup>3</sup> Son cifras contundentes que reflejan cómo la **conexión inteligente de canales** termina repercutiendo en el resultado final.

Adoptar el comercio unificado no es trivial; requiere inversión en tecnología y en reorganización interna. Pero las empresas ya entienden que es una inversión estratégica, no sólo operativa. En 2024, una encuesta a minoristas reveló que **dos tercios de los retailers consideran esencial** contar con una sólida estrategia de comercio unificado para incrementar sus ventas y retener clientes a largo plazo. Es decir, la industria percibe el comercio unificado no como una moda sino como **un pilar fundamental del crecimiento futuro**.

En resumen, el comercio unificado busca **ofrecer al consumidor una experiencia sin fisuras** y, a la vez, darle a la empresa una **visión integral de su operación**. Es tanto

una estrategia de negocio como un desafío tecnológico. Conecta todas las piezas: el escaparate físico y el digital, el stock y la entrega, la venta y la postventa, bajo una misma orquesta. Y aunque requiere cambios profundos, quienes lo han implementado confirman que los resultados **valen la pena**. Estamos ante un modelo que refleja la madurez del comercio electrónico: después de años de añadir canales, ahora se trata de **unificarlos inteligentemente** para servir mejor al cliente.



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL







# El concepto de comercio colaborativo (collaborative commerce)

En paralelo a la integración de canales que propone el comercio unificado, surge otra tendencia transformadora: el **comercio colaborativo**. Si el primero derriba las barreras internas de una empresa, el comercio colaborativo derriba las barreras entre empresas, al fomentar un **ecosistema donde múltiples actores unen fuerzas** para crear más valor del que podrían lograr por separado. Estamos ante un modelo de negocios donde **colaborar es tan importante como competir**, y donde la **plataforma compartida** es el núcleo de la estrategia.

Podemos definir el comercio colaborativo o *c-commerce* como la creación de **alianzas estratégicas dentro de la cadena de valor** del comercio electrónico para **optimizar la oferta y la distribución**. En la práctica, esto se traduce en empresas que cooperan entre sí –ya sean proveedores,



fabricantes, minoristas e incluso competidores– usando plataformas tecnológicas comunes para **vender en conjunto, intercambiar información y compartir infraestructuras**. El fin último es **maximizar la eficiencia y el alcance** de todos los participantes, al tiempo que se ofrece al consumidor una propuesta mucho más rica y conveniente de lo que cada empresa podría por sí sola.

Un ejemplo sencillo de comercio colaborativo lo vemos cuando una **tienda en línea incorpora productos de terceros** dentro de su catálogo, y transforma su propio sitio en una suerte de *marketplace*. Bajo este esquema, una tienda ya establecida se alía con **otras marcas (incluso competidoras)** para ofrecer mayor variedad al cliente y, por ende, lograr más transacciones que beneficien a todos.<sup>4</sup> [Mario Miranda, Co-CEO & CRO de Infracommerce Latam](#), lo explica muy bien:<sup>5</sup>



“El comercio colaborativo es la estrategia que permite a los negocios de venta online incluir más productos o servicios de otras marcas y así obtener beneficios para todos, y ofrecer una mejor experiencia al usuario final. Es muy similar a cuando una marca, desde su propio sitio, empieza a hacer una especie de marketplace”.



**Mario  
Miranda**

En otras palabras, se trata de **aprovechar una infraestructura ya armada** –sea una plataforma tecnológica, una base de clientes o una red logística– para distribuir productos de múltiples socios, de forma que **todas las partes ganen**.

El **valor agregado** de este modelo es evidente. Para la empresa que abre su plataforma a terceros, significa **ampliar su catálogo sin necesidad de invertir en inventario propio**, y llegar a nuevos segmentos de mercado con rapidez. Para las marcas aliadas, es poder acceder a la **base de clientes y la estructura** de un jugador establecido, y evitar montar todo desde cero. Y para el consumidor, la ventaja está en encontrar en un **mismo lugar** una oferta más amplia de productos y servicios, con la confianza y comodidad que le brinda su tienda de preferencia. El resultado es un **círculo virtuoso**: más variedad atrae a más clientes, más ventas benefician a todas las marcas involucradas, y la plataforma conjunta se fortalece como destino de compras (Meza Rodríguez, 2024).

El comercio colaborativo adopta diversas formas. Una de las más difundidas es la creación de **marketplaces horizontales o verticales**. Muchas **grandes tiendas por departamento y supermercados** han lanzado sus propios marketplaces en línea, e invitado a vendedores externos a ofrecer sus productos bajo el paraguas de su marca. Por ejemplo, una cadena minorista puede permitir que terceros vendan categorías que ella no maneja directamente (digamos, una tienda de electrónica que integra vendedores de accesorios especializados).

Otra forma es la **colaboración entre fabricantes y retailers** para gestionar mejor el inventario: compartir datos de ventas en tiempo real para reponer stock de manera más eficiente, o incluso **integraciones verticales** donde el fabricante vende directamente al consumidor a través de la plataforma del minorista, y elimina eslabones innecesarios de la cadena.

Desde la perspectiva de plataformas tecnológicas líderes en la región, como VTEX, el comercio colaborativo implica construir un **ecosistema digital compartido** que ofrezca un valor incomparable al consumidor y al mismo tiempo acelere el ingreso de las empresas participantes.

¿Cómo se logra esto? Principalmente de cuatro maneras:

1. **Conectando con nuevos clientes y sellers** a través de la red colaborativa (por ejemplo, integrando más de 2.000 tiendas en distintos países bajo una misma plataforma).
2. **Ampliando el surtido de productos** mediante socios terceros, con lo que creas en esencia tu propio marketplace digital.
3. **Extendiendo el alcance geográfico** al vender también en marketplaces de terceros (es decir, tus productos están no sólo en tu tienda sino en otras vitrinas digitales aliadas).

#### 4. Reduciendo la complejidad operacional al centralizar y compartir procesos de venta, logística y pagos con tus socios.

Este enfoque colaborativo crea un **efecto multiplicador**: tanto el operador de la plataforma como los sellers participantes pueden crecer más rápido de lo que lo harían solos.<sup>6</sup>

Los ejemplos abundan y dan cuenta de una **tendencia global**. Pensemos en el sector restauranero: cadenas de comida rápida asociadas con aplicaciones de delivery han construido un modelo colaborativo donde ambos se potencian mutuamente –el restaurante vende más, y la app expande su oferta–.

De hecho, gigantes de entrega a domicilio como DoorDash basan su negocio en la colaboración (también conocido como *c-commerce*) entre la plataforma tecnológica y miles de restaurantes; tanto que han extendido ese modelo a colaboraciones con **retailers** de otros rubros para entregas de conveniencia.<sup>7</sup>

En retail tradicional, un caso citado de comercio colaborativo es la alianza entre **Patagonia y eBay** para recomercializar productos de segunda mano: Patagonia accede a la comunidad masiva de eBay, y esta a su vez enriquece su catálogo con productos de outdoor de alta calidad, y promueve además la sustentabilidad (reuso de prendas).<sup>8</sup>

Vemos también modelos colaborativos de tipo **peer-to-peer** facilitados por empresas, como mercados de venta de usados (por ejemplo, una marca de moda de lujo que crea su propia plataforma de reventa y colabora con sus clientes vendedores). En síntesis, el comercio colaborativo **rompe las fronteras tradicionales** entre competencia y cooperación, e inaugura una era de **coopetencia** (cooperación entre competidores) con beneficios compartidos.

Para aterrizar el concepto: *¿qué no es* comercio colaborativo? No se trata simplemente de alianzas de mercadeo o convenios sueltos. Es **integración profunda mediante tecnología**, con intercambio de información y coordinación operativa en tiempo real entre las partes. Las empresas en *c-commerce* **transan negocios entre sí electrónicamente** como parte de su día a día. Por eso, implementar este modelo requiere confianza, alineación estratégica y frecuentemente el apoyo de plataformas especializadas que faciliten dicha integración. Al final del día, el comercio colaborativo busca que el todo sea más que la suma de sus partes: que juntos, los aliados puedan ofrecer al mercado algo más completo, eficiente o atractivo de lo que lograrían de forma aislada.

Los resultados de abrazar la colaboración pueden ser muy significativos.

**Optimización de costos:** al compartir infraestructura logística, tecnología o incluso equipos de servicio al cliente, cada participante reduce sus gastos (por ejemplo, una tienda que habilita la venta de

productos de otra marca no necesita invertir en stock ni almacenamiento de esos productos; a su vez, la marca aliada aprovecha la logística del anfitrión).

**Mayor alcance de mercado:** las empresas llegan a audiencias que sólo la otra tenía capturada, ya sea geográfica o demográficamente.

**Innovación acelerada:** la colaboración trae consigo intercambio de conocimiento y buenas prácticas; muchas empresas encuentran nuevas ideas al trabajar de cerca con sus socios en un marketplace colaborativo.

**El comercio colaborativo fortalece la fidelidad del cliente al crear comunidades digitales robustas.** Un cliente que encuentra en su marketplace favorito todo lo que necesita –gracias a múltiples proveedores integrados– difícilmente tendrá motivos para ir a otro lado. Se genera un efecto de red donde cada nuevo socio o producto aumenta el valor de la plataforma para todos los usuarios.

En Iberoamérica, entendemos bien el poder de la colaboración. Nuestra cultura empresarial, especialmente en el mundo digital, ha demostrado una y otra vez que sabemos *“hacer más con menos”* apoyándonos mutuamente. El comercio colaborativo canaliza ese espíritu, ahora potenciado por la tecnología. Como veremos a continuación, en nuestra región ya despuntan casos notables de adopción de estos modelos, tanto unificado como colaborativo, que evidencian que no estamos simplemente siguiendo tendencias globales, sino muchas veces liderándolas con creatividad propia.

# Redefiniendo el ecommerce:

## Un cambio de paradigma

Hasta hace pocos años, el foco estaba en migrar las tiendas físicas al mundo online; luego, en conectar múltiples canales digitales y físicos (omnicanalidad); y, en paralelo, vimos emerger los marketplaces como nuevos gigantes del retail. Ahora, estas nuevas fronteras llevan esas evoluciones a su máxima expresión: integrar absolutamente todo (unificado) y **cocreando con otros actores del mercado** (colaborativo). Estamos básicamente replanteando la estructura misma del comercio digital, pasando de modelos **lineales** a modelos **integrales y de ecosistema**.

¿Por qué decimos que redefinen el ecommerce actual? Porque **rompen con varias ideas tradicionales** de cómo se organiza un negocio. El comercio unificado desafía la noción convencional de departamentos estancos dentro de la empresa, y demuestra que ventas, marketing, atención al cliente, TI y logística deben funcionar como un **todo sincronizado** para atender a un consumidor empoderado y exigente. Esto obliga a repensar procesos internos, indicadores de desempeño e incluso la cultura corporativa hacia una visión más transversal y centrada en el cliente.

El resultado, cuando se logra, es que la distinción entre “canal online” y “canal físico” prácticamente desaparece desde la perspectiva del comprador. Para el cliente, **“el mercado es uno solo”**, y es que *no existe un mercado*

*online separado del offline; existe un mercado unificado donde lo físico y digital se funden en uno solo.*

En la práctica, esto se traduce en nuevas propuestas de valor: servicios como “click & collect”; “buy online, return in store”; consulta online de inventario en tiempo real de sucursales, entre otros, que sólo son posibles bajo un paradigma unificado. Es una experiencia *phydigital*, en la que al cliente ya no le importa por cuál canal interactúa porque sabe que obtendrá la misma respuesta y servicio.

Por su parte, el comercio colaborativo desafía la idea de la competencia pura y la integración vertical absoluta. Tradicionalmente, cada empresa buscaba maximizar su propia cadena de valor de manera independiente. Ahora, la mentalidad colaborativa impulsa a las empresas a **abrir sus plataformas y recursos** para complementarse con otros. Es un cambio cultural importante: implica **confianza y visión de largo plazo** para compartir datos, clientes o infraestructura con socios externos.

Sin duda, surgen nuevas preguntas: *¿cómo se reparten los ingresos en un modelo colaborativo?, ¿cómo se mantienen estándares de calidad uniformes entre varias marcas en una misma plataforma?, ¿cómo se protege la reputación cuando se venden productos de terceros?* Todas estas son cuestiones que las empresas están resolviendo sobre la marcha, con innovación también en modelos contractuales y de gobernanza de ecosistemas. Lo que está claro es que los beneficios han llevado a superar estos temores iniciales, y cada vez más compañías están **dispuestas a colaborar incluso con**



**antiguos competidores** si eso les permite sobrevivir y crecer en el entorno digital actual.

En términos estratégicos, tanto el comercio unificado como el colaborativo **amplían las fronteras del negocio**. Un retailer que logra unificar sus canales puede eventualmente convertir esa capacidad en un servicio para terceros: por ejemplo, gestionando la logística o los pagos de otras empresas dentro de su plataforma. De hecho, muchas cadenas minoristas que desarrollaron una potente infraestructura omnicanal ahora la **ofrecen a modo de colaboración**: un caso son los retailers que permiten a marcas independientes usar sus tiendas físicas como puntos de entrega o devoluciones (lo que algunos llaman “*stores as a service*”). Esto es comercio unificado y colaborativo actuando de la mano, difuminando los roles tradicionales en la industria. Todos estos experimentos comparten un hilo común: **la búsqueda de eficiencia y valor compartido** en un mercado donde el cliente demanda inmediatez, variedad y confianza.

Importa también señalar que estos modelos están redefiniendo no sólo la relación empresa-consumidor, sino también las **relaciones empresa-empresa** dentro del ecosistema digital. Surgen **nuevos intermediarios y plataformas tecnológicas** cuyo negocio es habilitar el comercio colaborativo y unificado. Por ejemplo, empresas fintech y de software ofrecen plataformas de **unificación de pagos e inventarios** para que las empresas logren esa visión única del cliente. Otras brindan **marketplace-as-a-service**, con lo que facilitan a cualquier retailer montar su ecosistema colaborativo en cuestión de semanas.

La presencia de estos habilitadores es síntoma de que la tendencia se consolida: se está creando toda una **industria de soporte** alrededor de estas nuevas formas de comercio. Y a medida que maduren las soluciones, veremos bajar barreras de entrada y aumentar la adopción incluso por empresas medianas y pequeñas.

Desde la perspectiva del **consumidor**, el ecommerce se está volviendo más **ubicuo y comunitario** a la vez. Ubicuo porque, gracias al comercio unificado, la tienda viaja con el cliente a donde vaya: en su móvil, en su computador, en la tienda de la esquina, en redes sociales: siempre conectada y disponible. Y comunitario porque, gracias al comercio colaborativo, el comprador siente que en su plataforma de preferencia está **toda su comunidad comercial**: múltiples vendedores, múltiples opciones, un verdadero bazar digital interconectado.

Esta dualidad es potente. Si la década pasada la preocupación era lograr que más gente confiara en comprar online, hoy la apuesta es que el ecommerce sea *parte orgánica de la vida cotidiana*, sin fronteras entre lo digital y lo físico, y que además **genere comunidad**. Pensemos en cómo los marketplaces exitosos ya son comunidades donde los usuarios no sólo compran sino que también venden, califican, comentan y cocrean tendencias. El comercio colaborativo lleva ese sentimiento comunitario incluso a negocios que antes operaban de forma aislada.

# Importancia para profesionales y académicos

Estas transformaciones en el comercio digital importan no sólo a las empresas que las implementan sino también a toda una generación de **profesionales, emprendedores y académicos** que estudian y nutren el ecosistema. Veamos primero la perspectiva de los **profesionales y líderes de negocio**: entender el comercio unificado y colaborativo se ha vuelto imprescindible para la **toma de decisiones informadas** en retail, marketing y tecnología. Un gerente de comercio electrónico hoy necesita saber, por ejemplo, cómo integrar canales de venta sin duplicar estructuras, o cómo forjar alianzas estratégicas para expandir su catálogo.

Aquellos con experiencia práctica en implementar estas estrategias están muy demandados en el mercado laboral actual. No es casualidad que en eventos y capacitaciones de la industria digital, estos sean de los temas estelares. Las consultoras especializadas ofrecen ya servicios para diagnosticar el “nivel de unificación” de una empresa o su “madurez colaborativa”, y guiar la hoja de ruta hacia modelos más integrados. Para los profesionales, entonces, **dominar estas tendencias equivale a tener las llaves del futuro del comercio**.

Desde la óptica de los **emprendedores**, el comercio colaborativo en particular abre posibilidades fascinantes. Empezar ya no significa hacer todo uno mismo; por el contrario, muchas startups están naciendo directamente

bajo modelos de colaboración. Por ejemplo, pequeñas marcas DNVB (*digital native brands*) que surgen en Instagram o TikTok, en lugar de construir su propio ecommerce independiente, optan por vender a través de marketplaces establecidos o se asocian con retailers grandes para aprovechar su logística y alcance. Esto les permite escalar más rápido y con menos inversión inicial.

Asimismo, emprendedores tecnológicos identifican nichos donde ofrecer plataformas B2B para habilitar colaboraciones: soluciones de dropshipping, integradores de catálogo, servicios “fulfillment by X” (donde X pone su almacén al servicio de otros vendedores), etc. En pocas palabras, **la colaboración es también un modelo de negocio**. Quien logre posicionarse como el “conector” en un sector puede capturar enorme valor.

Además, no podemos olvidar la perspectiva de **políticas públicas y regulación**, área en la que académicos y expertos también deben enfocarse. La aparición de ecosistemas colaborativos plantea retos regulatorios: cómo asegurar la libre competencia cuando una plataforma concentra a muchos vendedores (evitar abusos de posición dominante), cómo proteger al consumidor en entornos donde pueden coexistir múltiples proveedores bajo una misma “fachada” comercial, o cómo tributar adecuadamente las ventas que ocurren en marketplaces internacionales. Los legisladores en Iberoamérica recién están comenzando a entender estas dinámicas, y la evidencia y análisis que provengan de la academia serán cruciales para diseñar marcos que **fomenten la innovación sin descuidar la equidad**.<sup>9</sup>



## Los dejavu de las regulaciones y de los desafíos legales

Navegando por el caótico panorama normativo que rodea al ecosistema digital.

[Quiero leer este libro](#)

Finalmente, para quienes estamos inmersos en el ecosistema digital iberoamericano desde sus orígenes, resulta inspirador ver cómo estas tendencias globales se entrelazan con nuestro contexto local. Nuestra región siempre aporta una visión particular, a veces más creativa por necesidad, a veces más social por cultura, a veces más acelerada por oportunidad. La profesionalización del ecommerce regional ha crecido a la par de estos conceptos: hoy contamos con directores omnicanal, con gerentes de marketplace, con analistas de datos omnipresentes, roles que hace unos años ni existían. Esto refleja cómo el mercado laboral y académico responde a la evolución de la industria. Para los futuros profesionales que leen estas páginas, el mensaje es claro: **el futuro del comercio es unificado y colaborativo**, y prepararse para ello es apostar a ganador.

# Panorama inicial de la adopción en Iberoamérica

Pasemos ahora a ver **cómo están aterrizando el comercio unificado y colaborativo en Iberoamérica**. Hoy *no somos meros espectadores* de las tendencias globales; por el contrario, las adoptamos, las adaptamos (¡y a veces las adelantamos!) según nuestras realidades. Latinoamérica es terreno fértil tanto para la unificación de canales como para la colaboración entre empresas en ecommerce, con casos que sirven de referencia mundial.

En cuanto al **comercio unificado**, los retailers iberoamericanos están dando pasos firmes. México, por ejemplo, muestra un gran dinamismo: **más de la mitad de los minoristas en México planea adoptar una plataforma de comercio unificado en los próximos años** ([Pueyrredon](#), 2025). La razón detrás de este empuje es clara: brindar una experiencia omnicanal sin fisuras al consumidor se ha vuelto crítico para competir. Los grandes jugadores ya ejecutan estrategias unificadas.

*Liverpool* en México integró su app, web y tiendas en una sola experiencia donde el cliente acumula los mismos beneficios y puede alternar entre canal digital y físico con total libertad. *Falabella* en Chile y Perú ha invertido fuerte en sistemas omnichannel que ahora evolucionan a un modelo unificado centralizado, lo que permite, por ejemplo, que un cliente compre en línea y recoja en tienda en cuestión de horas, con visibilidad de stock en tiempo real a nivel nacional.

El reciente **unified commerce benchmark** para retail en América Latina, publicado en 2024, destacó a empresas como **Home Depot México** y **C&A Brasil** entre las más avanzadas en esta materia, tras capitalizar ventajas del comercio unificado para ofrecer experiencias de compra personalizadas y consistentes en todos sus canales ([Pueyrredon](#), 2025). En Brasil, **Leroy Merlin** también fue mencionada por integrar tienda física, ecommerce y catálogo extendido de manera ejemplar ([Pueyrredon](#), 2025).

Un indicador contundente de esta adopción es la **preferencia del consumidor latinoamericano**: el 70% de los consumidores en nuestra región *prefiere comprar en minoristas que ofrezcan una experiencia integrada en línea y en tienda física* ([Pueyrredon](#), 2025). Esto supera incluso promedios de otras regiones y demuestra que el público local valora enormemente la comodidad y coherencia de un comercio unificado. Las empresas han tomado nota. Muchas han acelerado proyectos de transformación digital pospandemia justamente para lograr esa integración.

En Argentina, por ejemplo, cadenas de supermercado como *Coto* o *Carrefour* desarrollaron apps móviles con catálogos locales por tienda, sistemas de retiro rápido e incluso *drive-through*, mediante la sincronización de inventarios de tienda con la venta online. En Colombia, *Éxito* y *Falabella* han implementado modelos “phygital” donde la tienda física actúa a la vez como sala de exhibición, punto de venta y centro de fulfillment para pedidos en línea, todo coordinado unificadamente. Esto

no sólo mejora la experiencia del cliente sino que optimiza las operaciones: *Éxito* logró reducir tiempos de entrega usando sus tiendas como hubs logísticos urbanos, con apoyo en el stock unificado.

Hablando de **comercio colaborativo**, quizás donde más brilla Iberoamérica es en el desarrollo de **marketplaces robustos y colaboraciones público-privadas** que han impulsado todo el ecosistema. El **ejemplo emblemático** es sin duda **Mercado Libre**, nacido en Argentina pero presente en toda la región, que encarna el espíritu colaborativo a gran escala: millones de vendedores (empresas y personas) ofrecen sus productos en una plataforma común que provee pagos, logística, exposición y confianza.

El impacto de Mercado Libre en la economía digital regional es difícil de exagerar. Tomemos Chile como muestra: hoy *una de cada dos compras online en Chile se realiza en el marketplace de Mercado Libre*,<sup>10</sup> según reveló Marcos Galperín (fundador de la empresa) en 2024. Imagínese, el 50% del comercio electrónico de un país pasando por una sola plataforma colaborativa. Y esto se replica en mayor o menor medida en otros mercados: en Brasil y Argentina, Mercado Libre es igualmente dominante, y en México compite palmo a palmo por ese liderazgo.

Este marketplace no sólo vende productos: ha creado todo un **entorno de servicios** para sus aliados (gestión de envíos con Mercado Envíos, procesamiento de pagos con Mercado Pago, programas de financiamiento, etc.), hasta volverse un **socio invaluable para cientos de**



**miles de pymes.** De hecho, Galperín destacaba que en la región ya hay *casi 2 millones de personas que obtienen ingresos vendiendo a través de Mercado Libre* (muchos de ellos, pequeños emprendedores) (Ledger, 2024). Este es el poder de la colaboración a escala masiva: Mercado Libre ha democratizado el acceso al comercio electrónico, permitiendo que pequeños vendedores se conviertan conjuntamente en el **mayor minorista** de países enteros (Ledger, 2024).

Pero el comercio colaborativo en Iberoamérica no se limita a Mercado Libre. En Brasil, por ejemplo, la cadena **Magazine Luiza** transformó su estrategia digital para convertirse en un marketplace abierto, tras adquirir startups tecnológicas y abrir su plataforma a miles de vendedores externos, lo cual le ha permitido competir con players globales en su propio terreno. **Americanas** (antes B2W) integró sus operaciones con Submarino y Shoptime para luego invitar a terceros a vender, en un claro movimiento colaborativo.

En México, **Mercado Libre** y **Amazon** conviven con marketplaces locales como **Liverpool Pocket** (de Liverpool) o **Claro Shop**, donde grandes conglomerados suman también vendedores externos. Incluso **Coppel**, tienda tradicional mexicana, lanzó recientemente un marketplace para terceros. La tendencia es clara: *todo retailer grande quiere ser también una plataforma para otros.*

Un caso notable de **colaboración regional** es el de **Grupo Éxito** en Colombia. Éxito, histórico líder del retail físico, adoptó la plataforma VTEX para robustecer su

ecommerce, y en el proceso, **abrió su sitio a más de 1.000 minoristas locales** que ahora venden a través de él (CCCE, 2022). Esto convirtió a éxito.com en un verdadero **centro comercial digital**, donde el cliente encuentra no sólo los productos de Éxito sino ofertas de innumerables tiendas y marcas colombianas. Para los comercios más pequeños fue una tabla de salvación especialmente durante la pandemia, ya que pudieron llegar a clientes en todo el país apalancándose en la infraestructura logística y la confianza de la marca Éxito. Es un ejemplo perfecto de cómo una empresa grande puede **traccionar a todo un ecosistema**: la colaboración impulsó un rápido crecimiento tanto para el operador del marketplace (Éxito) como para los sellers participantes (CCCE, 2022).

En Centroamérica, vemos iniciativas similares con **Marketplace by Siman** (de Almacenes Siman, El Salvador) o **Linio** (que nació en varios países como marketplace puro y luego fue adquirido por Falabella). En España, aunque el contexto es diferente, también hay signos de comercio colaborativo: *El Corte Inglés* permite a vendedores terceros en su plataforma, y **Miravia** (del grupo Alibaba) desembarcó en 2023 con la creación de un marketplace enfocado en moda y lifestyle que agrupa a muchas pymes españolas. Asimismo, startups españolas como **Glovo** colaboran con comercios locales para logística de última milla, y han generado así otro tipo de ecosistema colaborativo en delivery y quick commerce.

No podemos dejar de mencionar la colaboración impulsada incluso desde los gobiernos y cámaras sectoriales. La **Cámara Colombiana de Comercio**

**Electrónico (CCCE)** ha promovido activamente el concepto de comercio colaborativo, tras entender que la suma de esfuerzos entre actores eleva a toda la industria. Sus informes señalan que el ecommerce colaborativo es una tendencia que llegó para **potenciar las ventas y el crecimiento del sector**, en beneficio de todos los actores de la cadena (CCCE, 2022). Gracias a estas alianzas, el ecommerce colombiano ha crecido a tasas impresionantes (más del 13% interanual en 2022, según la [Cámara Colombiana de Comercio Electrónico](#)) (CCCE, 2022) y se ha posicionado como motor de la economía digital.

Iniciativas como **Hot Sale** o **Cyberdays**, presentes en varios países, son ejemplos de colaboración a nivel sector:<sup>11</sup> competidores que se unen unos días al año para fomentar juntos las compras en línea, educan al consumidor y generan un boom de ventas que de otra forma no lograrían individualmente.



### El arribo de los eventos masivos de conveniencia

Un vistazo a cómo los eventos digitales cambiaron nuestra forma de comprar.

**Quiero leer este libro**

En Iberoamérica, la **adopción de estas tendencias** aún presenta desafíos. No todas las empresas cuentan con la tecnología o el *know-how* inmediato para unificar sus canales o volverse colaborativas de la noche a la mañana. Hay barreras de inversión, de talento digital y, a veces, cierta **resistencia cultural al cambio**. Pero la dirección es incuestionable. País por país, vemos cómo los líderes marcan el rumbo y los demás siguen: una vez que un grande ofrece retirada en tienda de compras online, todos sus competidores lo implementan; cuando una tienda abre marketplace, las otras analizan hacerlo. Esta **competencia virtuosa** está elevando el estándar regional. Y aunque quizás vamos unos años detrás de mercados como el europeo en promedio, la brecha se acorta rápidamente.

Latinoamérica tuvo un **salto cuántico en digitalización durante 2020-2021**, y eso incluyó que muchas empresas adoptaran prácticas unificadas (por necesidad, para sobrevivir al cierre de tiendas físicas) y colaborativas (aliándose con startups de delivery, con proveedores locales, etc., para poder cumplir con la demanda online explosiva). Ese impulso no se ha detenido.

Ahora nos adentraremos en cada detalle de la ejecución de estos modelos, de la mano de los protagonistas que están construyendo el futuro del comercio digital. Prepárense para continuar este viaje por la *Génesis de un futuro digital*, un futuro **sin fronteras** entre lo físico y lo digital, y **sin fronteras** entre aliados del negocio. La aventura recién comienza.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# De la omnicanalidad al comercio unificado

En un principio, las empresas abordaban el comercio electrónico abriendo múltiples canales separados (tiendas físicas, sitio web, call centers, redes sociales, etc.), sin comunicación entre sí. Este enfoque multicanal generaba experiencias fragmentadas: cada canal era un silo con su propio inventario, procesos y datos de clientes. El objetivo inicial era simplemente “estar” en todos lados, pero cada canal operaba de forma autónoma.

Con el tiempo, comprendimos la necesidad de conectar estos silos para centrarnos en el **cliente**. Surgió así la **omnicanalidad**, que busca integrar la experiencia en múltiples canales. La omnicanalidad agrega nuevos puntos de contacto (web, apps, redes sociales, tiendas), y los **conecta a nivel de experiencia**: se procura que el cliente perciba una continuidad al pasar de un canal a otro. Sin embargo, **muchas implementaciones omnicanal se quedaron en la superficie**. Aunque de cara al usuario los

canales estuvieran “conectados” (por ejemplo, al permitir reservar en línea y recoger en tienda), en el *backend* seguían existiendo sistemas separados para cada canal.

En la práctica, omnicanalidad significó integrar en parte los canales –por ejemplo, con políticas comerciales comunes o con algunas integraciones de datos– pero **sin unificar completamente la tecnología**. Los datos a menudo se sincronizaban de forma batch o con retrasos, y cada canal mantenía su base de datos principal. Esto generaba **inconsistencias**: un cliente podía tener que repetir información en distintos canales o encontrar que una promoción disponible en línea no aplicaba en tienda física debido a la falta de integración completa.

Como resultado, la omnicanalidad mejoró la experiencia respecto al multicanal, pero no eliminó totalmente los “silos”. **El verdadero salto conceptual vino con el unified commerce**. Este modelo plantea un **backend único**, una plataforma centralizada que integra **todos los canales, datos y procesos en tiempo real**.<sup>12</sup> A diferencia de la omnicanalidad –donde los canales existen por separado con cierta conexión–, en el comercio unificado **los canales dejan de existir de forma independiente**, y pasan a ser simplemente distintos *front-ends* de una misma solución.

**Inventario, pagos, información de clientes, catálogo de productos y órdenes** se gestionan en un solo sistema central. Así, sin importar dónde compre o interactúe el cliente, **siempre accede a la misma información actualizada**. En palabras sencillas: unified commerce es “omnicanalidad de verdad”, lograda no sólo en la capa

visible sino en la infraestructura subyacente. Al respecto, [Francisco Díaz Colodrero, CEO de Smarket](#), comentó durante la entrevista para *eLíderes Podcast x25*<sup>13</sup>



“Estamos viviendo una etapa de evolución y transformación. No podemos pensar en una parte del mercado, sino que es importante que nuestra mirada sea global, de punta a punta; es decir, desde el proveedor hasta el consumidor final”.



Francisco  
Díaz Colodrero

Esta visión resume el espíritu del unified commerce: abarcar **extremo a extremo** toda la cadena, eliminar las fronteras entre canales e incluso integrar a los proveedores en la ecuación. En efecto, el modelo unificado implica que el **proveedor, el centro de distribución, la tienda física y la plataforma digital** operen sobre la misma base de datos y procesos sincronizados. La información fluye en tiempo real desde el inventario del almacén hasta la app móvil del comprador.





# Diferencias conceptuales:

## Multicanal vs omnicanal vs unificado

**Multicanalidad:** *“Muchos canales, muchas experiencias”.* Cada canal aislado, sin intercambio de datos. Por ejemplo, una cadena minorista en los 2000 vendía en tiendas físicas y abrió un sitio web, pero ambos con sistemas diferentes y sin comunicación.

**Canales:** independientes.

**Datos:** fragmentados en silos.

**Experiencia del cliente:** inconsistente (cada canal “no sabe” qué hizo el cliente en el otro).

**Backend:** múltiples plataformas desconectadas.

**Integración:** nula o muy limitada (cada área maneja su información).

**Tecnología:** sistemas legados o separados en cada canal.

**Omnicanalidad:** *“Muchos canales, una experiencia integrada”*. Se conectan los canales en la capa frontal para dar una experiencia consistente al cliente, pero con integración parcial en el *backend*. Por ejemplo, permitir ver online el stock de una tienda física, o unificar la atención al cliente de tienda y web.

**Canales:** presentes en múltiples puntos, con cierta sincronía.

**Datos:** compartidos parcialmente (se comienzan a unificar datos de cliente, catálogos comunes, etc.).

**Experiencia:** más fluida –el cliente puede iniciar en un canal y continuar en otro– pero aún puede haber fricciones (como tener que identificarse de nuevo, o ligeras diferencias de información).

**Backend:** sistemas aún separados pero con **integraciones puntuales** (middleware, APIs que sincronizan inventario, etc.).

**Integración tecnológica:** superficial o por capas; típicamente mediante APIs o middleware que conectan sistemas antiguos.

**Tecnología:** usualmente, una mezcla de plataformas legadas integradas entre sí; puede requerir mucha coordinación entre equipos de TI.

**Unified commerce:** *“Muchos canales, una sola plataforma”*. Todos los canales operan sobre un núcleo unificado, lo que garantiza una experiencia sin fisuras y datos únicos.

**Canales:** completamente integrados, vistos simplemente como diferentes interfaces de una misma operación.

**Datos:** únicos y centralizados, compartidos en tiempo real entre todos los puntos de contacto.

**Experiencia:** sin fricciones, consistente y personalizada; el cliente nunca tiene que “empezar de cero” al cambiar de canal.

**Backend:** sistema central unificado (por ejemplo, una suite omniplataforma o una arquitectura integrada de microservicios) que gestiona inventario, pedidos, clientes de forma común.

**Integración:** profunda, nativa; ya no hay silos que “conectar” porque idealmente todo está en la misma base (o en sistemas distintos pero 100% integrados en tiempo real).

**Tecnología:** arquitectura moderna (ej. enfoque API-first, microservicios, cloud-native, headless) que permite agilidad y datos en tiempo real en todos los canales.

A diferencia del modelo omnicanal —en el que los distintos canales funcionan sobre sistemas independientes conectados sólo de forma parcial—, el comercio unificado integra todos esos canales dentro de una única plataforma central. En lugar de operar con múltiples soluciones separadas (como softwares distintos para el punto de venta, el ecommerce o la app móvil), que requieren integraciones para comunicarse, el enfoque unificado reúne todos los módulos en un mismo entorno tecnológico o en sistemas tan interconectados que actúan como una sola unidad.

Particularmente, pienso que el salto a comercio unificado responde a la necesidad de brindar la **“visión 360°” del cliente** y de la operación. Cuando las empresas integran totalmente sus canales, logran ver en un solo lugar todo el recorrido del comprador: qué vio online, qué compró en tienda, qué consultas hizo al *call center*.

**María Eugenia Botta, Directora de Venta Directa al Consumidor en Cervecería Quilmes,** subrayó precisamente este punto:<sup>14</sup>



“La visión 360° del cliente fue fundamental para no ‘marear’ al consumidor repitiendo su problema en cada canal”.



**María Eugenia Botta**

Básicamente esa es la importancia de centralizar los datos del cliente en todos los puntos de contacto. Tener esa vista única evita que un cliente deba, por ejemplo, explicar dos o tres veces un mismo inconveniente al pasar del chat online a la tienda física o a la línea telefónica. Esta consistencia es clave para una experiencia satisfactoria.



## Ventajas del modelo *unified commerce*

Adoptar un modelo de comercio unificado conlleva **beneficios sustanciales** tanto para el cliente como para la empresa. En primer lugar, se obtiene **visibilidad en tiempo real** de todo el negocio. Inventarios, precios, pedidos y datos de clientes se actualizan al instante en todos los canales. Esto evita errores clásicos, como

vender un producto que ya se agotó en inventario porque otro canal lo vendió instantes antes. En un sistema unificado, si la última unidad de un producto se vende en la tienda, inmediatamente el sitio web refleja “sin stock” en tiempo real. Esta sincronización instantánea mejora la **experiencia del cliente** (no hay promesas incumplidas) y la **eficiencia operativa** (se reduce la sobreventa y la necesidad de rectificar pedidos).

Otra ventaja central es la **experiencia del cliente sin fricciones**. Un comprador puede comenzar una transacción en un canal y terminarla en otro sin perder información ni continuidad. Pienso en un caso cotidiano: un cliente inicia un carrito de compra en la app móvil, pero decide ir a la tienda física a ver el producto en persona; allí, el vendedor puede recuperar ese carrito o al menos saber qué productos le interesaban, porque el sistema es el mismo. Del mismo modo, si un cliente compra en línea y necesita hacer una devolución, puede ir a la tienda física con total facilidad ya que la tienda tiene acceso a la misma información de la compra online. **La coherencia omnipresente del dato** permite cosas como “*buy online, return in store*” (comprar en línea y devolver en tienda), sin procesos engorrosos.

Salesforce lo describe acertadamente: “*Unified commerce es lo que hace posible experiencias de compra consistentes y cohesivas*”, al conectar en una plataforma única el comercio digital, el POS de tienda y la gestión de pedidos.<sup>15</sup> Esto **fortalece la lealtad**: muchos retailers coinciden en que una estrategia de comercio unificado bien ejecutada es clave para retener clientes a largo plazo y resulta

incluso más efectiva para atraer nuevos compradores que apostar únicamente por tecnologías emergentes.

Desde el punto de vista operacional, un backend unificado **simplifica la gestión**. Se evita la duplicación de tareas (por ejemplo, ya no hace falta actualizar por separado el stock en cada sistema o conciliar bases de datos de clientes). Los empleados disponen de **herramientas integradas**: un agente de atención al cliente, por ejemplo, puede ver en una sola pantalla el historial completo del cliente –sus compras en tienda y online, sus interacciones previas–, lo que le permite resolver consultas con mayor rapidez y personalización. Un encargado de tienda (store manager) tiene visibilidad del inventario no sólo de su sucursal sino del **stock global** de la empresa, por lo que puede ofrecer al cliente una opción de envío desde otro lugar si es necesario.

Los *retailers* europeos que han abrazado el *unified commerce* reportan justamente esa **toma de decisiones basada en datos unificados**: “una plataforma unificada brinda un hub central donde ver datos de ventas, niveles de inventario y preferencias de cliente”, lo que habilita interacciones personalizadas y decisiones informadas.<sup>16</sup>

Otro beneficio clave es la **agilidad para añadir nuevos canales o servicios**. Con una arquitectura centralizada, incorporar un nuevo punto de venta (por ejemplo, lanzarse en un marketplace o una app nueva) es más sencillo porque se conecta al mismo backend común. En nuestra región, esto fue evidente durante la pandemia: las empresas que ya tenían una base unificada pudieron

habilitar opciones como el *pick-up* en tienda o ventas por WhatsApp muy rápidamente, porque integrarlas sólo implicaba añadir una “capa” al sistema existente, no crear un proceso nuevo desde cero.

Finalmente, el unified commerce facilita la **personalización a escala**. Al centralizar los datos del cliente (compras históricas, navegación, preferencias), es posible aplicar inteligencia artificial y análisis de forma más efectiva para ofrecer recomendaciones de productos, promociones dirigidas y comunicación relevante en cada canal. Un dato ilustrativo: el 46% de los clientes compra más cuando la experiencia es personalizada (Strathdee, 2025).

Con una plataforma unificada, ese nivel de personalización puede mantenerse consistente en tienda y en línea. En un entorno unificado, un cliente que busca cierto producto en la web puede recibir en la app móvil o incluso en la tienda física (vía los vendedores con dispositivos) recomendaciones complementarias basadas en esa misma búsqueda, ya que **todo el sistema “sabe” sus intereses**. Esta orquestación holística del dato es difícil de lograr con sistemas aislados.

En resumen, el modelo de **comercio unificado** ofrece **eficiencia interna** (procesos centralizados, menos fricción operativa) y **mejora externa** (clientes satisfechos por la coherencia y rapidez). No es sorpresa que, según un estudio reciente de Manhattan Associates, los ingresos de los líderes en comercio unificado estén creciendo 2 a 3 veces más rápido que sus competidores.<sup>17</sup> Integrar canales no es sólo una cuestión técnica sino estratégica:



**mejora el valor de por vida del cliente** al garantizar que cada interacción suma a una relación única, y genera oportunidades de ingresos antes invisibles (por ejemplo, vender inventario de una tienda a clientes de otra región vía digital).



## Un cambio **tecnológico y cultural**

Quiero destacar que este paso de omnicanalidad a comercio unificado no es sólo una actualización de sistemas sino también **un cambio cultural en la organización**. En varias empresas que he acompañado, la omnicanalidad se abordó inicialmente con integraciones superficiales, manteniendo equipos separados: el de ecommerce por un lado, el de tiendas por otro, cada uno celoso de “su” canal. El comercio unificado exige repensar esa estructura. **Los silos deben romperse a nivel organizativo** también.

Ya no hablamos del “canal online vs el canal tienda”, sino de un único *commerce team* y un único *P&L* que abarca todo. Esto a veces genera resistencias internas; por ejemplo, disputas sobre a quién “atribuir” una venta que involucra canal digital y tienda física. He visto casos donde implementar unified commerce requería alinear incentivos: que tanto la tienda física como el canal digital compartan el crédito por la venta, para que todos los equipos remen en la misma dirección en pos de la experiencia unificada del cliente.

Tecnológicamente, pasar a un esquema unificado suele implicar migrar de **sistemas legados monolíticos** (ej.: un POS antiguo en tiendas, un ERP desconectado, etc.) a **arquitecturas modernas**. Las soluciones actuales tienden a ser **API-first y cloud-native**, con uso de **microservicios**. Esto permite que cada funcionalidad (carrito de compras, catálogo, pagos, inventario, etc.) sea como un bloque modular que comunica vía APIs con el resto, idealmente en tiempo real. Un principio arquitectónico conocido es el de arquitectura “MACH” por sus siglas en inglés: *Microservices, API-first, cloud-native, headless*. Estas características son las que habilitan un verdadero comercio unificado **ágil y escalable**.<sup>18</sup>

En la práctica, adoptar una **arquitectura MACH** significa que todos los componentes del comercio digital están desacoplados pero altamente integrados: si necesito cambiar el módulo de recomendación de productos o agregar un servicio de *pick-up* en tienda, lo puedo hacer sin reescribir todo el sistema, simplemente conectando o sustituyendo microservicios a través de APIs. Además, al

ser *cloud*, la infraestructura soporta picos de demanda de forma elástica (piénsese en eventos tipo Cyber Monday, donde todos los canales ven aumento de tráfico simultáneamente; en un sistema central en la nube, se escala sin afectar la sincronización de datos).

Como ejemplo regional, la empresa argentina **Frávega** (retailer de electrodomésticos con más de 100 años) decidió dar el salto a una **plataforma unificada** hace unos años. Eligieron VTEX como base para integrar su ecommerce con las tiendas físicas, con la adopción de un enfoque *headless*. Según su caso de estudio, **unificaron online y offline e integraron la nueva plataforma con sus sistemas heredados**, con lo que lograron mayor fluidez operativa.<sup>19</sup> Esta integración fue posible gracias a la arquitectura de VTEX, un SaaS en la nube impulsado por APIs, que les permitió usar un *front-end* desacoplado (desarrollado en React) junto con el motor de commerce central. El carrito y checkout de VTEX quedaron integrados al CMS propio de Frávega vía APIs, en un esquema ***multitenant cloud + headless*** (Corebiz, 2022).

En otras palabras, adoptaron *microservicios* y *API-first* para ser omnicanal sin perder lo mejor de sus sistemas internos. El resultado fue que Frávega pudo evolucionar su infraestructura legada e implementar una **estrategia omnicanal verdadera**, con la reestructuración incluso sus equipos para trabajar de forma integrada con esta nueva tecnología (Corebiz, 2022). Este tipo de transformación confirma que el **comercio unificado va de la mano de la modernización tecnológica**.

El comercio ha pasado de “*muchos canales, muchas frustraciones*” en la era multicanal, a “*muchos canales, una experiencia*” en la era omnicanal, para finalmente aspirar a “*muchos canales, un solo comercio*” con el modelo unificado. Esta evolución responde a las expectativas del **consumidor digital actual**, que da por sentado poder interactuar con una marca de forma consistente donde sea, y también a la necesidad de las empresas de ser más eficientes y **centradas en datos**.

En mis conversaciones con líderes de la industria, el consenso es claro: el **comercio unificado** no es una moda pasajera sino la *arquitectura base del retail del futuro*. De hecho, Gartner predice que invertir en comercio unificado es prioridad número uno para los CIO de retail actualmente (Strathdee, 2025). Las compañías que aún operen con sistemas fragmentados enfrentarán crecientes dificultades para competir con aquellas que ya ofrecen experiencias integradas y personalizadas.

### ¿Y qué sigue después del unified commerce?

Curiosamente, estamos viendo emerger el concepto de **comercio colaborativo** (*collaborative commerce* o *c-commerce*). Si el unified commerce integra los canales de una misma empresa, el comercio colaborativo **va un paso más allá: integra a múltiples actores del ecosistema** (proveedores, fabricantes, incluso competidores) para crear nuevas propuestas de valor al consumidor. En Latinoamérica ya asoman ejemplos de este modelo: alianzas donde, por ejemplo, **una tienda incorpora en su catálogo productos de terceros** para ampliar la variedad sin tener que comprarlos ella misma.

Básicamente se construyen **ecosistemas integrados B2C-B2B** que conectan al proveedor con el consumidor final de manera transparente.

Como explicó [Mario Miranda, Co-CEO & CRO de Infracommerce Latam](#) (eLíderes Podcast x25, 2024):



“El comercio colaborativo es la estrategia que permite a los negocios online incluir más productos o servicios de otras marcas y así obtener beneficios para todos, ofreciendo una mejor experiencia al usuario final. Muy similar a cuando una marca, desde su propio sitio, empieza a hacer una suerte de marketplace”.



Mario  
Miranda

En este esquema, gracias a plataformas unificadas y APIs, **dentro de un sitio consolidado se suman alianzas con proveedores, marcas e incluso competidores**, para ofrecer mayor variedad de productos al consumidor e **incrementar ventas para todos**. Es un *ganar-ganar*: la empresa anfitriona monetiza mejor su tráfico al ofrecer más surtido, los partners venden sin montar infraestructura propia, y el cliente encuentra todo en un solo lugar.

Este **comercio colaborativo**, habilitado por tecnologías unificadas, está revolucionando el retail al optimizar la cadena de suministro y distribución a escala global. **C-Commerce** extiende el concepto de integración: ya no sólo integra canales de venta sino también las

operaciones entre empresas. Por ejemplo, en Estados Unidos y Europa vemos fabricantes colaborando con retailers para vender directamente (modelo *factory-to-consumer*), o marcas de lujo permitiendo que clientes influyan en diseños mediante interacción en redes (integrando al cliente en la cocreación).<sup>20</sup>

En Iberoamérica, un caso sería Mercado Libre integrando a miles de pymes en su plataforma, o tiendas departamentales asociándose con marketplace de terceros. Según Investopedia, la colaboración promueve una visión fresca de **proveedores, competidores y clientes**, que se aleja del modelo tradicional aislado y pasa a **interacciones electrónicas entre empresas** para ganar eficiencia y alcance (Hargrave, 2023). Yo lo veo como parte de la *génesis de un futuro digital* en comercio: un futuro donde las fronteras entre empresas se difuminan en pos de **ecosistemas colaborativos** centrados en el cliente.

En síntesis, del multicanal al omnicanal y de ahí al comercio unificado –y ahora colaborativo–, el objetivo final es **integrar, simplificar y potenciar**. Integrar canales y actores, simplificar la experiencia del usuario y los procesos internos, y potenciar las ventas y la lealtad mediante datos unificados. En las siguientes secciones profundizaré en las **plataformas tecnológicas** que hacen posible este modelo y en cómo ha sido su **despliegue en Iberoamérica**, compartiendo casos y aprendizajes de nuestra región en este apasionante camino hacia el comercio unificado y colaborativo.

---

## El Flywheel del comercio colaborativo: Margen regenerado y datos compartidos

En el libro “[La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)” ya introdujimos la idea de pasar del embudo al flywheel: dejar de pensar el negocio como una secuencia lineal (atraer, convertir, fidelizar), y comenzar a verlo como un ciclo donde experiencia, datos y valor se retroalimentan de manera continua. Allí mostramos cómo, en distintos sectores, el flywheel aparece cuando la empresa aprende a convertir cada interacción en insumo para la siguiente, tanto en B2B como en D2C y modelos híbridos.

En este libro damos un paso más y proponemos un marco específico: el **flywheel del comercio colaborativo**. Es la versión del flywheel pensada para ecosistemas, no sólo para empresas individuales. Mientras el flywheel clásico se centra en “mi cliente” y “mi canal”, el flywheel colaborativo se pregunta qué ocurre cuando el valor que se genera no se queda en un único actor sino que se distribuye y se regenera entre varios: retailers, marcas, marketplaces, fintech, logtech, plataformas tecnológicas y comunidades.

La idea central es simple: un modelo colaborativo es sostenible cuando el ecosistema genera **margen regenerado** —valor adicional, económico y de datos, que se reinvierte en mejorar el propio ecosistema—, y no sólo margen extraído por uno o dos actores dominantes. Cuando ese margen regenerado se vuelve visible y

gobernable, aparece el flywheel; cuando desaparece o se concentra de forma tóxica, el ecosistema entra en fase extractiva y el modelo se agota.

## **Componentes del flywheel del comercio colaborativo**

Podemos describir el flywheel del comercio colaborativo en seis etapas, que se alimentan entre sí:

- 1.** Más partners y capacidades en el ecosistema.
- 2.** Más surtido, servicios y conveniencia para el cliente.
- 3.** Mejor experiencia, mayor confianza y preferencia.
- 4.** Más clientes, más frecuencia y más datos relevantes.
- 5.** Mejor segmentación, IA-unificada y nuevas fuentes de margen (retail media, servicios B2B, datos).
- 6.** Margen regenerado que se reinvierte en fortalecer el ecosistema.

Veamos cada etapa con más detalle.

### **1. Más partners y capacidades en el ecosistema**

El punto de partida no es la empresa sola sino la decisión de abrir el juego: incorporar nuevos sellers, marcas, servicios logísticos, soluciones financieras, integraciones tecnológicas y comunidades que amplían las capacidades del sistema. En el libro B2B/D2C mostramos cómo, en



distintos sectores, la oferta ya no se construye puertas adentro sino articulando redes: redes de distribuidores industriales, redes de farmacias, redes de dealers, redes de franquicias, redes de revendedores B2B2C.

En el flywheel colaborativo, cada nuevo partner relevante no es sólo un proveedor más; es una **nueva capacidad** que se suma al ecosistema: más variedad, mejor disponibilidad, nuevos servicios, nuevas formas de pagar, nuevas formas de entregar, nuevos contenidos.

Aquí ya aparece la primera decisión de diseño de modelo: ¿a quién dejamos entrar, con qué reglas, en qué condiciones, bajo qué estándares de servicio y de datos? Un ecosistema que incorpora partners sin criterio puede crecer en cantidad pero no en calidad; uno que los selecciona de forma estratégica construye la base del flywheel.

## 2. Más surtido, servicios y conveniencia para el cliente

Cuando la apertura de partners está bien diseñada, el efecto inmediato es un aumento de valor percibido por el cliente:

- ❑ Más surtido (más marcas, más presentaciones, más soluciones para distintos segmentos).
- ❑ Más servicios (instalación, armado, soporte, financiación, seguros, contenido experto).
- ❑ Más conveniencia (más opciones de entrega o retiro, más ventanas horarias, más canales para interactuar).

En el libro “[La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)” se ve con claridad cómo estas capas adicionales de valor cambian los journeys B2B, D2C y B2B2C: el cliente ya no sólo “compra un producto” sino que accede a un paquete de servicios que hace más fluido su trabajo o su vida cotidiana. En el contexto de este libro, lo importante es entender que ese aumento de valor no depende de una sola empresa, sino de la **combinación de capacidades de múltiples actores**

El flywheel comienza a girar cuando ese aumento de valor se percibe de forma consistente y se traduce en algo muy simple: el cliente vuelve, recomienda, aumenta su share of wallet y se anima a probar nuevas categorías o servicios dentro del mismo ecosistema.

### 3. Mejor experiencia, mayor confianza y preferencia

A medida que la propuesta de valor mejora, no sólo aumentan las ventas: cambia la calidad de la relación. La experiencia se vuelve más confiable, más predecible, más alineada con las expectativas. El cliente deja de “ir y venir” entre múltiples ecosistemas y empieza a concentrar sus interacciones en aquellos donde siente que:

- ☐ Lo conocen.
- ☐ Le ahorran tiempo.
- ☐ Le reducen riesgo.
- ☐ Le ayudan a decidir mejor.

En B2B/D2C mostramos cómo, en muchos mercados, la lealtad ya no se juega tanto en la marca o el canal aislado, sino en la **red que está detrás**: ecosistemas que combinan buen precio, buen servicio, buen soporte y buena experiencia digital y física. El flywheel colaborativo reconoce esto y toma la experiencia no como un output sino como un nodo del ciclo: mejor experiencia → más confianza → más preferencia → más concentración de demanda en el ecosistema.

#### 4. Más clientes, más frecuencia y más datos relevantes

Cuando un ecosistema se vuelve preferido, comienza a acumular algo todavía más valioso que GMV: **datos de calidad**. No se trata sólo de “big data” en volumen, sino de datos ricos en contexto:

- ☐ ¿Qué combina el cliente?
- ☐ ¿Con qué frecuencia compra?
- ☐ ¿Qué señales anticipan churn o expansión?
- ☐ ¿Qué servicios valora realmente?
- ☐ ¿Qué rutas de decisión recorre en B2B y en D2C?

En el libro de [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) hablamos de pasar “del dato al impacto” y de la importancia de construir una identidad de datos unificada para poder actuar sobre esa información. En el flywheel colaborativo, esta etapa es donde se decide si los datos van a alimentar a todo el ecosistema o se van a concentrar en un solo actor que termina capturando valor a costa de los demás.

## 5. Mejor segmentación, IA-unificada y nuevas fuentes de margen

Con más y mejores datos, el ecosistema puede hacer cosas que antes eran imposibles o muy ineficientes:

- ❑ Segmentar con mayor precisión.
- ❑ Personalizar ofertas y contenido.
- ❑ Optimizar surtido y pricing por segmento y contexto.
- ❑ Anticipar demanda y ajustar inventarios y capacidades logísticas.
- ❑ Diseñar soluciones de financiación y seguros más acordes al riesgo real.
- ❑ Monetizar audiencias y datos a través de retail media y servicios B2B.

Aquí entra en escena la **IA-unificada**, que integra datos provenientes de distintos actores (retailer, marca, marketplace, fintech, logtech) para tomar decisiones de orquestación: qué exhibir, a quién ofrecer, por qué canal, en qué momento, con qué condiciones. Y entra también la **human augmented AI (HAAI)**, definiendo qué decisiones se automatizan y cuáles requieren criterio humano para evitar sesgos, conflictos de interés o daños a largo plazo en la relación con el cliente o los partners.

El resultado de esta etapa, cuando se ejecuta bien, es un aumento del **margen disponible**: se venden mejor los mismos productos, se reduce desperdicio, se mejora el mix, se aumenta el ticket promedio, se abre una nueva

línea de negocio en retail media o servicios B2B, se disminuye el costo de adquisición de clientes.

## 6. Margen regenerado que se reinvierte en fortalecer el ecosistema

El último paso del flywheel —y el más crítico— consiste en decidir qué hacer con ese margen adicional. El ecosistema se vuelve regenerativo cuando una parte significativa de ese margen se **reinvierte en fortalecer la red**:

- ❑ Mejores herramientas para sellers y partners.
- ❑ Mejores capacidades de datos e IA para todos.
- ❑ Mejores condiciones de servicio (SLA, logística, soporte).
- ❑ Mejores experiencias para el cliente final.
- ❑ Inversiones conjuntas en nuevos mercados o nuevas categorías.

Cuando el margen se usa sólo para extraer renta a corto plazo, el flywheel se frena: los partners pierden incentivo para aportar datos o innovaciones, el cliente deja de percibir mejoras, los reguladores empiezan a mirar con suspicacia y el ecosistema se vuelve frágil. Cuando se usa para regenerar el sistema, el ciclo se potencia: más partners de calidad quieren sumarse, más servicios aparecen, más clientes eligen el ecosistema, más datos se generan, más IA y más margen regenerado vuelve a entrar al flywheel.

Veamos un ejemplo numérico simple de margen regenerado. Imaginemos un ecosistema colaborativo en el que participan:

- ❑ Un retailer que actúa como plataforma.
- ❑ Diez marcas que venden como sellers.
- ❑ Una fintech que ofrece medios de pago y crédito.
- ❑ Una logtech que orquesta entregas.

Supongamos que el ecosistema mueve un GMV anual de 100 millones de unidades monetarias y que, antes de adoptar un enfoque de comercio colaborativo, el margen neto combinado (sumando retailer, marcas, fintech y logtech) era del 10%. Es decir, 10 millones de margen total.

Tras dos años de trabajo conjunto —mejoras de surtido y servicios, adopción de IA-unificada para recomendación y pricing, puesta en marcha de una red de retail media que conecta marcas con audiencias más segmentadas—, el mismo ecosistema logra:

- ❑ Aumentar el GMV a 120 millones.
- ❑ Mejorar el mix de productos y servicios.
- ❑ Captar ingresos adicionales por retail media y servicios B2B.

El margen neto combinado pasa del 10% al 12%. Es decir, ahora el ecosistema genera 14,4 millones de margen (12% de 120 millones), frente a los 10 millones iniciales. La diferencia son 4,4 millones de **margen incremental**.

La pregunta clave no es sólo “quién se queda con esos 4,4 millones”, sino “qué parte de esos 4,4 millones se convierte en margen regenerado para el ecosistema”. Por ejemplo:

- Si el ecosistema decide reinvertir 2 millones en mejores herramientas para sellers, en mejorar la experiencia logística, en construir capacidades de datos compartidas y en expandirse hacia nuevas categorías, esos 2 millones funcionan como combustible directo del flywheel.
- Si el resto se distribuye de forma transparente entre los actores, alineada con el valor que cada uno aporta, se fortalecen los incentivos para seguir colaborando.
- Si, en cambio, uno o dos actores capturan casi todo el margen incremental y lo utilizan sólo como ganancia financiera sin reinversión en el ecosistema, el resto de los participantes empezará a cuestionar el modelo. Lo que hoy parece un flywheel se puede transformar en un ciclo extractivo: el ecosistema sigue girando en apariencia, pero por dentro va perdiendo compromiso, innovación y calidad de servicio.



## ¿Dónde se destruye valor en el flywheel colaborativo?

Mirar el comercio colaborativo desde el flywheel también ayuda a identificar los puntos donde se destruye valor:

- ❑ Entre 1 y 2: cuando se suman partners sin criterio, que deterioran el surtido, la experiencia o la confianza (problemas de calidad, fraude, incumplimientos).
- ❑ Entre 2 y 3: cuando la experiencia no se integra (cada partner hace lo suyo pero el cliente vive una suma de fricciones en lugar de una solución coherente).
- ❑ Entre 3 y 4: cuando el ecosistema no tiene una identidad de datos unificada y la información se pierde en silos, o cuando los incentivos para compartir datos son débiles o inexistentes.
- ❑ Entre 4 y 5: cuando la IA se usa de forma aislada por cada actor, sin una visión unificada, o cuando se automatizan decisiones que dañan la confianza (por ejemplo, recomendadores opacos, discriminación injusta, prácticas abusivas de pricing).
- ❑ Entre 5 y 6: cuando el margen incremental se interpreta exclusivamente como “ganancia privada” y no como combustible del ecosistema.

En el volumen B2B/D2C analizamos muchos de estos puntos de fricción desde el ángulo de las relaciones comerciales y del diseño de canales. El flywheel del comercio colaborativo que presentamos aquí permite traducir esa narrativa en una herramienta de gestión: un ciclo que se puede mapear, medir y ajustar.



## ¿Cómo usar este flywheel en la práctica?

Para que este marco no quede sólo en una figura conceptual, sugiero tres usos concretos:

- ❑ Como **mapa de métricas**: asociar KPIs específicos a cada etapa (número y calidad de partners, NPS/CSAT, frecuencia y amplitud de compra, calidad y cobertura de datos, ingresos por RMN y servicios B2B, % de margen reinvertido en el ecosistema).
- ❑ Como **herramienta de diagnóstico**: identificar en qué etapa el flywheel se frena hoy y qué decisiones podrían destrabarlo (por ejemplo, rediseñar reglas de onboarding de partners, unificar datos, revisar gobernanza de la IA, renegociar el reparto de margen incremental).
- ❑ Como **lenguaje común en el comité ejecutivo**: en lugar de hablar sólo de “GMV”, “ventas” o “participación de mercado”, incorporar el vocabulario de margen regenerado, datos compartidos, capacidad de orquestación e inversión en ecosistema.

En el capítulo siguiente, cuando abordemos la hoja de ruta de evolución hacia modelos colaborativos, retomaremos este flywheel como brújula. La idea no es que todas las organizaciones alcancen el mismo diseño de ecosistema, sino que sean capaces de responder, con claridad, a una pregunta fundacional: ¿nuestro modelo colaborativo está pensado para extraer valor del ecosistema o para regenerarlo? La diferencia entre uno y otro determina, en buena medida, si el flywheel girará un par de años... o si podrá seguir haciéndolo en la próxima década.

## Flywheel del comercio colaborativo: margen regenerado y datos compartidos



**“Un modelo colaborativo sano  
convierte datos y margen en  
combustible regenerativo para  
todo el ecosistema.”**

Marcos Pueyrredon

# Radar operativo 0–5 de unified & collaborative commerce

En el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) propuse un primer **radar de madurez 0–5 de unified & collaborative commerce** pensado a nivel macro: sirve para que una empresa, sector o incluso un país se autoubique en cinco grandes dimensiones —**datos & identidad, canal & experiencia, modelos de colaboración, tecnología & IA y organización & talento**— y pueda conversar sobre madurez digital con un mismo lenguaje.

Ahora, en este libro, quiero complementar ese marco con una lectura más operativa: un radar 0–5 que no mide tanto la “foto estratégica” de la organización, sino el estado real de los **proyectos y capacidades** que habilitan el unified & collaborative commerce en el día a día. El radar macro de [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) ayuda al directorio a entender **“dónde estamos como ecosistema”**; este radar operativo ayuda a los equipos a responder **“qué tan listo está nuestro stack, nuestro modelo colaborativo y nuestra forma de trabajar para soportar esa ambición”**.

Propongo **seis ejes operativos**, también de 0 a 5, que se pueden usar para evaluar una unidad de negocio, un país o incluso un proyecto concreto:

1. Orquestación de pedidos e inventario (OMS / stock unificado).

2. Catálogo, precios y reglas comerciales unificadas.
3. Modelos colaborativos activos (marketplace, dropship, B2B2C, RMN, etc.).
4. Gobernanza de datos y data trust en práctica (no sólo en presentaciones).
5. IA-unificada en producción (casos de uso reales, no pilotos eternos).
6. Equipo, KPIs y rituales de ecosistema (cómo operan las personas alrededor de todo lo anterior).

A diferencia del radar macro del libro ["La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C"](#), que mira capacidades estructurales profundas, este radar se enfoca en: **¿qué tenemos hoy funcionando?** y **¿qué tanto depende todavía de Excel, héroes individuales o parches manuales?** Veamos cada eje.

## 1. Orquestación de pedidos e inventario (OMS / stock unificado)

Aquí no pregunto si *"tenemos un OMS comprado"*, sino si de verdad operamos con **una única vista de stock** y una lógica de asignación de pedidos que conecte todos los canales y nodos del ecosistema.

### □ Nivel 0-1

- Inventarios separados por canal.
- Poca o nula visibilidad cruzada.

- Promesas de entrega hechas “a ojo” y actualizaciones batch.

### □ Nivel 3

- OMS funcionando para la mayoría de los canales.
- Ya hay *ship-from-store*, *click & collect*, reglas básicas de asignación.
- Pero ciertos negocios o partners siguen trabajando en paralelo.

### □ Nivel 4–5

- Stock unificado a nivel SKU/localización para toda la operación.
- Motor de orquestación que decide desde dónde cumplir cada pedido (CD, tienda, tercero) según reglas dinámicas.
- Este mismo modelo se extiende a sellers del marketplace, partners B2B y aliados logísticos.

## 2. Catálogo, precios y reglas comerciales unificadas

En el radar macro del libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) hablamos de “canal & experiencia” y de la importancia de que el cliente viva un journey coherente. Aquí lo aterrizamos en lo más básico: **catálogo, precios y reglas comerciales**.

### □ Nivel 0–1

- Cada canal con su catálogo.
- Descripciones y atributos inconsistentes.
- Múltiples listas de precios sin una lógica clara.
- Promociones que cambian sin coordinación entre ecommerce, tienda física y marketplaces.

### □ Nivel 3

- Catálogo maestro centralizado.
- Taxonomía común para productos y contenidos.
- Motor de precios central que se replica en canales clave.
- Pero aún hay excepciones manuales o “listas especiales” que generan ruido.

### □ Nivel 4–5

- Un verdadero *single source of truth* para catálogo y precios.
- Reglas comerciales configuradas una sola vez y desplegadas en todos los front-ends.
- Visibilidad clara de qué se puede vender dónde y con qué condiciones.
- Gobernanza definida para que no haya “atajos” que rompan la coherencia.

### 3. Modelos colaborativos activos (marketplace, dropship, B2B2C, RMN, etc.)

En el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) hago el zoom en cómo conviven **B2B, D2C y B2B2C** y cómo cambian las relaciones marca–retailer–marketplace. Aquí la pregunta es brutalmente operativa: más allá de la intención estratégica, **¿qué modelos colaborativos tenés hoy en producción?**

#### □ Nivel 0–1

- Sólo vendés inventario propio en tus canales.
- No hay sellers externos, ni dropship real, ni RMN operando como negocio.
- Las relaciones siguen siendo básicamente proveedor–cliente tradicionales.

#### □ Nivel 3

- Ya tenés al menos un modelo colaborativo vivo:
  - Marketplace con algunos sellers.
  - Canal B2B2C digitalizado.
  - RMN con primeras campañas serias.
- Pero todavía conviven muchas prácticas “viejas”.
- Y tal vez el modelo no está integrado a la operación core (funciona como satélite).

#### □ Nivel 4–5

- Varios modelos colaborativos maduros alimentando el P&L.
- Con acuerdos de datos, riesgo y margen claros.
- Integrados a OMS, catálogo y reporting.
- Con procesos y equipos dedicados a gestionar ese ecosistema (no sólo a “apagar incendios” de onboarding y soporte).

### 4. Gobernanza de datos y data trust en práctica

En el radar macro del libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#), la dimensión **“datos & identidad”** evalúa si pasamos de excels dispersos a un verdadero *identity graph* unificado. Ahora, en este texto, este eje operativo se pregunta: ¿cómo se ve eso en la calle? ¿Compartimos datos con partners de forma gobernada o seguimos en el reino del Excel adjunto por mail?

#### □ Nivel 0–1

- No hay acuerdos formales de *data sharing*.
- Cada actor guarda sus datos sin compartir.
- O se comparten de forma ad hoc, sin anonimización ni reglas claras.

#### □ Nivel 3

- Ya hay contratos y políticas de uso de datos con algunos aliados (marca–retailer, retailer–marketplace, marketplace–sellers, fintech, logtech, etc.).



- Existen integraciones para compartir segmentos o resultados de campaña.
- Se empiezan a explorar *clean rooms* o entornos controlados, aunque sea en piloto.

#### □ Nivel 4-5

- El ecosistema opera sobre un verdadero **data trust**:
  - Qué datos se comparten, con quién, para qué y bajo qué salvaguardas está documentado y automatizado.
- Hay procesos claros para anonimizar, auditar y revocar accesos.
- La conversación sobre datos dejó de ser “miedo” para convertirse en un “activo” gestionado en conjunto.



## 5. IA-unificada en producción

En el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) introduje la idea de pasar del **“dato al impacto”**, y enumeré los grandes espacios donde IA y analítica cambian el juego (scoring, recomendación, pricing, logística, etc.). Este eje del radar operativo quiere distinguir entre el *powerpoint* y la realidad.

### □ Nivel 0–1

- No hay casos de IA en producción.
- O son experimentos aislados que nadie mira ni sabe si agregan valor.
- Cada actor del ecosistema opera con su propia “intuición local”.

### □ Nivel 3

- Ya tenés varios casos en producción (recomendadores, segmentación, asignación de pedidos, detección de fraude).
- Pero todavía están fragmentados por canal o actor.
- Las decisiones críticas del ecosistema siguen tomándose sin una visión unificada.

### □ Nivel 4–5

- Existe una capa de **IA-unificada** que integra datos de todos los canales y actores relevantes.

- Alimenta decisiones de orquestación (qué ofrecer, cómo cumplir, a quién priorizar) en tiempo (casi) real.
- Convive con una capa explícita de **human augmented AI (HAAI)**: reglas donde el criterio humano interviene para validar, ajustar o frenar automatismos cuando hay implicancias éticas, de riesgo o de relación estratégica.

## 6. Equipo, KPIs y rituales de ecosistema

En el radar macro del libro ["La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C"](#) hablo de **"organización & talento"** como dimensión cultural. Ahora, me concentro en cómo eso se aterriza en el día a día de los equipos que operan el unified & collaborative commerce.

### □ Nivel 0-1

- Cada área mide lo suyo (tienda, ecommerce, marketplace, logística, TI) con KPIs distintos y hasta contradictorios.
- No hay reuniones regulares donde se vea el ecosistema como un todo.
- Las decisiones sobre partners, canales y datos se toman de forma aislada.

### □ Nivel 3

- Ya existe algún tipo de comité o célula multidisciplinaria que mira KPIs comunes.
- Se discuten temas de ecosistema (sellers, partners, datos) en espacios recurrentes.

- Pero muchas decisiones siguen pasando por estructuras jerárquicas tradicionales.

#### □ Nivel 4–5

- Hay un **“equipo de ecosistema”** reconocido, con *sponsorship* C-level.
- Trabaja con un tablero compartido de métricas (GMV total, margen regenerado, NPS, salud de partners, riesgos, etc.).
- Tiene rituales claros (weeklies, monthlies, QBRs) con partners clave donde se revisan juntos resultados, inversiones y próximos pasos.

**¿Cómo usar este radar operativo junto al radar macro del libro “La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”?**

Mi sugerencia es muy concreta:

- Usar el radar macro del libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) cuando quieras discutir la madurez global de tu organización o sector en comité de dirección, compararte con otros arquetipos o definir grandes prioridades estratégicas.
- Usar el radar operativo de este libro cuando quieras bajar esa discusión a proyectos reales: un país, una unidad de negocio, un marketplace, una red de retail media, un ecosistema B2B industrial.

En la práctica, el ejercicio ideal es dibujar ambos:

1. El **radar macro** (datos & identidad, canal & experiencia, modelos de colaboración, tecnología & IA, organización & talento).
2. El **radar operativo** (los seis ejes que detallé aquí).

La conversación que se abre entre esos dos planos es poderosa:

- ❑ Si tu radar macro muestra buena madurez en “modelos de colaboración”, pero en el radar operativo estás en 1-2 en “OMS/stock unificado” o “gobernanza de datos”, tenés un gap entre discurso y práctica.
- ❑ Si, en cambio, el radar operativo está fuerte pero el macro muestra baja madurez en “organización & talento”, sabés que el próximo cuello de botella será cultural, no tecnológico.

En otras palabras:

- ❑ El **radar del libro** [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) te dice **qué tan lejos podés llegar como organización.**
- ❑ El **radar operativo de este libro** te dice **qué tan listo estás hoy para dar los próximos pasos en proyectos concretos de unified & collaborative commerce.**

## Radar operativo 0-5 de Unified & Collaborative Commerce



**“Un ecosistema sano no sólo genera margen: lo regenera y lo comparte.”**

— Marcos Pueyrredon

# Plataformas tecnológicas para el comercio unificado

Hablar de comercio unificado es también hablar de la **arquitectura tecnológica** que lo sustenta. En mis inicios en el ecommerce, montar una tienda en línea implicaba generalmente adoptar una solución monolítica: un *software todo-en-uno* que manejaba el catálogo, el carrito, los pagos, etc., pero que difícilmente se comunicaba bien con otros sistemas (ERP, inventarios de tiendas, CRM, etc.). Para lograr *unified commerce*, esa situación tuvo que cambiar radicalmente. **¿Cuáles son las plataformas y arquitecturas clave para implementar comercio unificado?** Veamos.

En los últimos años se impuso la idea de “*composable commerce*” o comercio componible. Es una filosofía que promueve construir la plataforma de comercio a partir de **componentes modulares “enchufables”**, en lugar de depender de un sólo megasistema cerrado. Esto está muy ligado a lo que mencionaba antes de la arquitectura MACH (microservicios, API-first, cloud, headless). Una plataforma componible permite elegir “lo mejor de cada rubro” (*best-of-breed*): por ejemplo, tal vez uso un motor de recomendaciones de un proveedor, el módulo de carrito de otro, el sistema de gestión de órdenes (OMS) de otro, y los uno mediante APIs.

El 99% de los retailers ya está considerando o adoptando este enfoque modular, según un informe de 2025 (Liran,

2024). **La ventaja de un enfoque composable** es la **agilidad y flexibilidad**: se pueden intercambiar piezas o añadir nuevas rápidamente, sin tener que reformar todo el sistema (Liran, 2024). Esto reduce la dependencia de un solo proveedor (*vendor lock-in*) y acelera la innovación.

Sin embargo, lograr un **commerce composable** requiere una base sólida de integración. Ahí es donde entra la mencionada arquitectura **MACH** como habilitadora fundamental (Liran, 2024). Repasando sus componentes:

**Microservicios**: cada función (checkout, búsqueda, catálogo, pagos) corre como un servicio independiente. Esto permite actualizar o escalar una parte sin afectar las demás. Por ejemplo, si necesito mejorar mi motor de búsqueda, puedo reemplazar ese microservicio sin “romper” el resto de la tienda.

**API-first**: todos los componentes se comunican a través de APIs abiertas. Esto garantiza que herramientas de distintos proveedores “hablen el mismo idioma”. Por ejemplo, mi sistema de órdenes puede consultar vía API el stock en el sistema de almacén, o una app móvil puede usar las APIs del core commerce para mostrar el catálogo, sin acoplarse directamente al código fuente. Las APIs hacen posible el **plug and play** de componentes y también integrar sistemas legados.

**Cloud-native**: la infraestructura corre en la nube, aprovechando escalabilidad automática, alta disponibilidad global, y libera al retailer de tener que



administrar servidores. En Latinoamérica, muchas empresas migraron a la nube justo para poder soportar el crecimiento del ecommerce y la demanda 24/7 post-2020.

**Headless:** la capa frontal (el “head”) está desacoplada del backend. Esto significa que puedo tener múltiples front-ends (un sitio web, una app móvil, un panel de tienda física para vendedores), todos conectados a los mismos servicios de backend. Además, permite libertad de diseño: se pueden crear experiencias a la medida en cada canal, sin estar limitado por la plantilla de un software tradicional. En un entorno headless, un desarrollador front-end puede usar frameworks modernos (React, Vue, etc.) para la web o móvil, mientras conecta mediante APIs al núcleo de comercio unificado.

Muchas de las **plataformas tecnológicas modernas** para *unified commerce* siguen este paradigma MACH en mayor o menor grado. Podemos agruparlas en **tres tipos principales**:

**1. Plataformas SaaS unificadas (suite todo-en-uno modernas):** Son soluciones en la nube que ofrecen un ecosistema completo de comercio unificado listo para usar. Ejemplos: **VTEX**, **Salesforce Commerce Cloud (SFCC)**. Estas plataformas proveen *de fábrica* módulos integrados de catálogo, carrito, pago, OMS, marketplace, etc., con la promesa de estar ya unificadas en el backend. Por ejemplo, **VTEX** se presenta como una plataforma “completa y componible” que soporta estrategias de unified commerce. VTEX incluye capacidades nativas de marketplace y OMS junto con la tienda online, lo que

permite integrar ventas de terceros y gestión omnicanal en una misma solución.

Salesforce Commerce Cloud, por su parte, ha evolucionado para ofrecer una **única plataforma para B2C y B2B**, donde destaca la conexión entre la tienda en línea y el punto de venta físico a través de su concepto de *unified commerce*. De hecho, Salesforce insiste en que el comercio unificado es tanto una estrategia de negocio como una pila tecnológica, y promociona su Cloud como un conector de **todas las ventas y datos de cliente en un solo lugar**.

La ventaja de estas suites SaaS unificadas es la **rapidez de implementación** y que ya resuelven muchos desafíos de integración interna; uno está adoptando un “backend único” prediseñado. Por ejemplo, un cliente que implemente VTEX obtiene inmediatamente un OMS integrado con el ecommerce, y herramientas omnicanal como *pickup in store* listas para habilitar. En Latinoamérica, VTEX ha sido clave para que muchos retailers medianos adoptaran la omnicanalidad real, sin desarrollar todo desde cero.

## **2. Plataformas PaaS componibles (best-of-breed):**

Aquí ubicamos soluciones como **Commercetools**, **Elastic Path**, **Magento Commerce (Adobe)** en su versión cloud modular, u otras plataformas *headless* puras. Son plataformas pensadas para un **enfoque componible**, a menudo vendidas como PaaS (platform as a service), donde los clientes pueden armar su ecosistema. Por ejemplo, *Commercetools* es pionera en ser una

plataforma 100% API-first y headless: ofrece los *building blocks* (servicios de carrito, pedidos, productos), para que luego el integrador o el equipo de TI del retailer construya la experiencia que quiera.

**Elastic Path** permite combinar su core commerce con microservicios adicionales según las necesidades (ellos introdujeron el concepto de “composable commerce hub”). La filosofía de estas plataformas es brindar **flexibilidad máxima** y evitar las limitaciones de una suite pre integrada. ¿La desventaja? Requieren más trabajo de integración y a veces más inversión en desarrollo, porque dependen de ensamblar las piezas. En organizaciones con equipos de tecnología robustos o que buscan diferenciación profunda, esta opción es atractiva. Muchas empresas grandes adoptan un *composable stack*: por ejemplo, usan *commerce tools* de backend, un CMS especializado para contenido, un motor de búsqueda como Algolia, un CRM separado, etc., y orquestan todo. Esto, bien hecho, resulta en un **comercio unificado a medida**.

*Nota:* Un punto crítico es contar con un *middleware* o *integration layer* sólido para que todos estos microservicios intercambien datos correctamente (a veces se emplean plataformas iPaaS para orquestar integraciones). Si bien la complejidad es mayor, **la capacidad de innovación también lo es**, pues cada componente puede evolucionar independiente. Empresas con presencia regional a veces optan por estas plataformas componibles para poder adaptar soluciones país por país manteniendo un core común.

**3. Plataformas locales y regionales (SaaS para pymes o mercados específicos):** En Latinoamérica tenemos actores locales como **Tiendanube** (Nuvemshop en Brasil), **Mercado Shops** (plataforma de Mercado Libre), **JumpSeller**, **VTEX IO para pequeñas empresas**, **Shopify** (si bien es global, ha crecido su presencia regional). Estas soluciones apuntan sobre todo a **negocios medianos y pequeños**, y ofrecen facilidad de uso y ciertas integraciones predeterminadas. No son “unified commerce” en el sentido enterprise más completo, pero sí han comenzado a incorporar funcionalidades omnicanal sencillas.

Por ejemplo, **Tiendanube** permite a los comerciantes gestionar en su panel los stocks de su tienda online que también venden en Facebook o Instagram Shopping, y mantener así sincronizado el catálogo en esos canales sociales. Es una forma de unificación básica de inventario en múltiples vitrinas digitales. También Tiendanube ha lanzado integraciones con puntos de venta físicos (han hecho alianzas con sistemas de cobro en tiendas), de modo que una pyme pueda intentar unificar su stock de tienda con el de la web. **Nuvemshop** en Brasil habla de “catálogo unificado” y soluciones de pago y envío integradas para brindar a las pymes una experiencia lo más unificada posible, sin tener que contratar múltiples proveedores.

Si bien estas plataformas locales no tienen la sofisticación de una suite enterprise, juegan un rol importante en la **adopción masiva** del comercio unificado a nivel base de la pirámide, y facilitan que pequeños comerciantes integren sus canales digitales con cierta cohesión.

Un caso interesante es **Mercado Libre** a través de Mercado Shops:

Cualquier vendedor puede montar su tienda online propia usando la infraestructura de Mercado Libre, y esto automáticamente **unifica su inventario y ventas con el marketplace**. Así, un emprendedor que vende en Mercado Libre y a la vez en su propio sitio Mercado Shops, en realidad tiene un mismo backend (Mercado Libre) para ambas cosas. Esto es un acercamiento al unified commerce ofrecido como servicio: Mercado Libre actúa como el “backend unificado” para miles de pymes, que de ese modo no tienen que preocuparse por integrar stock de tienda y online; se los maneja la plataforma. Es una tendencia interesante donde el *provider* (Mercado Libre, en este caso) ofrece comercio colaborativo y unificado en uno: la pyme vende en múltiples canales (su tienda, el marketplace, incluso redes sociales mediante enlaces de Mercado Pago), todo centralizado en el ecosistema Mercado Libre.

Ahora bien, además del sistema de venta en sí, lograr unified commerce **implica integrar o incorporar otros sistemas empresariales críticos**:

- ❑ **ERP (*enterprise resource planning*)**: típicamente, el sistema donde vive la gestión financiera, contabilidad y a veces el control maestro de inventario. En un mundo unificado, el ERP debe estar conectado en tiempo real o casi real con la plataforma de commerce para intercambio de stock, precios, y para registrar las ventas online en

la contabilidad. Un desafío clásico fue que muchos ERPs legados no estaban hechos para transacciones en línea 24/7 ni para la velocidad del ecommerce. Se han debido implementar capas intermedias (por ejemplo, **middleware de integración**) o migrar a ERPs más modernos con APIs. El rol del ERP sigue siendo el “cerebro administrativo”, pero en comercio unificado, a veces el **OMS toma liderazgo** en inventario disponible para venta, y el ERP se actualiza a posteriori.

- **OMS (order management system):** es fundamental en omnicanal/unificado. El OMS orquesta los pedidos sin importar de dónde vengan, y decide cómo cumplirlos (desde qué almacén o tienda enviar, si hacer *split* de pedido, etc.). En modelos unificados, el OMS actúa como **conector entre canales online y tiendas físicas**. Por ejemplo, si se habilita *ship-from-store* (enviar desde tienda) o *click & collect*, es el OMS quien asigna el pedido al lugar correcto.

Plataformas unificadas suelen traer OMS integrado (VTEX lo trae; Salesforce tiene su OMS que conecta con CommerceCloud). Otras veces se integra un OMS especializado (Manhattan OMS, IBM Sterling, etc.). La integración OMS-POS-website es medular para promesas como “*Compra en cualquier canal, recibe de cualquier lugar*”. Según Manhattan Associates, la verdadera personalización y flexibilidad posventa que esperan los consumidores sólo es posible si hay visibilidad total de inventario y procesos durante y después de la venta (Retailers Magazine, 2024), función que recae en un buen OMS unificado.

- **CRM/CDP:** La gestión de la relación con clientes (CRM) o las plataformas de datos de cliente (CDP) deben alimentarse de todos los canales. En un comercio unificado, idealmente existe una **única fuente de la verdad del cliente** (el tan mentado customer 360). Puede lograrse mediante un CRM centralizado al que se conectan tanto la tienda física (vía POS) como el ecommerce, o con una CDP moderna que compile datos online/offline.

Por ejemplo, muchos retailers integran Salesforce CRM con su plataforma commerce para que cada interacción quede registrada en un perfil único. El beneficio es poder hacer marketing más contextual y servicio al cliente más informado. María Eugenia Botta resaltaba en nuestra charla cómo tener esa vista única les permitió incluso cambiar procesos internos para no marear al cliente repitiendo datos: **cuando todos los canales comparten el historial del cliente, la atención es mucho más eficiente y satisfactoria.**

- **POS (point of sale):** El sistema de punto de venta de tiendas físicas debe evolucionar para integrarse al ecosistema unificado. Tradicionalmente, el POS era un software instalado en cada tienda, a veces desconectado del inventario central hasta el cierre del día. Hoy se buscan **POS unificados en línea con el stock global**. Muchas empresas están adoptando POS modernos, incluso móviles o basados en la nube, que consultan en tiempo real el inventario compartido.

Un ejemplo: en una implementación unificada, si un cliente está en tienda y no encuentra su talla,

el vendedor con su POS/tablet puede ver si está disponible en el almacén central o en otra sucursal y ofrecerle enviárselo. Eso sólo es posible si el POS está conectado al sistema central (OMS/ERP) con datos al día. La integración POS-OMS también permite que pedidos online se puedan “partir” a tiendas (para pick-up o envíos locales), y que ventas de tienda se reflejen instantáneamente para descontar stock online.

- **Plataformas de experiencia digital (CMS, buscadores, etc.):** En un entorno headless componible, uno puede tener un **CMS (content management system)** especializado para la web/app, que esté integrado vía API al catálogo y al CRM para mostrar contenido personalizado. Asimismo, motores de búsqueda interna, recomendaciones por AI, etc., son componentes que hay que **integrar**.

Muchas suites SaaS traen estas funciones incorporadas; en arquitecturas componibles, se suman por separado. Un desafío tecnológico es asegurar que *todas* estas piezas compartan eventos y datos en común. Aquí es donde tecnologías como **event streams** o buses de datos en tiempo real (ej., Kafka) se usan para que cuando ocurra algo en un canal, todos los sistemas interesados lo sepan casi al instante.

La **integración** es la palabra clave. En comercio unificado, **todos los sistemas deben hablarse**. Si la plataforma principal no provee todos los módulos, hay que conectarlos. Por eso se han vuelto populares los **iPaaS (integration platform as a service)** y *middleware* especializados en comercio. Por ejemplo, existe Alumio, Mulesoft, Dell



Boomi, que facilitan conectar ERP+ecommerce+CRM con conectores preconstruidos. No es casual que Salesforce promocióne Mulesoft junto a Commerce Cloud: saben que la integración de backend es a veces la parte más compleja de un proyecto unificado.

También vemos arquitecturas “*event-driven*”: en lugar de mera sincronización batch, se configura que ante ciertos eventos (venta realizada, cliente crea cuenta, devolución procesada), se disparen notificaciones a otros sistemas para actualizarse. **El objetivo es lograr una sincronía lo más cercana al tiempo real** entre todos los componentes.

En cuanto a **desafíos de integración**, hay varios que suelen surgir en la región:

- ❑ **Integración con sistemas legados locales:** Muchas empresas latinas tenían (o tienen) ERPs nacionales o sistemas a medida. A veces carecen de APIs modernas. Integrarlos requiere creatividad (conectarse directo a bases de datos, usar archivos planos, etc.). Esto puede retrasar proyectos unificados. Algunos optan por *reemplazar* ciertos sistemas core por otros más integrables.
- ❑ **Infraestructura de APIs limitada:** Históricamente, la infraestructura de internet local y de TI no estaba preparada para sincronizaciones constantes. En los últimos 5 años esto mejoró, con cloud y mejores redes, pero empresas que no migraron al cloud pueden sufrir que sus servidores locales no aguanten el tráfico omnicanal en tiempo real. Recuerdo un retailer cuyo servidor de ERP colapsaba cada vez que

consultábamos stock por API para la web; tuvimos que implementar cachés intermedias.

- ❑ **Costo y complejidad:** Implementar unified commerce implica inversión significativa en tecnología y en capacitación. Un estudio de 2024 resaltaba que uno de los obstáculos es la asignación de recursos y el *change management*: requiere entrenar al personal en nuevos flujos (por ejemplo, empleados de tienda cumpliendo pedidos online). También hay que justificar el ROI: aunque los beneficios son claros, el retorno puede tardar en ciertas áreas, por lo que los directivos deben tener una visión estratégica de largo plazo.
- ❑ **Seguridad y confiabilidad:** Al centralizar todo, el riesgo ante caídas o brechas de seguridad es mayor en impacto (porque afecta a todos los canales). Las plataformas tecnológicas invierten mucho en redundancia y seguridad, pero las empresas deben también adaptar procesos de continuidad de negocio. Por ejemplo, si se cae la conexión, ¿cómo sigue vendiendo la tienda física si su POS dependía del sistema central? Hay que prever modos offline temporales.

En el panorama actual, puedo afirmar que las empresas de retail y comercio electrónico exitosas de la región usan una combinación de estas herramientas modernas. Algunas adoptaron un **enfoque híbrido**, usando un **core SaaS unificado** y complementándolo con microservicios propios. Un caso es **Mercado Libre**, que desarrolló mucho internamente pero también utiliza componentes de terceros integrados vía APIs para ciertas funciones

especializadas; su ecosistema es muy componible detrás de escena, aunque para el usuario luzca como una única plataforma robusta.

En conclusión, **las plataformas tecnológicas son el cimiento del comercio unificado**. La buena noticia es que hoy existen más opciones que nunca para lograrlo, desde suites integrales hasta *frameworks* componibles. La clave está en elegir la arquitectura que mejor se adapte a la realidad y escala de cada negocio, siempre asegurando que los **datos fluyan libremente entre todos los sistemas** y que podamos orquestrar la operación de punta a punta.

Con las herramientas adecuadas, incluso una empresa con legado complejo puede transformarse: como dijo un ejecutivo de tecnología, “no se trata de descartar todo lo viejo, sino de **integrarlo inteligentemente** en una arquitectura moderna”. En Iberoamérica, estamos viendo precisamente esa convergencia entre lo nuevo y lo existente a través de integraciones y migraciones progresivas hacia la nube y las APIs. En el próximo apartado, analizaré cómo ha sido **la adopción de estos modelos unificados en la región**, quiénes lideraron el camino y qué particularidades enfrentamos en nuestro mercado para hacer realidad este comercio unificado y colaborativo.



# Despliegue en Iberoamérica:

## Adopción y casos destacados

El viaje hacia el comercio unificado en Iberoamérica ha tenido sus propios matices. No ocurrió de la noche a la mañana, y ciertamente no sin obstáculos. Quiero repasar **cómo y cuándo nuestra región comenzó a adoptar el modelo unified commerce**, quiénes fueron los pioneros, cuáles fueron las limitantes iniciales y cómo la pandemia de COVID-19 aceleró muchos cambios.

### Primeros pasos y pioneros regionales

En la década de 2010, la mayoría de los retailers latinoamericanos operaba con enfoques multicanal: tienda física + incipiente ecommerce, cada uno por su lado. **Brasil** fue probablemente el terreno donde antes se dio el salto a la omnicanalidad. Empresas como **Magazine Luiza** o **B2W** (ahora Americanas) comenzaron programas para integrar tiendas y online, con sus propios desafíos. Pero si hablamos de pioneros en **unified commerce** en un sentido más completo, **VTEX** merece mención especial.

Fundada en Brasil, VTEX apostó tempranamente por una plataforma que permitiera a los retailers de la región acceder a tecnología de nivel mundial. A mediados de la década, VTEX ya promovía conceptos de **“una sola base de datos, múltiples canales”**. Varias grandes tiendas brasileñas adoptaron VTEX, con lo que incorporaron funciones omnicanal (ej: **Natura** integró venta de catálogo, ecommerce y consultoras en una sola

plataforma con VTEX). VTEX actuó como **evangelizador** en eventos eCommerce Day sobre las ventajas de unificar sistemas; no sólo vender online sino converger canales. Podemos considerar a **VTEX como pionero desde el lado proveedor tecnológico**.

Desde el lado de los retailers en sí, en **Brasil** se destacaron también iniciativas propias: **Mercado Libre** (nacido en Argentina pero con enorme presencia en Brasil) jugó un rol en impulsar integraciones logísticas y de pagos unificadas con Mercado Pago y Mercado Envíos, y sentó bases de ecosistema integrado. **Magazine Luiza** desarrolló su famosa plataforma “Luiza Labs” y creó omnicanalidad interna (por ejemplo, sus tiendas físicas comenzaron a despachar pedidos online de inmediato, con la integración de inventarios).

En **Argentina**, un caso temprano fue **Frávega**, que hacia 2017-2018 inició su transformación omnicanal con apoyo ejecutivo fuerte. Otra empresa pionera argentina fue **Mercado Libre**, por supuesto, que desde fines de los 2010 ofreció a tiendas físicas sumarse a su red (por ejemplo, franquicias de PagoFácil como puntos de entrega, para integrar mundo online-offline de forma colaborativa). También **Garbarino** (retailer de electrodomésticos), a inicios de 2010, integró sus canales con cierto éxito, aunque luego enfrentó problemas financieros.

En **Colombia**, **Grupo Éxito** se destaca: ya antes de 2020 venía apostando a la omnicanalidad. De hecho, Éxito fue de los primeros en decir: “nuestro objetivo es integrar todos los canales en una propuesta de valor unificada,

combinando lo mejor del mundo físico y virtual”.<sup>21</sup> Esto lo dijeron antes de la pandemia, y se tradujo en proyectos como “Éxito Wow” (tiendas físicas experienciales integradas con digital), lanzamiento de su app y ecommerce robusto, etc. **Grupo Éxito**, con sus cadenas Éxito y Carulla, implementó servicios como *compra y recoge* (click & collect) y última milla en 1 hora en alianza con Rappi, todo lo cual requería un backend bastante unificado.

Otro pionero en Colombia es **Falabella** (chilena operando en ese país): Falabella lanzó en la región su estrategia omnicanal desde fines de los 2000, que integró Sodimac, Tottus y Linio bajo su paraguas digital.

En **México**, gigantes como **Liverpool** y **Palacio de Hierro** empezaban antes de 2020 a invertir en omnicanal (Liverpool implementó pick-up store, kioscos digitales en tienda), pero quizás quien se adelantó fue **Mercado Libre México** con la integración de muchos retailers a su marketplace. **Walmart México** también fue un temprano integrador omnicanal (por la influencia de Walmart US).

Quiero resaltar que en los **años prepandemia**, la adopción del comercio unificado en Latinoamérica era **incipiente y relativamente baja** comparada con mercados de EEUU/Europa. Un análisis presentado por Manhattan Associates en 2024 reveló que aún pocos retailers de Latam habían logrado madurez en comercio unificado: la mayoría estaba en fases de omnicanal básico, y sólo unos 4 de 35 grandes detallistas evaluados destacaron como líderes unificados (entre ellos mencionaron **Home Depot México** y **C&A Brasil** como ejemplos) (Hargrave, 2023).

Esto sugiere que, hasta hace poco, **la plena unificación era la excepción más que la norma**. Manhattan Associates señaló que Latinoamérica tiene un amplio margen para ponerse al día en este tema, y subraya que los líderes que sí lo implementan están creciendo sus ingresos 2-3 veces más rápido (Hargrave, 2023). Es decir, ya se veía una brecha importante entre quienes adoptaron unified commerce y quienes no.

¿Por qué la adopción fue lenta inicialmente? Identifico algunas **limitantes iniciales**:

- ❑ **Fragmentación tecnológica:** Muchas empresas tenían infraestructura heterogénea en distintos países o unidades de negocio, lo que dificultaba crear un backend único. Por ejemplo, un retailer presente en varios países podía tener un ERP distinto en cada uno, o tiendas adquiridas con sistemas diferentes.
- ❑ **Silos organizacionales:** Como mencioné, el cambio cultural es duro. Varias compañías tardaron en alinear sus equipos de tienda y ecommerce; a veces competían internamente, lo que frenaba proyectos de unificación.
- ❑ **Baja infraestructura de APIs:** Hasta mediados de 2010, no abundaban las API públicas ni los integradores locales con experiencia. Muchas implementaciones eran a medida y costosas. Sólo con la llegada de más proveedores (VTEX, SAP Hybris, etc.) y partners especializados se fue creando el ecosistema para facilitar el *unified commerce*.



- ❑ **Prioridades centradas en crecimiento digital básico:** En la primera etapa, muchos retailers estaban simplemente poniendo en marcha el ecommerce como canal nuevo. La prioridad era hacerlo crecer en ventas, más que integrarlo con la tienda física. La omnicanalidad entró en la agenda un poco después de lograr tracción digital. Además, había cierto rezago en logística y pagos que debían resolverse primero.
- ❑ **Inversión limitada pre-2020:** Salvo contadas excepciones, antes de la pandemia, los directorios asignaban inversiones modestas al área digital en comparación con tiendas físicas. Unified commerce requiere inversión significativa en sistemas integradores, OMS, capacitación, etc., que a veces no se justificaba en empresas donde el ecommerce apenas representaba el 5% de las ventas.





## Aceleración pospandemia y tendencias recientes

Luego llegó la **pandemia de COVID-19 en 2020**, y con ella, un vuelco masivo hacia lo digital. En cuestión de meses, el comercio electrónico en Latam duplicó su penetración: de aproximadamente el 5% de las ventas totales retail antes de la pandemia a más del 10% después.<sup>22</sup> En un estudio de Mastercard se señala que durante el confinamiento, el ecommerce casi se duplicó en la región, y muchos consumidores adoptaron canales digitales por primera vez (Mastercard, 2020). Esto generó un **sentido de urgencia** en retailers para mejorar sus capacidades omnicanal. Muchas implementaciones que estaban en planes a 3-5 años se aceleraron a meses. La frase que escuché de varios CEOs fue: *“lo que teníamos proyectado para 2025 lo hicimos en 2020”*.

Con tiendas físicas cerradas o con aforo limitado, canales como el **m-commerce (comercio móvil)** y las **ventas por redes sociales o WhatsApp** despegaron. Las empresas se vieron obligadas a integrar sobre la marcha estos nuevos canales a sus operaciones. Por ejemplo, miles de comercios implementaron compra online y retiro en tienda casi improvisadamente.

En Colombia, Éxito, Olímpica y otras cadenas de supermercados ampliaron agresivamente su servicio a domicilio e integraciones con aplicaciones de delivery. **Olímpica**, cadena de retail del país, comenzó a vender en línea en 2018 pero fue durante 2020 que realmente potenció su canal digital para atender la nueva demanda.<sup>23</sup>

El business case de Olímpica documenta cómo una empresa con 69 años en el mercado tradicional aceleró su transformación omnicanal para adaptarse al “nuevo consumidor actual” (Pueyrredon, n.d.), pasando de sólo el 2% de las ventas online a tener que atender un porcentaje mucho mayor con catálogo de más de 6 millones de SKU integrados. Esto implicó integrar tiendas, centro de distribución y canales digitales en tiempo récord.

En toda Iberoamérica, notamos ciertas tendencias post-2020 que impulsaron el unified commerce:

- **Boom del m-commerce:** El uso de aplicaciones móviles propias se disparó. Muchas cadenas lanzaron o mejoraron sus apps. Estas apps necesitaban conectarse al mismo backend que la web y la tienda para ofrecer funcionalidades avanzadas (ver stock en tienda más cercana, escanear productos en góndola para info, cupones personalizados, etc.). Por ejemplo, Falabella reportó que su app tenía 4,5 millones de usuarios activos en Chile en 2024 y una conversión 3,5 veces mayor que el sitio móvil,<sup>24</sup> por lo que concentrarían esfuerzos en la app. Para soportar eso, integró la app con su red logística y de tiendas, y ofrece incluso experiencias híbridas como *scan & shop*.
- **Pagos digitales integrados:** La pandemia popularizó pagos sin contacto, billeteras electrónicas, etc. Proveedores como Mercado Pago, PicPay, etc., se integraron en comercios grandes y pequeños. Esto también es parte del unified commerce: **unificar la experiencia de pago**. Algunas tiendas empezaron a usar la misma pasarela para online y punto físico (ej., utilizando códigos QR en tienda vinculados a la

misma billetera). Esto mejora la vista unificada de transacciones del cliente y la agilidad.

- **Logística integrada y última milla:** El enorme volumen de envíos a domicilio obligó a retailers a innovar. Muchos convirtieron las tiendas físicas en **dark stores** o puntos de despacho para llegar más rápido al cliente. Este **multi-fulfillment** es un pilar de unified commerce. Empresas integraron sus sistemas de inventario para habilitar modalidades como *ship-from-store*.

Un caso es **Grupo Éxito**: en 2021 entregó 7,8 millones de órdenes a través de diferentes modalidades, usando tanto envíos desde centros de distribución como desde tiendas vía Rappi (Turbo Fresh Carulla) (Mall & Retail, n.d.). Lograr eso requirió una gestión integrada de stock y pedidos. Otro ejemplo: **Falabella** implementó en Chile su red de 500 puntos de retiro/retorno, usando tiendas físicas como hubs (Congreso América Digital, 2024); nuevamente, sistema centralizado para que el cliente compre online y recoja donde quiera.

- **Marketplace e integración de terceros:** Muchas empresas que antes sólo vendían inventario propio empezaron a **abrir sus plataformas a terceros** (modelo marketplace), para ampliar surtido sin inversión en stock. Falabella integró Linio; Éxito en Colombia lanzó "Marketplace Éxito"; Coppel en México abrió marketplace. Esto introduce elementos de **comercio colaborativo**: integras a competidores o proveedores en tu canal. Tecnológicamente, implica incorporar catálogos externos vía APIs,

unificar procesos de checkout y OMS para productos de terceros, etc.

Plataformas como VTEX permitieron a varios hacer esto rápidamente. Por ejemplo, **Falabella.com** ya en 2024 reúne productos de Falabella, Sodimac, Tottus y *miles de emprendedores y pymes* en un solo sitio (Congreso América Digital, 2024). Eso es collaborative commerce en acción, y fue potenciado tras la pandemia para aumentar ventas online.

- **Mentalidad “digital-first” en el consumidor:** Tras la pandemia, el cliente latinoamericano espera servicios omnicanal por parte de sus marcas favoritas. Un estudio citado por VTEX indicaba que el 73% de los consumidores prefiere marcas que ofrezcan experiencias sin fricciones en todos los canales (Schepici, 2020). Esta demanda empuja a las empresas a acelerar la unificación para no perder clientes. Un dato de Manhattan Associates: el 70% de los consumidores en Latam es más propenso a comprar de minoristas que brindan experiencias integradas online y en tienda (Hargrave, 2020). Es una cifra enorme que ningún retailer puede ignorar sin arriesgarse.

Todo esto resultó en que **el comercio unificado dejara de ser una opción “nice-to-have” para convertirse en imperativo competitivo**. De hecho, en 2023-2024, muchos retailers grandes de la región anunciaron planes de inversión precisamente en omnicanalidad y tecnología unificada.

Veamos ahora **casos por país** que ejemplifican dónde estamos a día de hoy (2024-2025):

- ❑ **Chile – Falabella:** Falabella es posiblemente **el referente omnicanal más avanzado de Chile** y uno de los top en la región. Con operaciones en Chile, Perú y Colombia, integró sus divisiones de tienda por departamentos, mejoramiento del hogar (Sodimac) y supermercado (Tottus) en un solo ecosistema digital **falabella.com**. En 2021 unificó su marca online fusionando el sitio de Falabella con Linio, y creó un **megaplataforma**. Hoy Falabella.com es marketplace multicategoría donde confluyen productos propios y de terceros.

*Canales:* tienda física, web, app, marketplace, todos bajo misma marca. *Datos:* unificados en su ecosistema (han desarrollado su propia plataforma omnicanal apoyada en servicios de terceros + desarrollo in-house). *Experiencia cliente:* muy integrada; por ejemplo, un cliente puede comprar en falabella.com y retirar en tiendas, devolver en cualquier sucursal, usar su tarjeta CMR en todos lados, etc. Falabella usa sus tiendas como centros logísticos y showrooms (Congreso América Digital, 2024).

Pablo San Martín, gerente de ecommerce, destacó cómo sus centros comerciales físicos actúan también como puntos de retiro y experiencia, con la integración de físico y digital (Congreso América Digital, 2024). Implementaron lockers de retiro automático (click & collect) para aumentar la eficiencia. Además, Falabella incorporó **inteligencia artificial** para recomendaciones y planea canalizar mayor parte

de su venta vía la app con personalización avanzada (Congreso América Digital, 2024).

Es decir, es un caso donde *unified commerce + colaborativo (marketplace)* están en plena ejecución. Su estrategia pospandemia claramente se aceleró: Falabella anunció inversiones en tecnología, y a fines de 2022 lanzó una nueva plataforma ecommerce sobre AWS para consolidar las 8 millones de SKU de Falabella, Sodimac, Tottus y Linio en un solo sitio. Esto muestra un fuerte compromiso con la unificación total. El resultado: Falabella ahora compite de tú a tú con Mercado Libre en la región andina, al ofrecer la ventaja de combinar canales físicos (tiendas Falabella) con el alcance digital.

- **Colombia – Grupo Éxito y Olímpica:** Éxito (parte del grupo GPA/Casino, aunque recientemente se independizó en bolsa) es líder de retail en Colombia con supermercados y tiendas de descuento. Fue pionero en implementar **estrategia omnicanal robusta**: integró [exito.com](#), [carulla.com](#) y su app “Éxito”, además de aliados como Rappi. Sus ingresos omnicanal crecieron exponencialmente: en 2017 sólo el 2% de ventas al 12% en 2020-21 (Mall & Retail, n.d.). Implementaron *compra y recoge*, repartos express, venta por WhatsApp (con su fuerza de ventas en tienda atendiendo vía chat).

En 2021 lograron que el 11,9% de sus ventas en Colombia viniera de canales electrónicos, y eso representó un crecimiento 4,7 veces en 5 años de su negocio omnicanal (Mall & Retail, n.d.). Mall&Retail destaca esas cifras y que la estrategia omnicanal de

Éxito conjugaba “*lo mejor del mundo físico y virtual*” (Mall & Retail, n.d.). Incluso atendieron tiendas de barrio mediante una app mayorista (MiSurtii), con lo que integraron un canal B2B digital.

**Olímpica**, por su parte, es un retailer más tradicional (supermercados y tiendas por departamento). Abrió su canal de venta online en 2018 de forma tímida, pero tras 2020, le dio impulso. El caso de estudio del eCommerce Institute (2023) comenta cómo Olímpica tuvo que adaptarse al “nuevo consumidor” integrando sus 390 sucursales a plataformas en línea (Pueyrredon, n.d.). Su catálogo online de más de 6 millones de productos sugiere que incorporaron marketplace o venta de artículos de terceros también. Aunque quizás no tan avanzado como Éxito, Olímpica ha implementado venta web con entrega a domicilio y probablemente click & collect.

Lo significativo es que empresas de supermercados colombianas vieron que sin omnicanalidad, no podrían competir contra apps de delivery y pure players. Hoy los consumidores colombianos pueden comprar su mercado en línea y combinarlo con ir a tiendas, usar programas de lealtad unificados (Éxito y Olímpica tienen cada uno su programa de puntos que integran canales). **Otras cadenas en Colombia**, como Alkosto y Flamingo, también desarrollaron omnicanal en esta época, pero Éxito y Olímpica son emblemáticas por su alcance nacional.

- **Argentina – Frávega:** En Argentina, el retail tradicional que más se transformó digitalmente fue **Frávega**, cadena de electrónica/hogar. Ya mencionamos

su adopción de VTEX y arquitectura headless para volverse omnicanal. Frávega invirtió de manera sostenida en marketing digital y en la mejora de la experiencia del cliente, y esa apuesta comenzó a ser reconocida tempranamente: **ya en 2021 recibió el eCommerce Award Argentina**,<sup>25</sup> un hito que destacó su liderazgo en comercio electrónico y su enfoque omnicanal. La empresa impulsó un plan de transformación centrado en el cliente que incluyó la capacitación integral de su personal para ofrecer una experiencia consistente en todos los puntos de contacto. También fue pionera en el país con servicios como “retiro en 1 hora” en sucursal tras la compra online, la integración entre vendedores y consultas web, y procesos unificados que anticiparon los estándares actuales de omnicanalidad.

Otro caso argentino fue **Musimundo** (otra tienda de electrodomésticos), que, antes de su crisis, había implementado kioscos en tiendas para comprar online extendido, con la integración de surtido web en locales. **Mercado Libre** en Argentina jugó un rol enorme: muchas empresas se apoyaron en su marketplace como canal unificado de ventas durante la pandemia. Incluso retailers grandes vendían stock de sus tiendas a través de Mercado Libre para llegar al cliente final, usando servicios de Mercado Envíos; un ejemplo de comercio colaborativo que integró inventarios de empresas en la plataforma de Mercado Libre.

Pospandemia, Argentina vio una explosión de **dark stores** y startups logísticas (PedidosYa, Rappi) integrándose con retailers para formar un tejido



unificado de servicios. **Falabella Argentina** (antes de cerrar tiendas físicas en 2021) intentó una estrategia omnicanal también, pero se retiró del país en parte por el contexto económico.

- **México – Caso destacable: Liverpool.** Implementó desde 2019 su plan OMNI, con funcionalidades como *click & collect*, *ship from store*, y unificó su programa de lealtad y catálogo en tienda y web. En 2020 lanzaron su marketplace “Liverpool Pocket”. **Coppel** desarrolló omnicanal integrando su app de pagos, venta en tienda y web (incluso haciendo piloto de entregas con lockers). Y **Walmart de México** empujó fuerte la entrega a domicilio integrando tiendas y web (recordemos que Walmart global tiene estrategias de pickup and delivery muy avanzadas). **Home Depot México** fue reconocido en el estudio Manhattan 2024 como líder unificado (junto con H&M México) (Hargrave, 2023), seguramente por sus logros en BOPIS (*buy online, pickup in store*) y sincronización de inventarios.

En todos estos casos, un denominador común es que **la pandemia actuó como catalizador** para derribar obstáculos internos (“urgente integrarse o morir”), y que las empresas contaron con **socios tecnológicos adecuados**. Muchas alianzas se forjaron: retailers con proveedores como VTEX, Oracle, SAP, etc., implementando módulos omnicanal; otros con startups locales (por ejemplo, **Instaleap** en Colombia ayudó a Éxito a escalar su delivery X10 integrando tiendas con última milla).<sup>26</sup>

Vale mencionar también a **Mercado Libre** nuevamente, esta vez como **actor colaborativo**: Mercado Libre integró a retailers tradicionales a su ecosistema con Mercado Envíos Fulfillment (donde los retailers ponen stock en centros de ML) y Mercado Pago en tiendas físicas (cada vez más comercios aceptan QR de Mercado Pago, lo que unifica pagos online y offline en la misma wallet del cliente). Esto crea una forma de comercio unificado “externo” al retailer, pero que beneficia la experiencia del cliente con la marca.

### El futuro próximo en la región

Habiendo conversado con colegas del sector en distintos países, la sensación es que **Iberoamérica ha dado un salto importante entre 2020 y 2025** en adopción de modelos unified commerce, pero aún hay camino por recorrer para alcanzar la madurez de mercados como el chino, el europeo o el norteamericano. Muchas empresas están en un punto intermedio: han implementado omnicanalidad en la experiencia del cliente, pero trabajan en terminar de unificar el backend.

Para cumplir la promesa del comercio unificado, los minoristas deben conectar las experiencias digitales y presenciales, junto con todos los datos y sistemas que las habilitan (Hargrave, 2023). Esto resume el desafío pendiente: conectar completamente todos los datos y sistemas. En Latam, varios retailers aún operan sistemas no del todo comunicados (ej: quizás el stock de tienda se actualiza cada noche en la web en algunos casos, en vez de en tiempo real). La **prioridad 2025-2026** para muchos

es migrar esos sistemas faltantes a la nube e integrarlos vía APIs en tiempo real. También la **inteligencia artificial** comienza a jugar un rol: vemos empresas usando AI para gestionar inventarios predictivamente o personalizar ofertas omnicanal.

Otra tendencia que veremos es **más comercio colaborativo**. Cámaras de comercio electrónico locales (como CCCE en Colombia) ya hablan de “ecosistemas colaborativos”, donde marcas se unen en plataformas comunes.<sup>27</sup> Por ejemplo, no sería raro ver alianzas entre retailers complementarios para vender juntos en una app compartida, o compartir datos de inventario para optimizar entregas. Esto en parte se inspira en modelos de Asia (ecosistemas tipo Alibaba).

Nuestra región, con sus propias limitaciones, podría beneficiarse mucho de la colaboración: empresas uniendo fuerzas para competir con gigantes globales. De hecho, en Colombia se mencionó hace un par de años la tendencia de “*comercio colaborativo*” que integra actores del ecommerce para generar cadenas de valor más fuertes (Turismo Latam, 2022). Esa visión B2C conectada al proveedor que mencionaba Francisco Díaz Colodrero al inicio encaja con esto: un retail unificado no sólo internamente sino **con su cadena de suministro** entera.

Para finalizar, quisiera destacar lo positivo: la aceleración digital de los últimos años ha *educado* al consumidor y a las empresas. Ya no es necesario convencer a un directorio de la importancia de la omnicanalidad; ahora el debate es “¿cómo la implementamos rápido

y bien?”. La región ha visto casos de éxito inspiradores, lo que genera un efecto emulación. Y conforme las soluciones tecnológicas se democratizan (por ejemplo, ya hay **startups locales ofreciendo OMS asequibles** para medianas empresas, o soluciones de tienda física digitalizadas más baratas), incluso retailers más pequeños podrán sumarse al movimiento.



# Composable sí, pero con propósito: Riesgos, excesos y pragmatismo

Como lo comenté anteriormente, el encantamiento con el modelo *composable commerce* –basado en microservicios, arquitectura API-first, headless y cloud-native– se presentó como la solución ideal para dejar atrás los sistemas monolíticos y liberar a las empresas del vendor *lock-in*. Y en muchos aspectos lo fue: permitió una flexibilidad que antes parecía inalcanzable. Pero hoy, con la experiencia de cientos de implementaciones en Iberoamérica, sabemos que la componibilidad total, cuando no está gobernada con sentido estratégico, puede transformarse en un laberinto operativo.

En 2025 dediqué una saga de columnas en LinkedIn con el tema *descomponiendo el dogma*; especialmente, traigo a colación la columna en donde hablo sobre [“¿cuándo la libertad tecnológica dejó de ser eficiente?”](#),<sup>28</sup> y la promesa de agilidad terminó, en varios casos, generando ruido *composable*: ecosistemas fragmentados, decisiones técnicas divorciadas del negocio, integraciones eternamente en beta y una peligrosa dependencia de integradores externos.

Este fenómeno, que hemos bautizado como **extremismo componible**, no sólo incrementa los costos de mantenimiento y soporte, sino que erosiona la capacidad de los equipos internos para evolucionar sin fricción. Tal como escribí [Mariano Gomide de Faría, co-CEO de VTEX:](#)

“La obsesión por la arquitectura perfecta está distrayendo a muchas empresas de lo que realmente importa: generar impacto real en el negocio”.



Mariano  
Gomide de Faria

## ¿Dónde se rompe la promesa?

- ❑ Cuando los integradores (SLS) recomiendan arquitecturas altamente fragmentadas, porque son quienes luego cobran por integrarlas y mantenerlas.
- ❑ Cuando la interoperabilidad prometida no se cumple: APIs que no dialogan, servicios “plug & play” que son más “plug & pray”.
- ❑ Cuando se necesitan múltiples herramientas y proveedores para una misma operación, lo cual eleva la curva de aprendizaje y los costos de integración.
- ❑ Cuando el CIO se vuelve conservador y termina priorizando la estabilidad operativa por sobre la innovación, y bloquea la velocidad de ejecución comercial.

Este problema se agrava en nuestra región por la escasez de talento técnico senior, la presión por mostrar resultados inmediatos y los altos costos de integración. Como resultado, muchas marcas quedan atrapadas entre la fragmentación tecnológica y la dependencia operativa. Lo resumí así en una de mis columnas: “El MACH sirvió para abrir la jaula... pero nos metimos en otra”.

## ¿La solución? Componibilidad con propósito

No se trata de desechar el enfoque composable, sino de abordarlo con pragmatismo. El principio rector debe ser este: *la modularidad sólo tiene sentido si reduce fricción y acelera resultados*. Y eso implica:

- ❑ Usar componentes modulares cuando agregan valor real, no por moda tecnológica.
- ❑ Priorizar plataformas que simplifiquen lo complejo, sin perder agilidad.
- ❑ Adoptar una gobernanza clara sobre qué se compone, cómo se integra y quién lo mantiene.
- ❑ Evaluar cada decisión tecnológica con criterios de impacto comercial, no sólo de pureza arquitectónica.

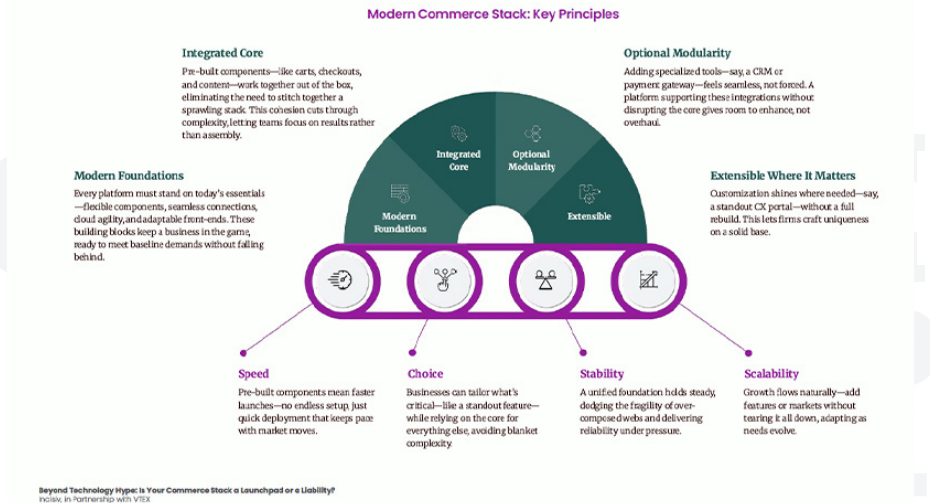
Como decía en la columna [\*“Eficiencia e innovación en la nueva era del retail digital”\*](#),<sup>29</sup> lo que importa no es tener el stack más sofisticado, sino el que mejor se alinee con tu operación, tu equipo y tu cliente. La verdadera transformación digital no se mide en microservicios desplegados sino en GMV, NPS, velocidad de respuesta y capacidad de escalar sin romper todo lo anterior.

Sumo, además, que: *“La clave de una arquitectura moderna de comercio no está en fragmentarlo todo ni en encerrarse en monolitos”*.

En el marco de la colaboración entre Incisiv y VTEX, se presentó una visión que sintetiza con claridad cómo diseñar un stack tecnológico moderno sin caer



en extremos: ni rigidez heredada ni sobreingeniería por moda. Esta aproximación combina velocidad de implementación, modularidad funcional y escalabilidad consciente. El objetivo no es lucirse con tecnología sofisticada, sino avanzar más rápido hacia los objetivos del negocio, sin comprometer estabilidad operativa.



Modern Commerce Stack: Key Principles. Fuente: Industry Brief realizado Incisive en colaboración con VTEX<sup>30</sup>

La propuesta se estructura en cuatro principios conectados:

**1. Fundaciones modernas:** Se parte de una base flexible, cloud-native y API-first, donde los componentes dialogan de forma natural. No se trata de romper todo sino de habilitar una evolución continua.

**2. Núcleo integrado:** Módulos esenciales como carrito, checkout o catálogo funcionan de forma cohesionada



desde el inicio, para evitar ensambles costosos o dependencias frágiles. Esto libera a los equipos para enfocarse en crear valor, no en resolver lo básico.

**3. Modularidad opcional:** Herramientas complementarias como sistemas de recomendación, gateways de pago o motores de promociones deben poder conectarse sin fricción, pero sin romper el equilibrio del core.

**4. Extensibilidad con criterio:** La personalización no se prohíbe, pero se encuadra. Se aplica sólo donde realmente genera diferencial competitivo: una experiencia CX única, una lógica promocional distinta, una capa de analítica más potente.

Este modelo de arquitectura permite a las empresas combinar cuatro ventajas competitivas clave:

- ☐ **Velocidad:** *Time-to-market* reducido gracias a módulos preensamblados.
- ☐ **Elección:** Libertad para customizar sin quedar presos del mantenimiento eterno.
- ☐ **Estabilidad:** Una base sólida que no colapsa ante cada nueva funcionalidad.
- ☐ **Escalabilidad:** Capacidad de crecer sin tener que rearmar todo el esqueleto digital.

El aprendizaje más profundo que deja esta visión —y que atraviesa esta serie de reflexiones— es que la componibilidad no debe convertirse en un fin en sí mismo. No se trata de parecerse a una empresa de software, sino

de construir una operación digital capaz de escalar con impacto, no con fricción.

La clave está en elegir con inteligencia qué componer, qué comprar preconstruido y dónde personalizar. Porque lo que realmente importa no es la complejidad del stack, sino la claridad del propósito que ese stack habilita.

Antes de dejarnos seducir por promesas de agilidad infinita o terminología técnica en boga, hay una pregunta fundamental que toda organización debería hacerse:

***¿Este ecosistema tecnológico me acelera o me retrasa?***

Porque, en esta nueva era del comercio digital, no gana quien más herramientas acumula, sino quien mejor las alinea a su modelo de negocio.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Marketplaces colaborativos y comercio unificado en Iberoamérica

En este capítulo exploraremos cómo el **modelo de marketplace** se ha convertido en un pilar de la colaboración digital en Iberoamérica, delineando sus ventajas y complejidades operativas. Examinaremos los **hitos regionales** que marcaron la evolución del comercio colaborativo –desde el surgimiento de Mercado Libre hasta iniciativas B2B como la de Unilever junto a VTEX– y analizaremos **casos emblemáticos por país** (Argentina, Brasil, México, Colombia), para entender la diversidad del ecosistema.

Por último, conectaremos el concepto de **comercio colaborativo con las superapps** iberoamericanas, y reflexionaremos sobre cómo la integración unificada de servicios y canales está redefiniendo la experiencia del consumidor y la estrategia digital en la región. La economía digital actual *no es sólo una evolución del comercio; es una nueva forma de construir futuro basada*

*en un ecosistema abierto de inclusión, conocimiento y colaboración. Con este espíritu, abordamos la génesis y el futuro de los modelos **unified & collaborative commerce** en Iberoamérica.*



## **Marketplace como modelo de colaboración**

Los **marketplaces** son sitios o aplicaciones web que funcionan como un mercado o plaza comercial digital, donde confluyen múltiples vendedores y compradores. A diferencia de una tienda online propia (en la que una sola marca vende directamente al consumidor), un marketplace abre su plataforma para que diversas **tiendas, marcas o individuos ofrezcan productos o servicios en un solo lugar**. Un ejemplo paradigmático en Latinoamérica es **Mercado Libre**, nacido en Argentina en 1999, donde miles de empresas y emprendedores venden sus productos junto con otros competidores en un mismo entorno.

Esta multiplicidad de actores convierte al marketplace en un verdadero **modelo de colaboración** digital: la plataforma centraliza la infraestructura tecnológica, el tráfico de consumidores y los sistemas de pago/logística, mientras que los vendedores terceros aportan la variedad de oferta. El resultado es un **ecosistema de comercio unificado**, en el que la colaboración entre el proveedor de la plataforma y sellers genera sinergias difíciles de lograr de forma aislada.

**Ventajas del modelo marketplace:** Para las empresas operadoras, adoptar un modelo de marketplace permite **ampliar exponencialmente el catálogo de productos** sin necesidad de invertir en stock propio, al incorporar vendedores terceros que expanden la oferta. Esto atrae a más consumidores al funcionar como “one-stop-shop” o ventanilla única de múltiples categorías. Los clientes, a su vez, se benefician de la **conveniencia** de encontrar diversidad de productos en un mismo sitio, comparar precios y acceder a reseñas masivas, por lo que disfrutan de una experiencia de compra centralizada.

Según un estudio de Wunderman Thompson (Future Shopper 2023),<sup>31</sup> los consumidores latinoamericanos valoran esta centralización: la mayoría ya prefiere los marketplaces como su plataforma principal de compras en línea, por encima de las tiendas oficiales o las redes sociales. Además, los marketplaces líderes suelen ofrecer **servicios integrados** que potencian la propuesta de valor, como sistemas de pagos seguros, logística acelerada y programas de fidelidad.

En el caso de Mercado Libre, por ejemplo, su ecosistema incluye Mercado Pago (pagos), Mercado Envíos (logística), Mercado Ads (publicidad) y hasta soluciones de crédito, lo que genera un **efecto de red**: cuanto más vendedores y compradores participan, más robusto y útil se vuelve el marketplace para todos. Esta dinámica colaborativa crea un círculo virtuoso de crecimiento.

**Complejidad operativa y desafíos:** Junto con sus ventajas, el modelo marketplace conlleva **importantes complejidades operativas**. En primer lugar, el operador de la plataforma debe gestionar la **integración tecnológica y logística de múltiples sellers**, a fin de garantizar que la información de productos, inventarios y precios se sincronice adecuadamente y que las órdenes fluyan de manera correcta hacia cada vendedor. La **unificación de datos** es clave: en un esquema de comercio unificado, todos los canales y participantes deben compartir una vista única del inventario y del cliente para evitar fricciones. Esto requiere invertir en tecnología robusta (APIs, middleware, OMS) y en **gobernanza de datos**.

Por otro lado, mantener una **experiencia de usuario consistente** demanda fijar estándares de servicio y calidad para terceros. El operador debe alinear a decenas o cientos de vendedores en políticas comunes de atención al cliente, tiempos de envío, embalaje y devoluciones. **Coordinar este “enjambre” de vendedores** no es trivial: implica capacitarlos, brindarles herramientas de autogestión y monitorear su performance constantemente.

Asimismo, los marketplaces enfrentan **desafíos estratégicos**, como la **intensa competencia interna** y la estructura de comisiones. Para un seller independiente, si bien el marketplace le aporta visibilidad y tráfico, también lo expone a competir con miles de ofertas similares. Destacar en un marketplace **masivo** exige optimizar precios, invertir en publicidad interna y obtener buenas reseñas, lo cual no todos logran fácilmente. Además, las comisiones por venta (que en líderes como Mercado Libre o Linio pueden oscilar entre el 11% y 30% del valor del producto)<sup>32</sup> reducen el margen del vendedor, lo que lo obliga a ser muy eficiente. Del lado del operador, equilibrar el **take-rate** (porcentaje cobrado) es delicado: si es muy alto, espanta a vendedores; si es muy bajo, dificulta rentabilizar la plataforma.

Finalmente, gestionar un marketplace también conlleva **responsabilidades en la experiencia posventa**. Aunque la venta la ejecute un tercero, el cliente suele atribuir la experiencia global a la marca del marketplace. Por ello, empresas como Amazon o Mercado Libre invierten fuertemente en proteger la confianza del consumidor –por ejemplo, implementando garantías de satisfacción, programas de protección al comprador, logística tercerizada (*fulfillment*) y control de fraude–. La **colaboración** exitosa en un marketplace requiere, en suma, una arquitectura operativa sólida y confianza mutua entre plataforma, vendedores y compradores.

Con todo, el auge de los marketplaces demuestra que los beneficios superan los retos cuando se ejecuta con estrategia. No es casualidad que las compañías



tradicionales estén adoptando modelos híbridos. *“Cualquier tienda virtual tiene hoy facilidad tecnológica para volverse marketplace, porque el modelo dio mucho resultado”,* afirma Bruno Rego Salomé, Head de Integraciones LATAM en Amazon.

En la práctica, muchas tiendas minoristas en Latinoamérica han activado la función marketplace en sus sitios: en el ecosistema VTEX, entre el 16% y 38% de las ventas de ciertos retailers ya provienen de terceros integrados, lo que valida que la estrategia marketplace no es exclusiva de los *pure players* digitales sino también una vía para que **retailers tradicionales capturen valor online**. Esta “marketplacificación” del comercio electrónico diluye la frontera entre tienda propia y mercado abierto, y difumina los silos tradicionales. Se cimienta así un verdadero **comercio colaborativo**, donde el foco ya no es la competencia unilateral sino la **cooperación multiactor para crecer conjuntamente**.



# Mapa de actores en collaborative commerce (canvas para diseñar el ecosistema)

En el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#), analizamos en detalle cómo ha ido cambiando el reparto de fuerzas entre fabricantes, distribuidores, retailers, marketplaces, fintech, logtech, plataformas tecnológicas, medios y reguladores. Allí introducimos, dentro del capítulo sobre plataformas colaborativas y economía de plataformas, el concepto de “mapa de actores en collaborative commerce” como una forma de describir el nuevo paisaje relacional.

En este libro, orientado a modelos unified & collaborative commerce, vamos a dar un paso adicional: convertir ese mapa en un canvas de trabajo, una lámina que se pueda imprimir, completar y usar en talleres con equipos directivos y partners. La idea no es sólo entender quiénes participan del ecosistema, sino diseñar conscientemente qué lugar ocupa cada uno, qué aporta, qué recibe, qué datos intercambia y qué riesgos asume.

Podemos imaginar el mapa de actores como un círculo organizado en capas:

- En el centro, el negocio que está leyendo este libro: puede ser un retailer, una marca, un fabricante B2B, un marketplace, una fintech o una combinación de varios roles.

- En el primer anillo, los actores esenciales del comercio colaborativo: fabricantes/marcas, retailers físicos y digitales, marketplaces/plataformas, redes de retail media (RMN), fintech y medios de pago, operadores logísticos y de última milla.
- En el segundo anillo, actores habilitadores y de contexto: proveedores de tecnología y datos (SaaS, nubes, plataformas de analítica e IA), medios y creadores de contenido, comunidades y programas de fidelización, cámaras sectoriales, reguladores y, cada vez más, ciudades o espacios físicos que también actúan como plataformas.

En el libro “[La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)” exploramos el “quién es quién” de estos actores, con ejemplos y casos sectoriales. Aquí el foco es el “cómo se conectan” y “cómo diseñar las reglas de juego” entre ellos.

## ¿Cómo usar el canvas de mapa de actores?

Propongo utilizar este canvas en cuatro pasos, que pueden trabajarse en una sesión de board ampliado o de comité de ecosistema:

### 1. Definir el centro del mapa

El primer paso es decidir con qué “sombrero” se va a dibujar el mapa. Una misma empresa puede ser, a la vez, retailer, seller en marketplaces, operador de una red de retail media, proveedor de servicios logísticos

para terceros y marca D2C. El ejercicio funciona mejor cuando elegimos un rol dominante, al menos para la primera versión.

En el centro del canvas escribimos el nombre de la empresa y, debajo, el rol desde el que se está mirando el ecosistema (“retailer alimenticio”, “fabricante B2B industrial”, “marketplace generalista”, “plataforma SaaS de ecommerce”, etc.). Esta claridad inicial evita que el mapa se vuelva un listado genérico de actores y obliga a pensar desde una posición concreta.

## **2. Identificar los actores clave y agruparlos por familia**

En el anillo inmediato alrededor del centro se colocan los actores con los que existe una relación estructural:

- ☐ Fabricantes/marcas, que dependen del canal para llegar al cliente final.
- ☐ Retailers físicos y digitales, que concentran tráfico, surtido y experiencia.
- ☐ Marketplaces y plataformas, que orquestan catálogo, tráfico y transacciones. Redes de retail media (propias o de terceros), que monetizan la atención y los datos del shopper.
- ☐ Fintech y medios de pago, que habilitan transacciones, crédito y servicios financieros.
- ☐ Logística, fulfillment y última milla, que materializan la promesa de entrega.

En el segundo anillo se suman los habilitadores:

- ❑ Proveedores de tecnología e infraestructura (plataformas SaaS, nubes, soluciones de IA-unificada y analítica).
- ❑ Empresas de datos y medición, agencias y consultoras.
- ❑ Medios, creadores de contenido, afiliados e influencers que amplifican mensajes y disparan demanda.
- ❑ Cámaras sectoriales, organismos públicos, reguladores y entes de control.
- ❑ Comunidades, programas de fidelización y espacios físicos que actúan como nodos de relación.

El libro "[La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)" ofrece ejemplos concretos de cómo cambia el rol de cada una de estas familias de actores en B2B, D2C y B2B2C, y cómo se superponen en la práctica. Si el lector quiere profundizar en la lógica de cada familia (por ejemplo, el nuevo rol del distribuidor B2B frente a un marketplace sectorial o el cambio de relación marca-retailer en contextos de retail media), encontrará en ese volumen la narrativa detallada. Aquí nos quedamos con la foto sintética.

### 3. Completar para cada actor: aporte, beneficio, datos y riesgos

Una vez identificados los actores principales, el canvas pide completar cuatro campos simples para cada uno:

- ❑ **¿Qué aporta este actor al ecosistema?**  
(Tráfico, catálogo, confianza, infraestructura, datos, capital, regulación, etc.)
- ❑ **¿Qué espera obtener a cambio?**  
(Margen, volumen, datos, posicionamiento, acceso a nuevos segmentos, información de mercado).
- ❑ **¿Qué datos comparte y qué datos recibe?**  
(Datos transaccionales, comportamentales, de riesgo, de cumplimiento, de servicio posventa).
- ❑ **¿Qué riesgos asume y qué riesgos introduce en el ecosistema?**  
(Dependencia, reputación, cumplimiento normativo, seguridad de la información, concentración de poder).

En el volumen B2B/D2C, cuando discutimos el “mapa de actores en collaborative commerce”, ponemos el énfasis en cómo estos roles se reconfiguran históricamente y cuáles son las tensiones más frecuentes entre ellos. En este libro, el énfasis está en que el lector pueda ver, de un vistazo, si el reparto de aportes, beneficios, datos y riesgos está equilibrado... o si hay actores que capturan mucho más de lo que aportan.





#### 4. Leer el mapa con preguntas incómodas

Completar el canvas es sólo la mitad del ejercicio. La otra mitad consiste en leerlo con algunas preguntas incómodas, las mismas que ya planteamos conceptualmente en el libro ["La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C"](#) y que aquí convertimos en checklist visual:

- ☐ ¿Quién concentra hoy más datos que nadie en el ecosistema?
- ☐ ¿Quién captura una proporción de margen desproporcionada respecto del valor que añade, desde la perspectiva del cliente final?

- ❑ ¿Qué relaciones son puramente transaccionales y cuáles son verdaderamente estratégicas?
- ❑ ¿Qué actor crítico falta en el mapa (por ejemplo, una fintech local, un operador logístico especializado, un socio tecnológico) para que la experiencia del cliente y la eficiencia del sistema mejoren de forma significativa?
- ❑ ¿Qué pasaría si uno de los actores centrales desapareciera, cambiara sus reglas de juego o cerrara parcialmente el acceso a sus datos?

Estas preguntas permiten conectar directamente el mapa de actores con otros marcos que desarrollamos tanto en este libro como en el volumen B2B/D2C:

- ❑ Con el **triángulo de unified & collaborative commerce** del libro "[La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)", el mapa ayuda a entender en qué vértices se apoyan los distintos actores y cómo se mueven entre B2B, D2C y B2B2C.
- ❑ Con el **risk-impact canvas**, los actores que aparecen como "demasiado concentradores" o "demasiado críticos" pueden convertirse en focos de riesgo que merecen una evaluación específica.
- ❑ Con el **flywheel del comercio colaborativo**, los actores que aportan datos, surtido, confianza o infraestructura en los momentos clave del ciclo pueden identificarse como palancas para acelerar el flywheel o puntos donde se puede destruir valor si la relación se rompe.



## Mapa de actores como lámina de trabajo

La intención de este mapa de actores es que deje de ser sólo un párrafo explicativo y se convierta en una lámina de trabajo. Idealmente, debería vivirse así:

- ❑ Como slide de board donde se vea, en una sola imagen, quiénes son los actores clave del ecosistema y qué se juega con cada uno.
- ❑ Como hoja de trabajo en workshops internos, donde equipos de distintas áreas completen juntos el canvas y descubran que no todos ven el ecosistema de la misma forma.
- ❑ Como soporte de conversaciones con partners estratégicos, mostrando explícitamente cómo se los ve en el mapa (qué aportan, qué reciben, qué datos compartimos) y abriendo la discusión sobre cómo construir relaciones más equilibradas.

Para quienes quieran profundizar en el trasfondo conceptual y en los ejemplos sectoriales de cada familia de actores, el volumen [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) ofrece el contexto narrativo y los casos necesarios. Aquí, en cambio, nos interesa que el lector tenga una herramienta concreta para tomar decisiones: a quién sumar al ecosistema, con quién profundizar la colaboración, con quién renegociar condiciones y dónde diversificar para no quedar atrapado en una dependencia excesiva.

En los siguientes apartados, al repasar los hitos regionales del ecommerce colaborativo y los casos por

país, invitamos al lector a tener este mapa de actores en mente. Cada vez que aparezca un caso —ya sea de marketplaces generalistas, plataformas B2B, redes de retail media o ecosistemas farma—, vale la pena preguntarse: ¿cómo se vería este ejemplo en mi canvas? ¿Qué actores están presentes, quién falta y qué rol podría jugar mi organización dentro de ese mapa?



# Hitos regionales de ecommerce colaborativo

La evolución del comercio electrónico en Iberoamérica está marcada por **hitos clave** vinculados al modelo colaborativo de marketplaces. Estos hitos muestran cómo la colaboración digital-first pasó de ser una idea emergente a estar en el centro del éxito empresarial actual. A continuación, repasamos algunos de los momentos más significativos en la región que impulsaron el comercio colaborativo:

## 1999 – Nace Mercado Libre como pionero regional:

La fundación de Mercado Libre en 1999 (Buenos Aires, Argentina) supuso el *momentum* fundacional del modelo marketplace en Latinoamérica. A semejanza de eBay en EE.UU., Mercado Libre introdujo la idea de una plataforma donde cualquiera podía comprar y vender productos online.

Su rápida expansión a territorios vecinos lo consolidó como **el jugador indiscutible en varios países simultáneamente** (Argentina, Uruguay, México, Venezuela, entre otros). En algunas geografías, el efecto de red fue tan fuerte que “*Mercado Libre*” se volvió sinónimo de comprar por internet. Este hito inicial demostró el potencial del **modelo colaborativo C2C/B2C** en la región y sentó las bases culturales para que millones de usuarios adoptaran el ecommerce de la mano de un tercero confiable.

**2008-2012 – Proliferación de marketplaces locales y verticales:** A inicios de la década de 2010, aprovechando la creciente conectividad, surgieron numerosos marketplaces locales y temáticos. Por ejemplo, despegaron plataformas como **OLX** (clasificados C2C), **Dafiti** (moda) y **Linio** (generalista).

Linio, lanzada en 2012 por Rocket Internet, rápidamente creció un 80% desde su lanzamiento (DHL International, n.d.), para convertirse en competidor regional de Mercado Libre y Amazon. Su presencia fuerte en México, Colombia, Perú y Chile mostró que había espacio para **múltiples mercados en línea**, a veces especializándose por rubros. Este período de expansión consolidó el **hábito del consumidor digital** de buscar en marketplaces por encima de sitios individuales, lo que aceleró la **colaboración entre minoristas y plataformas**.

**2018 – Falabella adquiere Linio: retail tradicional abraza el marketplace:** Un hito importante fue la decisión de grandes minoristas de convertir sus portales en marketplaces abiertos. El ejemplo más notable es **Falabella**, gigante del retail chileno, que en 2018 compró Linio por USD 138 millones y lo integró a su ecosistema.<sup>33</sup> A partir de entonces, **Falabella transformó Falabella.com en un marketplace regional**, que integró millones de productos de terceros junto a su inventario propio.

Este movimiento estratégico indicó que incluso las empresas físicas líderes reconocieron la necesidad de

**colaborar con sellers externos** para ampliar surtido y alcance. Otras tiendas por departamento, como **Ripley** en Chile/Perú, siguieron la misma senda: evolucionaron su ecommerce hacia modelos de marketplace híbrido.

**Rodrigo Guajardo, C EO-Country Manager de Ripley Perú,** resumió esta visión así:<sup>34</sup>



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



Rodrigo  
Guajardo

Estos hitos marcaron un antes y después: el comercio colaborativo dejó de ser terreno exclusivo de startups tech para convertirse en **imperativo de transformación digital** también para el retail tradicional.

**2020–2021 – Marketplaces en la pandemia: colaboración para la supervivencia:** La crisis sanitaria de 2020 actuó como catalizador del comercio colaborativo. Con tiendas físicas cerradas, fabricantes y retailers debieron apoyarse más que nunca en las plataformas online existentes y en **nuevas alianzas digitales**. Un ejemplo destacado es el **Grupo Éxito en Colombia**, que utilizó la plataforma VTEX Marketplace para conectar a más de 1.000 pequeños minoristas locales y permitirles vender a través de su sitio (Schepici, 2020). Esta iniciativa colaborativa facilitó que muchas tiendas de barrio

sobrevivieran ofreciendo sus productos en un marketplace central durante los confinamientos.

Asimismo, en **España**, la multinacional de consumo masivo **Unilever** emprendió la digitalización de su cadena de distribución B2B mediante un marketplace propio: en 2021 lanzó *“Unilever Marketplace – Compre ahora”* con tecnología VTEX, que conectó a sus distribuidores con miles de pequeños comercios minoristas en toda España.<sup>35</sup>

Según Jerome du Chaffaut, gerente general de Unilever España, esta plataforma *“añade eficiencia a una cadena de suministro increíblemente compleja”* y permite a todos los participantes enfocarse en lo esencial: **crecer de forma sostenible** (Pop, 2021). El caso Unilever (aunque fuera de Latinoamérica, en el mercado ibérico) evidenció el poder de la colaboración digital-first en **entornos B2B**: integrar distribuidores y clientes en un ecosistema común para optimizar pedidos y visibilidad de stock (Pop, 2021). Este hito inspiró a otras empresas de consumo masivo en la región a replicar modelos similares para modernizar sus canales comerciales.

**2022-2023 – Crecimiento de marketplaces B2B y de proveedores:** En años recientes, hemos visto un auge de **marketplaces B2B** (empresa a empresa) y marketplaces de proveedores dentro de plataformas mayoristas. Grandes fabricantes como **AB InBev** y **Nestlé** en Latinoamérica implementaron marketplaces para conectar directamente con minoristas y distribuidores, con la eliminación de intermediarios y la creación de ecosistemas cerrados para sus cadenas de valor.<sup>36</sup>

Asimismo, retailers implementaron *marketplaces inversos*: por ejemplo, **Walmart México** integró proveedores pymes locales en su sitio para ampliar catálogo sin asumir inventario, y **Magalu** en Brasil invitó a sellers externos a su plataforma, hasta alcanzar **281 mil vendedores activos y más de 100 millones de ofertas** en 2023.<sup>37</sup>

Estos hitos recientes subrayan cómo el **imperativo del comercio colaborativo** se ha instalado en la estrategia empresarial: conectar con nuevos clientes a través de redes de tiendas asociadas, ampliar surtido sumando terceros, y distribuir productos en marketplaces de otros como canales adicionales. De hecho, datos de VTEX muestran que las compañías “*marketplace-first*” crecieron en ventas un 58% interanual (2019), versus el 35% de las empresas con enfoque tradicional (Pop, 2021), lo que refuerza por qué la colaboración digital-first es considerada hoy un factor central de éxito.

En suma, desde el surgimiento de Mercado Libre hasta las plataformas B2B más especializadas, cada hito regional ha ido cimentando un **ecosistema digital colaborativo** cada vez más maduro. Latinoamérica aprendió rápido la lección: “*colaborar eficientemente es clave para tener éxito en las nuevas normas de vida y trabajo*” (Pop, 2021). Las empresas que conectan estratégicamente con aliados, ya sean proveedores, sellers o incluso competidores, han logrado adaptarse mejor a un entorno digital en constante cambio. El comercio colaborativo se convirtió así en **imperativo estratégico** y en génesis de un futuro digital más integrado.



# Casos por país:

## Ecosistemas colaborativos en acción

A continuación, analizaremos **casos emblemáticos en distintos países** de Iberoamérica que ilustran cómo se materializan los modelos de comercio colaborativo y unificado en contextos locales. Cada país ha desarrollado sus propios protagonistas y variantes, desde unicornios regionales hasta alianzas innovadoras. Estos casos nos permiten entender la diversidad y los aprendizajes del ecosistema digital iberoamericano.

### Argentina: Mercado Libre y Tiendanube, un dúo dinámico

Argentina, cuna de Mercado Libre, ha sido históricamente un laboratorio de comercio electrónico en la región. **Mercado Libre (ML)** no sólo domina el mercado local, sino que ha permeado la cultura digital del país. En Argentina, ML canaliza una porción enorme del comercio minorista: se estima que en algunos rubros **captura más del 80% de las transacciones online**. La empresa vale hoy más en bolsa que cualquier retailer físico latinoamericano, lo que le ha ganado el apodo del *“backbone digital de la región”*.

Su éxito en Argentina se atribuye a haber construido tempranamente un **ecosistema colaborativo completo**: incorporó Mercado Pago para pagos en un contexto de baja bancarización, desarrolló Mercado



Envíos para suplir deficiencias logísticas y abrió Mercado Shops para que pequeños comercios monten su tienda integrada al marketplace. Todo esto potenció un **efecto de red local** imbatible.

Durante la pandemia, Mercado Libre Argentina ofreció facilidades a pymes para sumarse rápidamente a su plataforma, actuando casi como un “salvavidas digital” para miles de negocios. Hoy, el caso argentino de ML muestra cómo un marketplace puede convertirse en **infraestructura crítica de país**, colaborando con bancos, correos, emprendedores y consumidores de forma unificada.

Junto a Mercado Libre, en Argentina destaca **Tiendanube** (Nuvemshop en Brasil) como ejemplo de plataforma colaborativa orientada a pequeños y medianos comercios. Tiendanube no es un marketplace en sí mismo (es una plataforma de tiendas online SaaS), pero ha habilitado a más de 45.000 emprendedores argentinos a montar fácilmente sus **propias tiendas online integradas con múltiples canales**.<sup>38</sup> Esto impulsa el comercio unificado al permitir que un emprendedor venda en su tienda, en redes sociales y en marketplaces conectados, todo administrado desde Tiendanube.

De hecho, Tiendanube ofrece integraciones para que sus clientes vendan en **Mercado Libre u otros marketplaces simultáneamente** (Polanco, 2025), lo que ilustra la colaboración *plataforma a plataforma*. Este modelo ha tenido tanto éxito que Tiendanube alcanzó valuación de unicornio en 2021. Así, Argentina exhibe un **dúo**

**dinámico:** Mercado Libre aportando el megamarketplace colaborativo y Tiendanube empoderando a la base de la pirámide empresarial para unirse al ecosistema digital. La **sinergia** es clara –muchos sellers de Mercado Libre gestionan su presencia a través de Tiendanube– y refleja una madurez donde diferentes modelos de comercio electrónico colaboran entre sí.

Desde una perspectiva estratégica, el caso argentino enseña que **colaboración e innovación van de la mano**. MercadoLibre supo iterar y co-crear servicios con jugadores locales (por ejemplo, alianzas con bancos para Mercado Crédito, o con empresas de logística locales para envíos *fulfillment*). Tiendanube, por su parte, colabora con un amplio **ecosistema de agencias, desarrolladores y expertos** que ofrecen apps y servicios a las tiendas (marketing, logística, etc.), reforzando la idea de comunidad. Esta mentalidad colaborativa ha posicionado a Argentina como **hub regional de comercio digital** a pesar de sus vaivenes económicos. Donde grandes retailers locales (Garbarino, Frávega) enfrentaron crisis, el ecosistema de múltiples actores digitales ha seguido creciendo, con MercadoLibre como columna vertebral y cientos de emprendedores construyendo sobre esa infraestructura.

## Brasil:

### **VTEX y Magalu Marketplace, la potencia de la plataforma**

Brasil es el mercado de ecommerce más grande de Latinoamérica y presenta un paisaje híbrido: conviven gigantes globales, líderes locales de retail reconvertidos

y startups tecnológicas de clase mundial. Dos casos ilustrativos del comercio colaborativo brasileño son **VTEX** y **Magazine Luiza (Magalu)** con su marketplace.

**VTEX**, fundada en Brasil en 2000, comenzó como proveedor de software de tienda online y evolucionó hasta convertirse en una **plataforma global de comercio unificado**. Hoy VTEX es un orgullo tech latinoamericano, que cotiza en la Bolsa de Nueva York y sirve a clientes en más de 30 países. ¿Su aporte al comercio colaborativo? VTEX ofrece una solución nativa de marketplace que ha permitido que innumerables empresas brasileñas (y de toda la región) **implementen su propio marketplace** integrando terceros sellers rápidamente (CCX Company, caso Unilever, 2021).

Por ejemplo, **Unilever** eligió VTEX para su marketplace B2B en España por su capacidad de “entregar el proyecto en semanas” y soportar la complejidad de precios y órdenes masivas (CCX Company, 2021). En Brasil, retailers como **Cobasi** (pet shop) o **Tok&Stok** (hogar) usan VTEX Marketplace para que vendedores complementen su catálogo. VTEX se posiciona así como “*el backbone para el comercio conectado*”, en palabras de Mariano Gomide (co-CEO), al unir **marcas, retailers, proveedores, consumidores y partners B2C y B2B en una capa central**.

La estrategia de VTEX ha sido intrínsecamente colaborativa: su plataforma modular integra OMS, pagos, logística, *marketplace & seller management*, etc., todo listo para que una empresa tradicional pueda **dar el salto al modelo marketplace sin romper su operación**. Gracias a ello, en Brasil, decenas de retailers

medianos habilitaron esquemas marketplace en los últimos años (*marketplace-as-a-service* ofrecido por VTEX). VTEX demuestra el poder de la **colaboración tecnológica**: en vez de competir con retailers, les provee las herramientas para que ellos mismos se conviertan en centros colaborativos de comercio. Esta filosofía de *enablement* (habilitación) ha sido tan exitosa, que VTEX lidera el segmento enterprise en la región, y compite de tú a tú con gigantes como Shopify y Magento a nivel global (aunque, significativamente, **VTEX pone más foco en funcionalidades de colaboración nativa**, como la integración sencilla de sellers, con lo que se diferencia de Shopify).

Por otro lado, **Magazine Luiza (Magalu)** ejemplifica cómo un retailer tradicional brasileño pudo transformarse en un ecosistema digital colaborativo. Magalu era una cadena de tiendas físicas de electrodomésticos; hoy su app es una *superapp* de retail y su **marketplace online** es uno de los más dinámicos de Brasil. El punto de inflexión fue alrededor de 2017, cuando Luiza Trajano (presidenta del directorio) impulsó la apertura de la plataforma Magalu a vendedores externos como estrategia para **ampliar surtido y alcance online**. Los resultados han sido asombrosos: al primer trimestre de 2023, el marketplace de Magalu alcanzó *281 mil vendedores activos y 100 millones de ofertas de productos* (Freitas, 2023).

Además, el canal marketplace ya representa casi la mitad de las ventas online de Magalu (BRL 4 mil millones de un total de BRL 11 mil millones en Q1 2023) (Freitas, 2023), y supera por primera vez las ventas de inventario propio.

Esto indica que la **estrategia colaborativa** se volvió *pieza clave para el crecimiento*, al punto de que las tiendas físicas de Magalu ahora sirven de apoyo logístico para los sellers del marketplace –el 22% de los pedidos online se retiran en tiendas–. (Freitas, 2023).

Magalu construyó un **ecosistema omnicanal unificado**, donde online y offline se integran: sus tiendas físicas funcionan como hubs de entrega y pickup para pedidos del marketplace, y la empresa ofrece a los sellers servicios logísticos (“Magalu Entregas”) para agilizar despachos (Freitas, 2023). Esta integración muestra un entendimiento avanzado del **unified commerce**, en el que todos los canales y participantes comparten infraestructura y datos para brindar una experiencia sin fisuras al cliente.

Estratégicamente, Brasil nos deja varias lecciones. Primero, la importancia de la **escala y la velocidad**: tanto VTEX como Magalu tomaron decisiones audaces para escalar rápido sus modelos colaborativos (VTEX expandiéndose internacionalmente y desarrollando funcionalidades innovadoras; Magalu realizando adquisiciones de startups de logística, fintech y ecommerce para robustecer su plataforma). Segundo, el valor de la **confianza en la marca**: Magalu aprovechó la confianza construida por décadas en consumidores brasileños para atraer a esos clientes a su app y posteriormente ofrecerles mucho más que electrodomésticos (hoy venden desde moda hasta alimentos). Los sellers se suman gustosos a Magalu Marketplace porque se benefician de esa marca confiable y base de usuarios existentes (DHL International, n.d.).

Tercero, Brasil evidencia que el **comercio colaborativo no está reñido con la competencia**, sino que la redefine. Magalu compite con Mercado Livre en el terreno de marketplaces, pero a su vez colabora con miles de pymes dentro de su propia plataforma. Amazon Brasil compite con ambos, pero también colabora con sellers locales. Es un ecosistema donde gana quien logra orquestar mejor la colaboración masiva. Gracias a este enfoque, Brasil hoy tiene **varios de los marketplaces más grandes de Occidente** y un mercado donde los consumidores adoptaron con naturalidad el concepto de que *todo* se puede comprar en línea, a través de algún marketplace u otro.

### **México:**

#### **Mercado Libre y Linio impulsan la convergencia**

México se ha convertido en uno de los mercados ecommerce más vibrantes de la región. Dos casos destacan por su contribución al comercio colaborativo mexicano: **Mercado Libre México** y **Linio** (ahora parte de Falabella), sin olvidar la presencia creciente de Amazon México y otras plataformas.

**Mercado Libre México** replicó la fórmula de éxito regional adaptándola al público local. Hoy es **el marketplace líder en México** por alcance, con más de 668 millones de visitas mensuales en la región (Polanco, 2025) (una porción significativa proviene de México). ML México supo aprovechar coyunturas locales –por ejemplo, la salida de eBay del foco latino– para consolidarse. Un factor clave de colaboración ha sido la alianza con miles de

emprendedores mexicanos: según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online, Mercado Libre se ha convertido en el principal canal de ventas para muchísimas pymes exportadoras mexicanas que venden a clientes en otros países de Latinoamérica a través de la plataforma (DHL International, n.d.).

Esto demuestra un **comercio colaborativo transfronterizo**, donde ML actúa como puente entre oferentes y demandantes de distintos países hispanoparlantes. Además, Mercado Libre invirtió en **centros de fulfilment en México** (desde 2019) y colabora con operadores logísticos locales para mejorar tiempos de entrega –una movida necesaria ante la competencia de Amazon Prime–. Hoy ofrece envíos *next-day* o incluso *same-day* en las principales ciudades, lo que genera que casi la mitad de sus envíos en la región llegue al comprador en 24 horas. Detrás de esta logística acelerada, hay colaboración con una red de repartidores independientes, paqueterías nacionales e incluso flota propia.

En términos de pagos, ML también colaboró estrechamente con instituciones financieras mexicanas para impulsar **Mercado Pago** como opción de cobro en tiendas físicas y online, lo que ayudó a la inclusión financiera. Todo esto posiciona a Mercado Libre como un **ecosistema unificado** en México: integra marketplace, fintech y logística, y colabora con actores locales en cada frente.

Por su parte, **Linio México** tuvo un inicio distinto: fundada en 2012 con inversión internacional, Linio apostó por ser “el Amazon latino” enfocándose en servicio al cliente y

catálogo amplio. Logró un posicionamiento importante, llegando a ser el **segundo marketplace generalista** del país tras Mercado Libre en ciertos años, y compitiendo palmo a palmo en categorías como electrónica de consumo. Linio se diferenció con **modelos de negocio flexibles**, incluyendo venta directa y marketplace, y estrategias de marketing agresivas. Colaboró con muchos retailers medianos que no querían vender en Mercado Libre (por considerar su perfil más orientado a C2C); así, atrajo a tiendas oficiales de marca que vendían a través de Linio como canal autorizado.

Su interfaz sencilla y múltiples opciones de pago (incluyendo efectivo contra entrega en un inicio) ayudaron a generar confianza en un segmento más *mainstream*. Un hito en México fue cuando **Falabella adquirió Linio en 2018**, pues eso marcó la entrada de un jugador minorista tradicional panregional al ecommerce mexicano. Tras la adquisición, Linio colaboró con las tiendas Sodimac y Falabella (que Falabella Retail planeaba introducir en México) para ofrecer sus productos en línea rápidamente, aunque finalmente Falabella decidió no abrir tiendas físicas en México y apoyarse sólo en la plataforma Linio.

Actualmente, Linio México opera bajo la órbita de **Falabella.com**, integrándose progresivamente en un *marketplace regional unificado* de Falabella. Esto implica que **productos de vendedores chilenos o peruanos en Falabella Marketplace pueden ofrecerse en México a través de Linio/Falabella**, y viceversa, lo que crea sinergias internacionales. Si bien Linio perdió participación ante la arrolladora presencia de Mercado Libre y Amazon,



su legado es significativo: *demostró que había espacio para la colaboración público-privada* (llegó a acuerdos con Correos de México para logística) y que un **retail tradicional podría nutrirse de un pure player** para transformarse digitalmente.

Unido a estos casos, **Amazon México** merece mención como factor de dinamización colaborativa. Desde su llegada en 2015, Amazon trajo inversiones logísticas fuertes y programas como Amazon Marketplace (3P) y *Fulfillment by Amazon* (FBA) en México, lo que obligó a los competidores locales a elevar su nivel de servicio. Muchos vendedores mexicanos ahora **colaboran simultáneamente** con Mercado Libre, Amazon y Linio, y diversifican sus canales. Esto ha profesionalizado a las pymes exportadoras, que aprendieron a gestionar inventarios multicanal y a cumplir estándares globales de empaque y tiempos de entrega.

En respuesta, Mercado Libre México implementó su propio programa *Full* (*Fulfilled by MercadoLibre*) y Linio fortaleció Linio Plus (entregas rápidas). Esta “coopetencia” –colaboración en la competencia– ha beneficiado enormemente al consumidor mexicano, que hoy dispone de entregas más rápidas, mejores precios y garantías gracias a la sana rivalidad entre ecosistemas.

En síntesis, México nos muestra un ecosistema **convergente**: grandes plataformas locales (ML, Linio) y globales (Amazon) coexisten y, a su manera, colaboran para elevar el estándar general. El país se ha beneficiado de la **conectividad de Iberoamérica** –idioma y cercanía

cultural– para atraer a vendedores de toda la región a sus marketplaces y para que sus empresas vendan fuera. Es un mercado donde el **comercio unificado** comienza a notarse: el consumidor promedio utiliza múltiples canales (marketplaces, social commerce, tiendas físicas), pero espera vivir una experiencia coherente. De ahí que las empresas mexicanas están invirtiendo en **integrar sus sistemas** y brindar experiencias omnicanal reales.

Un ejemplo es **Liverpool**, cadena departamental que abrió su marketplace “Liverpool Pocket” pero a la vez unificó su inventario de tiendas con el online, y permite a sellers usar las tiendas Liverpool como puntos de entrega. Este tipo de iniciativas confirma que México avanza hacia la visión de *unified commerce*, derribando muros entre online/offline y entre empresas, en pos de servir mejor al cliente digital.

## Colombia:

### PedidosYa Market y la evolución del quick commerce

Colombia ha vivido una transformación acelerada de su ecosistema digital, impulsada en gran medida por servicios de **delivery y superapps**. Aunque Mercado Libre y Linio también operan en Colombia (ML es muy fuerte localmente y Linio tuvo presencia hasta 2020, cuando fue absorbido por Falabella), el caso distintivo colombiano es la emergencia de plataformas de *quick commerce* que integran comercio minorista, logística ultrarrápida y marketplace en un solo modelo. Aquí destaca **PedidosYa Market**, parte de la app de delivery PedidosYa (propiedad de Delivery Hero), y su competencia local/regional **Rappi** con *RappiMall*.

**PedidosYa Market** ejemplifica cómo una app originalmente de entrega de comida evolucionó a un **comercio colaborativo de bienes de consumo cotidiano**. En Colombia (así como en Argentina, Uruguay y otros países donde opera PedidosYa), la empresa lanzó la vertical “Market”: **supermercados 100% digitales (dark stores)** administrados por PedidosYa, donde terceros proveedores suministran los productos y los *shoppers* de PedidosYa preparan y envían los pedidos. Es un modelo colaborativo porque combina la **infraestructura logística y de última milla** de la app con la **colaboración de múltiples marcas de alimentos, distribuidores locales y hasta pequeños productores** que logran colocar sus productos en estos supermercados virtuales.

El resultado ha sido muy exitoso. En Argentina, por ejemplo, PedidosYa Market creció un 43% en volumen de operaciones durante 2024, lo que supera en ritmo de expansión a los ecommerce de las grandes cadenas de supermercados tradicionales (Polanco, 2025). De hecho, en algunas ciudades argentinas, PedidosYa Market genera ventas mayores que hipermercados locales, lo que indica que encontraron la **vuelta de tuerca que a retailers les costó lograr** (Polanco, 2025). En Colombia, PedidosYa ha replicado la estrategia en zonas urbanas de alta densidad, enfocándose en conveniencia: entregas en **10 minutos** promedio de una canasta de 4.000 productos esenciales disponibles (Polanco, 2025).

La eficiencia proviene de la *colaboración algoritmos-humanos*: por un lado, el algoritmo optimiza la asignación de pedidos a repartidores en base a cercanía y tiempo; por

otro, empleados locales de PedidosYa Market preparan las compras en 2-3 minutos gracias a una organización inteligente del almacén según rotación de productos (Polanco, 2025). Todo ocurre en sincronía para que al momento que el repartidor llega al punto, el pedido ya esté listo para salir. Este **fast fulfillment** ha educado al consumidor colombiano (y de otros países) a una nueva expectativa de inmediatez.

Es interesante notar que **las grandes superficies en Colombia intentaron iniciativas similares** (Éxito lanzó TuCompra, Olímpica probó modelos de entregas rápidas), pero fueron las apps nativas digitales las que capitalizaron mejor la oportunidad colaborativa. [Melissa Manrique, Co-Founder & CTPO en Stealth Startup](#), reflexiona al respecto:<sup>39</sup>



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



Melissa  
Manrique

En efecto, sitios de cupones como Cuponatic, Groupon y Pez Urbano introdujeron al consumidor colombiano al ecommerce alrededor de 2010 mediante descuentos, y generaron un *primer nivel de confianza*. Luego, la llegada

de **Rappi (2015)** y similares consolidó esa confianza al ofrecer soluciones tangibles del día a día (comida, farmacia, envíos) con rapidez.

**Rappi**, fundada en Colombia, se convirtió en la **superapp líder de América Latina**, al incorporar desde entregas de supermercado (Rappi Turbo) hasta su propio marketplace minorista dentro de la app (Rappi Mall, donde las cadenas venden con entrega por Rappi). La propuesta de Rappi Mall es un marketplace colaborativo *dentro* de una superapp: tiendas como Miniso, Tecnópolis o incluso Falabella exhiben su catálogo en Rappi, el usuario compra ahí, y Rappi coordina la entrega inmediata. Esto ha forzado a actores tradicionales a cooperar: por ejemplo, **Éxito se alió con Rappi** para listar sus productos de supermercado en la app; **Farmatodo** hizo lo propio en farmacia. En lugar de intentar desarrollar capacidades de entrega ultrarrápida por sí mismos, muchas empresas colombianas optaron por **colaborar con las superapps existentes** para alcanzar al cliente omnicanal moderno.

En términos estratégicos, el caso colombiano nos enseña la importancia de la **adaptación cultural y la rapidez**. Colombia no tenía un ecommerce masivo a inicios de la década pasada por barreras de confianza y bancarización. Pero las soluciones colaborativas (cupones compartidos, app de mensajeros que te “resuelven la vida”) derribaron esos obstáculos al *ceder el control de ciertos aspectos al usuario*, como señala Melissa Manrique –el usuario participa en la personalización y control de su experiencia de compra

en estas plataformas, lo que construye confianza—.

Otra lección es que las **superapps son una forma extrema de comercio unificado y colaborativo**: un Rappi integra en una sola interfaz compras retail, pedidos de comida, servicios financieros (RappiPay), entrega colaborativa (repartidores autónomos) y hasta entretenimiento. Es la manifestación de *“todos los servicios en un mismo lugar”*, posible gracias a una densa red de colaboraciones con restaurantes, tiendas, bancos y repartidores.

Colombia, junto con mercados similares, evidencia que el **comercio colaborativo no se limita al marketplace web tradicional**, sino que evoluciona hacia formatos nuevos donde la frontera entre industria se desdibuja. Una app móvil puede ser a la vez tu supermercado, tu centro comercial y tu banco, pero detrás de esa unicidad de experiencia hay decenas de empresas distintas trabajando juntas de forma integrada. El consumidor disfruta de un **viaje unificado** (elige, paga y recibe sin fricciones), pero empresarialmente estamos ante un mosaico de colaboraciones B2B2C. Este es quizás el aporte más novedoso de Colombia al ecosistema digital iberoamericano: haber incubado un modelo de *colaboración extrema* en tiempo real, apoyado en tecnología de punta y una mentalidad muy orientada al **usuario como centro**.

---

## Casos cortos de ecosistemas colaborativos: Zoom desde el diseño de modelo

En el libro "[La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C](#)" miramos la película larga sector por sector: cómo evolucionan las relaciones comerciales, qué tensiones aparecen entre canales, cómo se mezclan B2B, D2C y B2B2C, y qué aprendizajes deja cada industria cuando se digitaliza. Allí analizamos, con mayor nivel de detalle, los casos de farma, alimentación, industria, moda y otras verticales, poniendo el foco en las dinámicas comerciales, los journeys y los KPIs.

En este libro, en cambio, el foco está puesto en el "cómo" del modelo colaborativo. Más que volver a contar la historia completa de cada sector, me interesa hacer zoom sobre el diseño del ecosistema: quién ocupa qué lugar, qué aporta cada actor, cómo se comparten datos y riesgos, qué rol tiene la tecnología y la IA-unificada, y bajo qué reglas se sostiene la colaboración. Por eso, en lugar de repetir casos extensos, proponemos aquí algunos "casos cortos de ecosistema colaborativo" que funcionan como zoom de diseño sobre la película que ya contamos en el volumen B2B/D2C.

Cada caso corto responde, en esencia, a cuatro preguntas simples:

1. ¿Cuál es el problema o la oportunidad principal que enfrenta el sector?

2. ¿Qué actores participan del ecosistema y qué aporta cada uno?
3. ¿Qué modelo colaborativo se utiliza (marketplace, B2B2C, red de servicios, retail media, etc.)?
4. ¿Qué decisiones de datos, gobernanza e IA-unificada hacen viable el modelo en el tiempo?

A continuación, presento tres ejemplos de ecosistemas colaborativos que ilustran cómo se diseñan y operan estos modelos en la práctica. Para quien desee profundizar en la trayectoria histórica, los desafíos comerciales y los matices por país, remito al libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#), donde se desarrolla la película completa de cada una de estas verticales.





## Caso estudio: Red farma con data trust y servicios de salud integrados

El sector farma es probablemente uno de los más sensibles y complejos a la hora de diseñar modelos colaborativos. No hablamos sólo de vender productos de cuidado personal o suplementos, sino de integrar prescripciones, historial clínico, seguros de salud, logística especializada y marcos regulatorios estrictos. En el libro B2B/D2C, analizamos cómo cadenas de farmacias, laboratorios, aseguradoras, plataformas de telemedicina y marketplaces generalistas comienzan a cruzar caminos y a disputar la relación con el paciente-cliente.

Desde la perspectiva del modelo colaborativo, un ecosistema farma maduro puede imaginarse como una red con al menos cinco tipos de actores:

- ❑ Cadenas de farmacias y farmacias independientes: aportan capilaridad física, cercanía al paciente, conocimiento regulatorio local y parte del surtido.
- ❑ Laboratorios y laboratorios genéricos: aportan portafolio de productos, conocimiento técnico, inversión en educación médica y, en algunos casos, programas de adherencia.
- ❑ Plataformas digitales (ecommerce farma, apps de delivery, marketplaces generalistas): aportan interfaz unificada, experiencia de compra, recomendadores, medios de pago y acceso a datos de comportamiento.

- ❑ Aseguradoras y prestadores de salud: aportan cobertura, programas de prevención, reglas de copago y, en ocasiones, acceso a información clínica.
- ❑ Reguladores y colegios profesionales: definen el marco legal, las buenas prácticas y los límites de qué se puede o no automatizar.

En un modelo tradicional, cada uno de estos actores operaba casi en silo. El salto al comercio colaborativo sucede cuando la plataforma farma deja de ser sólo un “mostrador digital” y se convierte en un **data trust operativo**: un ámbito donde se acuerda qué datos se comparten, con qué propósito, bajo qué condiciones de anonimización y con qué mecanismos de supervisión humana. La IA-unificada puede sugerir surtido, priorizar combinaciones de productos o detectar señales de riesgo (interacciones medicamentosas, abuso de ciertas sustancias), pero lo hace dentro de un marco de gobernanza acordado entre actores.

En términos de diseño de modelo, este ecosistema se parece a un marketplace B2B2C con reglas reforzadas de gobernanza del dato. La farmacia ya no compite sólo por precio; compete también por calidad de información, por capacidad de coordinar con médicos, laboratorios y aseguradoras; y por ofrecer una experiencia que combine conveniencia, seguridad y confianza. Para profundizar en la evolución de esta industria, sus tensiones B2B históricas y los desafíos de digitalizar la relación con el paciente, se puede consultar el análisis sectorial correspondiente en [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#).

## Caso de estudio: Retail, red de retail media y fintech – Del lineal al ecosistema financiero–publicitario

En el libro B2B/D2C, analizamos cómo los retailers — especialmente en alimentación, consumo masivo y electrónica— pasaron de ser simples intermediarios físicos entre marcas y consumidores a convertirse en verdaderas plataformas de relación, tanto con clientes finales como con proveedores. Una de las manifestaciones más claras de esta transformación es el surgimiento de redes de retail media (retail media networks, RMN), que monetizan la atención y los datos del cliente final, y suman a la ecuación actores fintech que ofrecen medios de pago, créditos, seguros y otras capas financieras.

Si miramos este ecosistema desde el lente de los modelos colaborativos, vemos al menos tres bloques de actores:

- El retailer (físico + digital): aporta la plataforma de relación con el cliente (tiendas, ecommerce, app), los datos de navegación y compra, los espacios de inventario publicitario (on-site, off-site, in-store) y la capacidad de orquestar la experiencia.
- Las marcas y fabricantes: aportan presupuesto de marketing, contenido, promociones, innovación en producto y, cada vez más, datos propios (first-party) derivados de sus programas de fidelización o acciones D2C.
- Los actores fintech: aportan medios de pago, soluciones de crédito al consumo, programas de financiación, wallets, BNPL y, muchas veces, capacidades adicionales de scoring y riesgo.

El salto del modelo tradicional al colaborativo ocurre cuando el retailer deja de ver al proveedor como “comprador de góndola” y empieza a verlo como **socio de una red de medios y servicios**. La RMN no es sólo un nuevo rubro de ingresos; es el espacio donde se negocia, de manera colaborativa, qué datos se comparten, cómo se segmenta, cómo se mide el retorno y cómo se protege la privacidad del cliente final. La fintech, por su parte, deja de ser un “proveedor de POS” para convertirse en parte del diseño de experiencia: cuotas, cashback, wallets integradas y financiamiento específico para categorías o marcas.

En este tipo de ecosistema, la IA-unificada cumple un rol de bisagra: integra datos de compra, datos de navegación, datos de respuesta a campañas, datos de riesgo crediticio y señales contextuales (ubicación, comportamiento en tienda física, histórico de interacción con la marca). La human augmented AI (HAAI) entra en juego cuando hay que decidir qué segmentos priorizar, qué trade-offs aceptar entre corto y largo plazo, qué modelos de atribución adoptar y cómo balancear eficiencia publicitaria con protección de la relación marca-cliente.

Quien quiera explorar en profundidad cómo cambian las relaciones comerciales entre retailer y marcas, qué tensiones aparecen cuando el retailer se convierte en medio, y cómo se redistribuyen presupuesto y poder en la cadena, encontrará en el volumen B2B/D2C el contexto histórico y las historias sectoriales necesarias. Aquí, nos interesa sobre todo dejar claro que, sin un modelo

colaborativo de datos y gobernanza, la red de retail media corre el riesgo de degenerar en una simple subasta táctica de impresiones, y desaprovechar su potencial estratégico.

### **Caso de estudio: Ecosistema B2B industrial con marketplace sectorial**

El tercer caso corto nos lleva a la industria B2B: fabricantes de insumos, distribuidores, mayoristas, revendedores y pymes que dependen de un flujo constante de abastecimiento para producir o revender. En el libro B2B/D2C abordamos la evolución desde el vendedor de ruta y el catálogo impreso hacia portales B2B, integraciones EDI, marketplaces sectoriales y modelos B2B2C en los que el fabricante se acerca, de forma más directa, al cliente final sin romper con sus canales tradicionales.

Desde la óptica del modelo colaborativo, un ecosistema B2B industrial con marketplace sectorial suele reunir:

- ❑ Fabricantes e importadores: aportan el catálogo de productos, fichas técnicas, garantías, condiciones comerciales y, muchas veces, soporte técnico.
- ❑ Distribuidores y mayoristas: aportan capilaridad, stock cercano, servicios de valor agregado (corte, ensamblado, armado de kits) y financiación en algunos casos.
- ❑ Pymes compradoras: aportan la demanda recurrente y el conocimiento del mercado final, así como datos sobre patrones de consumo por segmento.

- Plataforma marketplace B2B: aporta la infraestructura digital que conecta actores, gestiona pedidos, integra medios de pago, consolida información de stock y, eventualmente, ofrece servicios de logística y financiación complementaria.

En un modelo tradicional, cada fabricante negociaba con sus distribuidores y estos, a su vez, con las pymes, en una cadena relativamente opaca y fragmentada. El marketplace sectorial introduce una capa de **transparencia y orquestación**, pero también de tensión: ¿qué información se muestra a quién? ¿Qué descuentos son visibles? ¿Cómo se evita que la plataforma se convierta en un competidor directo de los distribuidores?

Aquí entra de lleno el diseño de gobernanza: definir qué reglas se automatizan en la plataforma (precios mínimos, condiciones generales, ventanas de exclusividad, reglas de visibilidad), qué acuerdos se mantienen a nivel bilateral, qué datos de demanda agregada se comparten con fabricantes y distribuidores, y en qué formato. Una IA-unificada bien diseñada puede ayudar a optimizar abastecimiento, prever quiebres de stock, sugerir sustituciones y priorizar la asignación de inventario en situaciones de escasez; pero sólo funciona si hay confianza en cómo se usan los datos y en que la plataforma no jugará en contra de alguno de los actores clave.

En el volumen B2B/D2C, se profundiza en los retos específicos del B2B industrial: la rigidez de ciertos procesos, la importancia de la relación interpersonal, las complejidades de pricing y las inercias culturales. Al

complementarlo con este enfoque de modelo, el lector puede ver con mayor claridad que un marketplace sectorial no es sólo “un catálogo digital más grande”, sino un rediseño del ecosistema: cambia quién ve qué, quién decide qué, quién captura qué datos y quién asume qué riesgos.

Estos casos cortos no buscan agotar la discusión sobre farma, retail media o B2B industrial; para eso está el desarrollo más extenso de [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#). Su objetivo es mostrar cómo, detrás de cada historia sectorial, hay un problema de diseño de ecosistema: elección de modelo colaborativo, definición de roles, reglas de datos, uso de IA-unificada y mecanismos de gobernanza. En los capítulos siguientes retomaremos estos marcos —mapa de actores, canvases de colaboración, radar de madurez y flywheel del comercio colaborativo— para que cada lector pueda construir, paso a paso, su propio caso corto... pero basado en la realidad de su negocio.



# Comercio colaborativo y superapps en Iberoamérica

La convergencia entre **comercio colaborativo** y el fenómeno de las **superapps** es uno de los desarrollos más fascinantes del ecosistema digital iberoamericano. En esencia, una *superapp* es una plataforma móvil integral que ofrece múltiples servicios (compras, pagos, delivery, transporte, etc.) dentro de una sola experiencia unificada. Ejemplos como WeChat o Alipay en Asia han marcado la pauta mundial, y en Iberoamérica vemos emerger nuestros propios exponentes: Rappi, Mercado Libre (en cierta medida), PicPay, entre otros. ¿Qué relación tienen con el comercio colaborativo? Fundamentalmente, su **modelo de negocio se basa en la colaboración estratégica entre diversos actores industriales y en la integración unificada de múltiples canales de comercio**.

En una superapp, diferentes proveedores y comercios **colaboran dentro de un mismo ecosistema digital** para atender las variadas necesidades del usuario. Tomemos a **Rappi** como caso ilustrativo de Iberoamérica: dentro de Rappi conviven restaurantes (RappiFoods), supermercados y farmacias (RappiMall/RappiTurbo), servicios financieros (RappiPay, en alianza con bancos), tiendas de retail (RappiMall incluye marcas de moda, tecnología, etc.), courier de última milla (RappiFavor) y más. Cada uno de estos servicios involucra a *partners* especializados: cadenas de comida, retailers, entidades financieras, repartidores independientes y hasta gobiernos locales (en proyectos de entregas).



Rappi actúa como **orquestador colaborativo**, proporcionándoles la plataforma tecnológica, la base de usuarios unificada y la infraestructura de pagos/entrega. Así, lo que el usuario percibe como “una sola app” es en realidad la cara unificada de una **red extensa de colaboración B2B**. En términos de *unified commerce*, la superapp lleva al extremo el ideal de *integración total de canales*: el usuario puede iniciar un proceso en un canal (p.ej., chatear con un restaurante en la app), continuarlo en otro (seguir el tracking del envío en tiempo real) y finalizarlo con otro servicio (pagar con la billetera de la app), todo sin salir del ecosistema. La **experiencia es omnicanal y fluida por diseño**, apoyada en una gestión centralizada de datos y en la eliminación de silos entre servicios.<sup>40</sup>

Para Iberoamérica, las superapps representan una oportunidad de **salto evolutivo** en comercio colaborativo. Por un lado, su popularidad se sustenta en atender necesidades locales específicas: alta bancarización informal (solucionada con billeteras móviles), tráfico urbano caótico (solucionado con delivery de todo a casa), gusto cultural por la interacción social (solucionado con chat y atención en vivo integrados).

Por otro lado, requieren un elevado grado de credibilidad entre los usuarios, que confían a la superapp desde su dinero hasta su comida. Esa confianza se construyó a través de **iteraciones colaborativas**. Por ejemplo, **Mercado Libre** ha ido integrando más servicios en su app –Mercado Pago, créditos, recargas, delivery Flex–, al punto de que en algunos países ya opera como superapp de

comercio/finanzas. Su ventaja es haber cultivado durante más de 20 años la confianza del usuario en compras online. Ahora colabora con fintechs y comercios físicos (a través de código QR de Mercado Pago en tiendas) para extender su ecosistema al mundo offline, y lograr el **círculo completo omnicanal**.

En Brasil, la app **PicPay** inició como billetera y ha anexado comercio (PicPay Store) y marketplace de servicios, mediante alianzas con decenas de proveedores. **WhatsApp** (propiedad de Meta) también juega un rol interesante: en mercados como Brasil y México está lanzando WhatsApp Pay y catálogos de tiendas dentro del chat, con la idea de volverse una superapp centrada en mensajería. Lograrlo implicaría integrar **colaborativamente** a millones de pequeños negocios que hoy usan WhatsApp para vender de manera informal, dotándolos de pagos y tiendas incorporadas al chat.

Desde el punto de vista estratégico, la fusión de comercio colaborativo y superapps realza la importancia del **dato unificado y la experiencia integrada**. Una superapp es viable sólo si integra todas las interacciones del usuario (mensajes, órdenes, pagos, historial) en una **única plataforma de datos**. Esto es, en la práctica, la ejecución más pura del *unified commerce*: *“integrar todos los puntos de contacto del cliente y los sistemas backend en una experiencia cohesiva”* (Schmidt, 2022).

Iberoamérica tiene aquí un campo fértil, porque nuestros consumidores jóvenes adoptan rápidamente las soluciones móviles integradas. Sin embargo, el desafío

es igual de grande: construir (o sostener) una superapp requiere **colaboraciones de largo plazo, inversiones significativas en tecnología y lograr masa crítica**. Por ahora, sólo unos pocos jugadores parecen tener el peso para lograrlo: Rappi, Mercado Libre, quizá alguna alianza bancaria-telecom (como podría ser Telefónica con algún banco para una superapp en Hispanoamérica).

No obstante, incluso si no todas las superapps prosperan, la influencia de su modelo se filtra al resto del ecosistema. Los usuarios ya esperan que cualquier servicio digital se integre con otros. Por ejemplo, un cliente hoy quiere poder **compraren un marketplace online y retiraren una tienda física cercana en minutos**, lo que exige la colaboración entre el marketplace y la tienda local para compartir inventario en tiempo real (como hace Cornershop by Uber en Chile, al integrarse con supermercados locales).

Otro ejemplo: los consumidores valoran poder **pagar servicios, comprar entradas, pedir un taxi y hacer el supermercado desde una misma cuenta**; esto empuja a empresas de distintos sectores a **unir esfuerzos vía APIs y alianzas** para evitar quedar fuera de la “ventanilla única” del usuario. En Iberoamérica se están tejiendo redes en esa dirección: bancos ofreciendo marketplaces en sus apps (BBVA en México integró un marketplace de viajes), retailers ofreciendo servicios financieros de terceros en sus plataformas, aplicaciones de delivery vendiendo también productos de retail, etc. Todos son signos de un **ecosistema convergente**, donde el enfoque compartido es *colaborar para no ser desplazado*.

En conclusión, las superapps representan la **máxima expresión del comercio colaborativo y unificado**. Iberoamérica, con sus particularidades, avanza hacia ese horizonte de la mano de empresas que entienden que la **colaboración digital-first es el centro del éxito** (Pop, 2021). Como hemos visto, los modelos de marketplace sentaron las bases colaborativas, y ahora las superapps llevan el concepto al siguiente nivel, integrando sectores enteros en plataformas holísticas. Este camino no está exento de retos (regulatorios, competitivos, de rentabilidad), pero marca la génesis de un futuro digital donde las fronteras entre comercio, servicios y comunicación prácticamente desaparecen.

En ese futuro, **el ecosistema digital iberoamericano funcionará como un gran entramado colaborativo**, donde cada empresa aportará su pieza –ya sea logística, producto, tecnología o servicio– para, en conjunto, atender al empoderado consumidor del siglo XXI, quien demanda inmediatez, personalización y omnicanalidad total. El desafío y la oportunidad están servidos: la historia de los pioneros y visionarios nos ha mostrado el camino de la colaboración; el presente nos exige implementarla con creatividad y audacia en pos de un futuro verdaderamente unificado.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Colaboración entre actores del ecosistema

En este capítulo nos adentramos en cómo la colaboración se ha vuelto el cimiento del **comercio unificado y colaborativo** en Iberoamérica. Desde mi experiencia de más de dos décadas en el ecosistema digital, he sido testigo de cómo marcas, retailers, distribuidores y startups han aprendido a **trabajar codo a codo** para servir mejor al consumidor. Veremos casos concretos, datos recientes (2024–2025) y testimonios de líderes que ilustran esta evolución conjunta.

## Modelos colaborativos **B2B y B2C**

La transformación digital ha difuminado la frontera entre **modelos B2B (business-to-business) y B2C (business-to-consumer)**, y dado lugar a enfoques híbridos y colaborativos. En Iberoamérica, en particular, observamos cómo empresas tradicionalmente B2B incorporan prácticas del mundo B2C, y cómo retailers B2C establecen alianzas tipo B2B con fabricantes para potenciar sus

canales. Este entrelazamiento se conoce a menudo como modelo **B2B2C**, donde fabricantes, distribuidores y retailers **cocrea valor de forma integrada** para el consumidor final.

---

## Triángulo unified & collaborative commerce: **Plantilla de diagnóstico**

En el Libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) presenté el **triángulo unified & collaborative commerce** como un marco conceptual para entender la convergencia entre **B2B, D2C y B2B2C**: tres vértices que representan formas distintas —pero complementarias— de relacionarse con el cliente y con la cadena de valor. Allí el énfasis está en la historia y en las tensiones de esa convergencia: cómo pasamos del B2B tradicional al D2C y, luego, al B2B2C y a los modelos de plataforma.

En este libro **“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”**, quiero dar un paso más: convertir ese triángulo en una **plantilla de diagnóstico** que puedas usar con tu equipo para tomar decisiones concretas. No se trata sólo de “entender” el triángulo sino de **dibujarlo** para tu realidad y preguntarte si la forma en la que estás jugando hoy en cada vértice es sostenible, coherente y alineada con tu estrategia de ecosistema.

El triángulo tiene tres vértices:

- ❑ **Vértice B2B:** relaciones empresa–empresa (distribuidores, mayoristas, retailers, canal tradicional, B2B digital).
- ❑ **Vértice D2C:** relación directa marca–consumidor final, ya sea en ecommerce propio, app, social commerce o tiendas propias.
- ❑ **Vértice B2B2C / plataforma:** modelos donde una plataforma (tuya o de terceros) conecta múltiples empresas con el consumidor final (marketplaces, superapps, portales B2B2C, RMN, etc.).

La clave no es elegir un solo vértice, sino **entender el mix** y las tensiones entre ellos: qué tan cargado está hoy tu triángulo, cómo querés que se vea en 3–5 años y qué movimientos vas a hacer para ir de un dibujo al otro.

## 1. Preguntas de diagnóstico por vértice

Te propongo usar el triángulo como un “espejo incómodo” en tres bloques de preguntas.

### a. Vértice B2B – ¿Cómo está tu base?

- ¿Qué porcentaje de tu facturación total sigue viniendo del **B2B tradicional** (distribuidores, mayoristas, canal físico)?
- ¿Cuánto de ese B2B ya está **digitalizado** (portales B2B, marketplaces B2B, pedidos por app) y cuánto depende todavía de venta física / telefónica?



- ¿Qué tan transparente es hoy la información entre vos y tus clientes B2B (precios, stock, condiciones, datos de venta)?
- ¿Tus acuerdos B2B están pensados para **soportar** D2C y B2B2C, o siguen escritos como si el mundo fuera sólo lineal (fabricante → distribuidor → retail → consumidor)?
- ¿Qué fricciones B2B aparecen cuando intentás lanzar algo nuevo (D2C, marketplace, RMN)? Las fricciones B2B mal resueltas suelen ser las que boicotean la colaboración más tarde.

#### **b. Vértice D2C – ¿Para qué existe tu canal directo?**

- ¿El D2C es un **laboratorio de aprendizaje**, un canal de margen, un espacio de branding... o todo a la vez? ¿Está explicitado?
- ¿Qué porcentaje de ventas totales representa hoy tu D2C y qué porcentaje de **insights accionables** genera (datos de cliente, tests de producto, feedback)?
- ¿Qué cosas podés hacer en D2C que no podrías hacer a través del retail tradicional (suscripciones, bundles, experiencias, contenidos, comunidades)?
- ¿Cómo se percibe el D2C en tus partners B2B?
  - ¿Como amenaza (“me van a saltar por arriba”)?
  - ¿Como laboratorio que mejora el negocio para todos (“aprende ahí y luego escálalo conmigo”)?

- ¿Tenés reglas claras para evitar la **canibalización tóxica** (precio, surtido, momentos de campaña) o el D2C compite a ciegas con tus propios clientes?

**c. Vértice B2B2C / plataforma – ¿Qué rol jugás en los ecosistemas?**

- ¿Hoy jugás como **orquestador de plataforma** (tenés tu propio marketplace o portal que conecta oferta y demanda), como **seller experto** en plataformas de terceros, como **proveedor de infraestructura** (logística, datos, pagos)... o en varias de esas posiciones a la vez?
- ¿Qué porcentaje de tu GMV pasa por plataformas donde **vos no controlás las reglas del juego** (políticas de marketplace, algoritmos de ranking, comisiones)?
- ¿Tenés una estrategia explícita de **dependencia aceptable** frente a esos ecosistemas, o simplemente “dejaste que creciera” sin medir el riesgo?
- ¿Qué acuerdos de datos y de retail media tenés con las plataformas? ¿Estás aprendiendo del cliente o sólo entregando producto y margen?
- ¿Qué incentivos tiene cada actor del ecosistema en el que jugás? ¿Están alineados con los tuyos, o estás ayudando a construir el flywheel... de otro?

## 2. Configuraciones viables vs configuraciones peligrosas

Cuando dibujás el triángulo con tu equipo, suelen aparecer patrones. Algunos son **sanos**; otros se convierten en una bomba de tiempo.

### Triángulo sano (ejemplo típico):

- ❑ B2B sigue siendo el **pilar de volumen**, pero está cada vez más digitalizado.
- ❑ D2C representa un **porcentaje acotado de ventas**, pero es muy rico en insights y pruebas de nuevos modelos (suscripciones, bundles, comunidades).
- ❑ B2B2C/plataformas aportan crecimiento incremental y alcance (marketplaces, RMN, portales B2B2C), con acuerdos claros de datos y de margen.

En este esquema, el triángulo está **equilibrado**: cada vértice cumple un rol, y lo que se aprende en D2C se lleva al B2B y al B2B2C. El libro ["La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C"](#) recorre varios casos que se acercan a este balance.

### Configuración peligrosa 1 – D2C contra el resto:

- ❑ D2C crece sin narrativa ni reglas claras hacia el B2B.
- ❑ Los precios en D2C compiten frontalmente con retailers y distribuidores.
- ❑ No hay plan explícito de **cómo compartir lo aprendido** ni de cómo usar el D2C para fortalecer la red.

Resultado: el triángulo se deforma hacia D2C y genera **desconfianza**. Los partners empiezan a cerrarse y boicotean otras iniciativas colaborativas (marketplace, RMN, data sharing).

### **Configuración peligrosa 2 – Dependencia extrema de plataformas:**

- ❑ Un vértice B2B2C gigantesco (gran parte de las ventas pasan por 1–2 plataformas externas).
- ❑ Un B2B que se debilita y pierde contacto directo con el mercado.
- ❑ Un D2C simbólico o inexistente, sin datos propios.

Resultado: el triángulo parece “moderno”, pero estás **construyendo la casa sobre terreno ajeno**. Cualquier cambio de algoritmo, comisión o política de la plataforma te golpea en el centro del P&L. El libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) narra varios déjà vu de marcas que despertaron tarde a esta realidad.

### **Configuración peligrosa 3 – Triángulo inmóvil: sólo B2B tradicional**

- ❑ Todo el peso en B2B offline.
- ❑ D2C prácticamente nulo.
- ❑ B2B2C visto con desconfianza, sin experimentación.

Resultado: el triángulo parece estable... hasta que un competidor o un nuevo jugador digital ocupa los vértices que vos dejaste vacíos. El riesgo no es sólo perder ventas sino **perder relevancia** en la conversación con el consumidor y con los propios partners.



### 3. Cómo usar el triángulo en workshops internos y con partners

Te dejo una dinámica sencilla para trabajar el triángulo unified & collaborative commerce con tu equipo (y luego, idealmente, con tus aliados clave):

#### a. Dibujar el triángulo en un pizarrón o mural

- Vértice superior: B2B.
- Vértice inferior izquierda: D2C.
- Vértice inferior derecha: B2B2C / plataformas.

#### b. Ubicar el “hoy”

- Pedile al equipo que estime, con post-its o marcadores, dónde están hoy en términos de:
  - Porcentaje de ingresos.
  - Porcentaje de datos que entienden bien.
  - Nivel de riesgo percibido en cada vértice.
- No busques precisión contable; busca **consenso visual**.

#### c. Ubicar el “dentro de 3–5 años”

- Repetí el ejercicio, ahora pensando en dónde *debería* estar el peso del negocio y de la relación con el cliente.

- La distancia entre el “hoy” y el “futuro deseado” te muestra **los desplazamientos estratégicos** que deberías planear.

#### **d. Conectar con el radar operativo 0–5**

- Para cada vértice donde quieras crecer o equilibrar, conectá el triángulo con el **radar operativo 0–5 de unified & collaborative commerce**:
  - ¿Qué implica esto para tu OMS?
  - ¿Qué implica para catálogo, precios, data sharing, IA-unificada, equipo?
- Esto baja la conversación de “debemos ser más D2C / más plataforma” a **acciones concretas**.

#### **e. Llevar el triángulo a la mesa con partners**

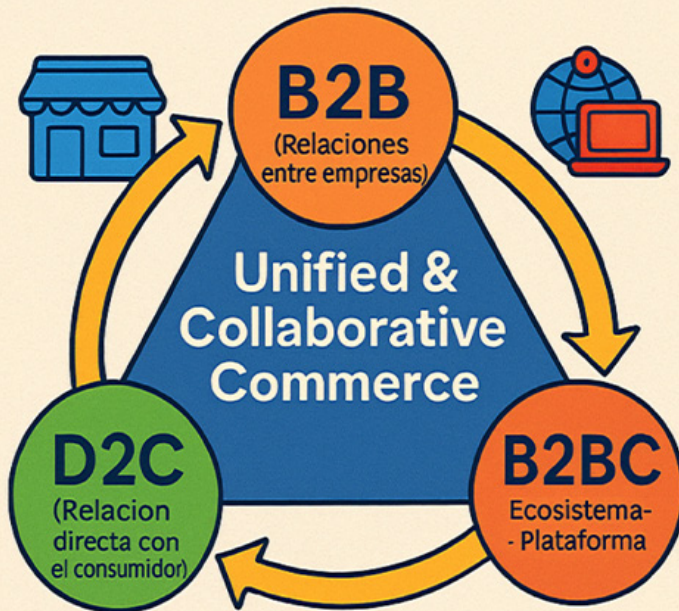
- En una segunda instancia, podés usar una versión adaptada del triángulo en reuniones con retailers, distribuidores o plataformas:
  - Mostrar cómo ves la evolución del modelo.
  - Qué rol le proponés a cada uno.
  - Cómo pensás compartir datos, margen y riesgo.

Cuando se trabaja bien, el triángulo deja de ser un gráfico simpático y se convierte en un **lenguaje común** para hablar de estrategia con todos los actores del ecosistema. El libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) aporta la narrativa y los casos; este libro **“La implementación de**



**los modelos unified & collaborative commerce”** te da la plantilla para llevar ese marco al taller, a la sala de directorio y a la mesa con tus socios.

## Triángulo Unified & Collaborative Commerce



**"En el Triángulo Unified & Collaborative Commerce no elegís un vértice; orquestás el ecosistema desde el centro."**

**MARCOS PUEYREDON**



Un ejemplo cotidiano de B2B2C colaborativo son los **marketplaces** gestionados por retailers o empresas tecnológicas, en los cuales múltiples marcas venden directamente al consumidor bajo un mismo techo digital. En estos entornos, la **plataforma es compartida**: la marca aporta el producto y contenido, el marketplace brinda la audiencia y la infraestructura transaccional, y muchas veces un tercero (operador logístico) aporta el fulfillment. Esta tríada cooperativa permite que cada actor se especialice en lo suyo, pero trabajando alineados hacia la satisfacción del consumidor.

Como discutimos en el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#), las líneas entre los canales se van borrando – cada vez más fabricantes venden directo al consumidor (D2C) y retailers ofrecen espacios a terceros –, lo cual obliga a nuevos **esquemas de colaboración** en marketing, datos y logística.

En la última encuesta de McKinsey a compañías de bienes de consumo en Latinoamérica (2023–24) se revela que más del **95% de las empresas** ya integra objetivos específicos por cliente en sus estrategias de ecommerce, en reconocimiento de la necesidad de un enfoque colaborativo con sus canales de venta.<sup>41</sup> El mismo estudio resalta que la modernización del **“trade” fragmentado** en la región ha venido de la mano de plataformas digitales B2B y **B2B2C emergentes**, que crean nuevas oportunidades de productos y servicios. Las empresas líderes están aprovechando la tecnología para mejorar la eficiencia de servicio y ser más competitivas en

estos canales integrados (Furtado *et. al*, 2025). En otras palabras, **el canal tradicional se digitaliza** y, al mismo tiempo, **surgen nuevos modelos colaborativos** donde fabricante y retail se conectan más directamente.

## Plataformas compartidas y alianzas marca–retailer

En Iberoamérica vemos cada vez más **plataformas compartidas**, donde varios actores que antes operaban en silos ahora lo hacen en conjunto. Por ejemplo, grandes retailers han lanzado sus **“marketplaces” online** y permiten a marcas vender a través de sus sitios (caso de Falabella, Liverpool, Mercado Libre en su modalidad de tiendas oficiales, etc.), con lo que establecen relaciones de **cooperación comercial** diferentes al esquema proveedor-tradicional: ahora comparten datos de ventas, coordinan promociones y hasta integran logística. Esta lógica colaborativa se basa en el **ganar-ganar**: la marca logra alcance y tráfico, el retailer amplía surtido sin invertir en inventario, y el consumidor encuentra todo en un solo lugar.

Desde la perspectiva del fabricante, también surgen alianzas inversas: **marcas que invitan a minoristas** a sus propias plataformas D2C o programas especiales. Un caso regional interesante fue el de **Coca-Cola Andina** en Chile creando su tienda directa *MiCoca-Cola.cl* con apoyo de un integrador (Ecomsur) y VTEX; si bien era un canal D2C, la ejecución logística involucró a distribuidores locales ya existentes, con lo que logró crecer un 500% en ventas ecommerce en 2020 sin romper la cadena tradicional (Schmidt, 2022). Aquí la marca actuó como **líder de**

**un ecosistema**, integrando a sus partners de siempre (distribuidores) en un nuevo modelo digital para llegar al consumidor final. Esta convergencia de roles ilustra el espíritu del B2B2C: **evolucionar juntos**, apalancando la fortaleza de cada actor.

Quisiera traer a colación un concepto explorado en *El desafío fulfillment, logística y última milla*<sup>42</sup> para hablar acerca de cómo las plataformas de última milla se convirtieron en habilitadores de comercio colaborativo. Empresas como **PedidosYa** en América Latina comenzaron conectando restaurantes con repartidores, pero evolucionaron a sistemas logísticos integrales que hoy sirven a minoristas de todo tipo. En Uruguay, PedidosYa alcanzó su *primer millón* de entregas en poco tiempo, y se convirtió en **“motor del comercio colaborativo”** al proveer infraestructura compartida para miles de comercios locales. Este caso –detallado en el libro de la colección Génesis– demuestra el poder de la plataforma compartida: **ningún minorista pequeño por sí solo podría lograr tal escala**, pero al sumarse todos a un sistema común de delivery, colectivamente ofrecen al cliente final velocidad y cobertura que compite con los gigantes.

Por supuesto, abrazar modelos colaborativos requiere un **cambio cultural**. Antes, muchas relaciones fabricante–retailer eran transaccionales y hasta tensas (negociaciones de margen, etc.). Ahora, la tendencia es verse como **socios estratégicos**.

**María Eugenia Botta, Directora D2C de Cervecería y Maltería Quilmes** (ABInBev Argentina), con quien conversé para este capítulo, reflexiona que incluso en industrias B2B tradicionales como la cervecera, se está adoptando una mentalidad más abierta (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Si un producto como la cerveza —que históricamente se vendió cara a cara por el repartidor— pudo encontrar un canal digital complementario, entonces ningún sector B2B está realmente vedado de transformarse”.



María Eugenia  
Botta

La observación de Botta es potente: **ningún rubro está excluido de la colaboración y digitalización**. En el caso de Quilmes, ellos desarrollaron canales digitales tanto B2B (portal de pedidos para bares) como D2C (app TaDa de delivery directo al consumidor) simultáneamente. Esto implicó educar al trade tradicional y **cocrear nuevas prácticas** con sus clientes comerciales. *“La compañía tuvo que decidir poner al consumidor final en el centro de su estrategia”*, me comentaba Botta, lo que evidencia el cambio interno de enfoque necesario para complementar – que no reemplazar – la relación con los retailers de siempre. En otras palabras, incluso cuando una marca lanza su propio canal, la colaboración con sus distribuidores y puntos de venta debe *reinventarse* en lugar de romperse.

## La lógica B2B2C: evolución conjunta

El modelo **B2B2C** no es más que la manifestación de esta evolución conjunta. En lugar de pensar el B2B (fabricante-distribuidor-retailer) separado del B2C (retailer-consumidor), las empresas líderes los ven como un **solo flujo de valor** hasta el cliente final. Esto trae ventajas competitivas claras: coordinación de inventarios en tiempo real, marketing alineado a lo largo del funnel, y mejor uso de datos para entender tanto al comprador mayorista como al consumidor minorista. Por ejemplo, **Unilever** en varios países de Iberoamérica implementa plataformas ecommerce donde conviven su venta a pequeños comercios y campañas que terminan influenciando al comprador final en el punto de venta.

Unilever España lanzó en 2021 el marketplace **“Compre Ahora”** precisamente bajo esta filosofía colaborativa: integrar a *todos* los jugadores de su cadena – fabricantes (incluyendo otras marcas además de Unilever), distribuidores y tenderos – en una **plataforma unificada**.<sup>43</sup> De esa manera, un pequeño minorista puede abastecerse digitalmente de productos de múltiples proveedores, con la recepción de un sólo despacho consolidado, y a su vez Unilever obtiene visibilidad completa de la demanda minorista, algo imposible de lograr sin esta cooperación digital.

Iara Rodrigues, Directora de Ecommerce B2B en Unilever España, dice al respecto que: *“Es un proyecto colaborativo que realizamos junto a otras industrias que tienen los mismos dolores que Unilever, y al unir fuerzas, logramos*

*ofrecer una mejor experiencia al cliente. Es una relación que no es meramente transaccional sino de logros compartidos” (Moura, 2021).*

La ejecutiva de Unilever captura la esencia del B2B2C colaborativo: **fuerzas unidas para logros compartidos**. El marketplace Compre Ahora demuestra cómo un fabricante puede asumir el rol de **orquestador** de un ecosistema en beneficio mutuo. Unilever agrupa oferta de varios fabricantes, los distribuidores siguen cumpliendo su función de entrega (mientras evitan canibalizar canales), y los minoristas ganan eficiencia y surtido. En lugar de cada quien por su lado, se construye una **solución común (one-stop-shop)** que simplifica la vida al comerciante independiente. Este enfoque de “colaborar para competir mejor” está marcando la evolución del comercio en nuestra región.

De hecho, algo notable es que varias multinacionales están implementando **plataformas B2B2C similares en mercados emergentes**. Unilever anunció en 2025 la expansión global de su plataforma eB2B con IA, la cual en Asia ya conecta a **500 mil pequeños minoristas con 600 distribuidores**, procesando 75 mil pedidos diarios (Furtado *et. al*, 2025). Su meta es llegar a 1.5 millones de tenderos y generar €4.000 millones en ventas anuales a través de esta plataforma unificada (Furtado *et. al*, 2025).

¿Y por qué no la implementan igual en EE.UU. o Europa? Porque allá no es tan necesario, pero en Latinoamérica sí lo es, ya que el canal tradicional (tienditas, bodegas) sigue representando la mayor parte del volumen FMCG

en muchos países (Furtado *et. al*, 2025). Esto refuerza que **Iberoamérica está a la vanguardia en adoptar modelos colaborativos**, precisamente por su estructura de mercado. Aquí “la tienda de la esquina” sigue reinando, y digitalizar esa relación fabricante–tienda conlleva necesariamente un modelo B2B2C donde todos colaboran.

En resumen, **el comercio colaborativo B2B2C** implica que marcas y retailers (y otros socios) **evolucionan juntos**, integrando plataformas, datos y operaciones para servir mejor al cliente final.



# Barreras y retos de la colaboración comercial

Si bien los beneficios del comercio colaborativo son claros, su implementación está lejos de ser trivial. En mi trayectoria he visto que muchas alianzas prometedoras tropezaron con problemas muy *terrenales*: sistemas que no conectan, datos desactualizados, conflictos por la propiedad del cliente, diferencias culturales entre equipos, etc. Aquí exploraremos las principales barreras – desde la sincronización de catálogos hasta la gobernanza de datos – y cómo superarlas.

## Integración tecnológica y catálogos sincronizados

Uno de los desafíos técnicos más evidentes es la **integración de sistemas** entre los distintos actores. Imaginemos un marketplace B2B2C: requiere conectar el inventario del fabricante con la tienda del minorista, el sistema del operador logístico, y quizás plataformas de pago de terceros. Si estas *piezas no “hablan” bien entre sí*, la experiencia colapsa. Un catálogo no sincronizado podría hacer que un minorista compre 10 unidades de un producto que en realidad el fabricante tiene agotado; o que dos marcas diferentes suban descripciones incoherentes del mismo producto en la plataforma común.

Un **catálogo unificado y sincronizado** es fundamental. Sin embargo, lograrlo implica acordar estándares de datos (ej., códigos SKU compartidos, atributos comunes). Muchas empresas descubren que sus bases de datos



internas están llenas de **datos duplicados, formatos heterogéneos y errores**. De hecho, según un estudio de **Dataversity (2024)**, el **68% de las compañías cita los “silos de datos” como su principal desafío**, un porcentaje que **ha subido un 7% respecto al año anterior**.<sup>44</sup> Esos silos dificultan que diferentes actores (¡incluso diferentes áreas dentro de la misma empresa!) compartan información confiable. En el libro [“La revolución de los datos en la era del Big Data”](#), de esta colección, menciono un dato revelador: **menos de 4 de cada 10 directivos confían plenamente en los datos que posee su propia organización**. Si ni dentro de la empresa hay confianza total en la calidad del dato, imagina al compartir datos entre empresas distintas.

Por eso, antes de siquiera pensar en colaborar externamente, muchas compañías están invirtiendo en **gobernanza de datos e integración interna**. Un buen programa de gobernanza limpia duplicados, unifica “fuentes de la verdad” y define claramente los **diccionarios de datos** (qué se considera “producto activo”, cómo se identifica un cliente, etc.). En mi experiencia, tras estas iniciativas internas de orden, las conversaciones con posibles aliados fluyen mejor porque ambas partes confían en lo que están poniendo sobre la mesa. Un responsable de datos me decía: *“antes, en las reuniones gastábamos horas discutiendo quién tenía la cifra correcta; ahora, con datos gobernados, discutimos qué hacer con la cifra”*. Ese es el cambio cultural que produce la gobernanza: se reduce la fricción y aumenta la agilidad para tomar decisiones conjuntas.

A nivel técnico, la integración suele requerir **APIs**

**abiertas, middleware o integradores especializados.** Plataformas modernas como VTEX, Magento Commerce o Shopify Plus ofrecen APIs y **conectores out-of-the-box** para enlazar ERPs, catálogos de múltiples proveedores, etc. Sin embargo, muchas veces hace falta un **partner integrador** que adapte las conexiones a los sistemas legacy de cada actor.

En América Latina han proliferado startups y consultoras boutique enfocadas en integraciones B2B: por ejemplo, **Growlat** (dirigida por Guido Boulay, a quien entrevistamos en eLíderes x25) ayuda a escalar negocios conectando sus CRMs, ecommerces y sistemas de marketing. Este tipo de partners actúa como **“capas intermedias de innovación”**: facilitan la interacción tecnológica entre los grandes actores que desean colaborar, pero no siempre tienen la flexibilidad técnica para hacerlo por sí solos.

**Iván Amas, Director de Negocios en Andreani,** dijo sobre los proyectos colaborativos:<sup>45</sup>



“Estos modelos requieren un alto grado de gobernanza y confianza. Las reglas de participación, los permisos sobre qué datos se comparten y para qué, y los controles de uso deben estar clarísimos (...) Además, se necesita tecnología robusta (como clean rooms) y personal especializado para implementarlo correctamente”.



**Iván  
Amas**

La reflexión de Iván Amas, quien ha liderado proyectos logísticos colaborativos, resume varios puntos críticos. Reglas claras: antes de compartir catálogo o datos con otra empresa, debe acordarse quién puede ver qué, con qué fines, y cómo se mantendrá la confidencialidad. Por ejemplo, en un data pool de inventarios entre fabricante y retailer, quizás el retailer no deba ver el stock total del fabricante sino sólo disponibilidad a enviar. O en un marketplace cooperativo, se limitan ciertas visibilidades para que ninguna marca obtenga datos sensibles de otra.

Todo esto entra en la letra chica de la gobernanza. Amas también menciona partners de clean rooms: este es un desarrollo interesante en el campo de datos colaborativos. Las *clean rooms* son entornos seguros donde dos compañías pueden cruzar información en común (por ejemplo, sus bases de clientes encriptadas), para obtener insights compartidos sin revelar los datos individuales. Se usan mucho ahora en retail media para que un retailer y una marca junten sus datasets de forma privada y anonimizada, y así hallar coincidencias de audiencia y medir campañas conjuntamente. Proveedores como LiveRamp, InfoSum, Snowflake ofrecen estas soluciones. De nuevo, tecnología habilitadora que minimiza riesgos y construye la confianza necesaria para colaborar.

## Confianza, gobernanza y “ownership” de datos

La **confianza** es posiblemente la moneda más valiosa en el comercio colaborativo. Y no me refiero sólo a la confianza personal entre ejecutivos (que también

importa), sino a la confianza institucional: saber que si invierto en una alianza, *no voy a salir perjudicado*. Muchas posibles colaboraciones naufragan porque alguna de las partes teme “canibalización” o pérdida de control. Un retailer puede temer que al compartir sus datos de ventas con un proveedor, este luego decida vender directo y saltárselo. Un fabricante puede temer que al depender de la plataforma de un retailer, quede **rehén de sus políticas** o que los datos del consumidor final “*no le lleguen*”. Estas preocupaciones son legítimas. Por eso, al estructurar la colaboración, hay que atender cuidadosamente la **gobernanza de datos y la gobernanza del cliente**.

Un aspecto es definir quién “**posee**” o administra la relación con el consumidor final en un esquema colaborativo. Tomemos el caso de **cobranding** en tiendas: si una marca hace una venta en el marketplace de un retail, ¿de quién es ese cliente? ¿Del retail que aportó la plataforma y cobró la transacción, o de la marca cuyo producto se vendió? Lo ideal es moverse de la mentalidad de “es MI cliente” a “es NUESTRO cliente en esta instancia”, pero para eso hay que pactar **intercambios de información**.

Algunas alianzas establecen, por ejemplo, que el retailer comparte con la marca datos agregados de comportamiento (segmentos, insights) pero **no** los datos personales individuales, a menos que el cliente dé consentimiento. Otras van más allá y permiten cierto grado de remarketing cruzado. Todo esto debe quedar reflejado en contratos de colaboración y en **consentimientos explícitos del consumidor**, alineados a regulaciones de privacidad (GDPR, leyes locales).

En Latinoamérica, la regulación de datos personales se ha fortalecido (Brasil tiene la LGPD, en otros países hay leyes de habeas data similares a GDPR). Por ello, las alianzas de datos requieren sí o sí un marco de cumplimiento. En [el libro “La revolución de los datos en la era del Big Data”](#) cité la importancia de “privacidad por diseño”: desde el inicio, las colaboraciones deben **diseñarse respetando principios de minimización de datos** (compartir lo mínimo necesario), transparencia al usuario y posibilidad de optar por no participar. La UNESCO misma ha recomendado éticas claras para la IA y datos que enfatizan estos puntos.

Quisiera destacar un caso regional donde la **confianza colaborativa** fue clave: la implementación de la **factura electrónica en Argentina** a fines de los 2000. Aunque es un tema gubernamental, tiene paralelos útiles.

[Jacobó Cohen Imach, Senior Vice President, General Counsel, Legal & Public Affairs de Mercado Libre](#), me contaba en entrevista que:<sup>46</sup>



El fisco argentino “nos invitó, nos dijo: ‘vengan, díganme cómo se puede implementar’, y juntos lo logramos” – en referencia a cómo empresas y gobierno cocrearón el sistema.



Jacobó  
Cohen Imach

Esa experiencia de *gobernanza colaborativa* permitió que Argentina fuera pionera en ciertos sistemas digitales,

aunque no exenta de tropiezos técnicos luego. La lección fue que la **confianza se construye incluyendo a todos los involucrados en el diseño de la solución.**

Trasladando esto al comercio: las iniciativas colaborativas más exitosas suelen tener **mesas de trabajo conjuntas**, comités de gobernanza donde todos los actores están representados y pueden levantar la mano ante problemas. Por ejemplo, en un marketplace B2B2C multimarca puede existir un comité de fabricantes que se reúna con el operador de la plataforma para revisar métricas, discutir mejoras y alinear políticas. **La comunicación abierta** es un antídoto contra la desconfianza.

No obstante, **persisten retos culturales.** Muchas empresas temen perder su *“salsa secreta”* al colaborar. Un fabricante tradicional puede creer que compartir sus datos de sell-out con un retailer le resta poder en negociaciones futuras. O un retailer puede dudar en permitir que marcas tengan contacto directo (aunque sea digital) con *“sus”* clientes. Estas tensiones se resuelven cuando ambas partes *reconocen el valor superior que se genera* colaborando. Si la torta crece, alcanza para todos. En retail media, por ejemplo, vimos que las marcas resignan parte de su presupuesto a invertir dentro de plataformas de retailers, pero a cambio obtienen mejor performance que en medios tradicionales. Mientras la ecuación económica cierre para todos, la confianza tiende a afianzarse.

Un concepto útil es el de **“coopetencia”**: cooperar con potenciales competidores o con actores de la cadena

en formas que antes no eran comunes. Esto ya sucede: varias cadenas de retail compiten en el día a día por ventas, pero detrás de escena, **alianzas entre múltiples retailers** están empezando a ocurrir, por ejemplo, para potenciar juntos sus redes de retail media y así enfrentar a los gigantes Google/Amazon.

En Chile, se rumorea que tiendas de distinto grupo han explorado compartir datos anónimos de clientes para mejorar la segmentación conjunta de publicidad, algo impensable años atrás. Son pequeñas revoluciones silenciosas basadas en **confianza y beneficio mutuo**, habilitadas por tecnologías que garantizan que ninguno abuse de la información del otro (nuevamente, aparecen los clean rooms y similares).

Finalmente, mencionar la **gobernanza en logística compartida**, otro frente de colaboración: cuando varias empresas comparten, digamos, una red de lockers de entrega o un mismo operador 3PL, deben acordar niveles de servicio, prioridades en temporadas pico, etc. Si no hay reglas claras, la experiencia sufre (un paquete de la empresa A retrasa a uno de la B, ¿quién responde?). Algunas alianzas crean **SLA conjuntos** y hasta bolsas de compensación: si un actor incumple cierto nivel, paga una multa que se redistribuye a los afectados. Todo eso forma parte de la *ingeniería de la confianza*. Es complejo, sí, pero cada año surgen más herramientas y know-how para gestionarlo.

En resumen, las barreras principales – integración tecnológica, sincronización de catálogos, gobernanza de



datos y confianza organizacional – **pueden superarse** con inversión en infraestructura, con políticas y contratos claros, y, sobre todo, con una visión de largo plazo compartida. No es fácil, y muchas iniciativas requerirán iteración (prueba y error). Pero la tendencia es imparable: los **silos se están rompiendo**. Los retailers latinoamericanos que colaboren en datos obtendrán ventajas enormes en un entorno donde los *walled gardens* tradicionales (Google, Meta) pierden capacidades por las restricciones de privacidad; llenar ese vacío con **ecosistemas ricos en first-party data** es una oportunidad que nadie quiere dejar pasar.

Habiendo visto desafíos y barreras, pasemos a una pieza igual de importante: la **cultura emprendedora y los habilitadores tecnológicos** que están catalizando esta colaboración. Porque detrás de cada proyecto colaborativo exitoso, suele haber líderes visionarios y nuevas tecnologías haciendo posible lo que antes no lo era.





# Cultura emprendedora y nuevos habilitadores tecnológicos

En Iberoamérica, la cultura emprendedora ha sido motor de muchas innovaciones en comercio digital. Son a menudo **startups o emprendedores** los que identifican oportunidades de conectar actores y crean la tecnología para hacerlo. Asimismo, tecnologías emergentes – desde la inteligencia artificial hasta las plataformas abiertas en la nube – actúan como **habilitadores** que facilitan la colaboración a gran escala. En esta sección exploraremos cómo la mentalidad emprendedora y las nuevas herramientas tecnológicas se entrelazan para *apalancar* ecosistemas colaborativos. También hablaremos del rol de los **integradores, partners tecnológicos y “capas intermedias” de innovación**, figuras clave que mencionamos antes.

## Emprendedores como puentes del ecosistema

Permítanme comenzar afirmando algo en primera persona: he tenido la fortuna de interactuar con decenas de fundadores de startups en la región, y estoy convencido de que **la actitud colaborativa está en el ADN del emprendedor latino**. ¿Por qué? Porque nuestros mercados, al ser emergentes, presentan tantas carencias de infraestructura o información, que la única forma de innovar es **sumando fuerzas**. Un emprendedor tech muchas veces debe evangelizar a las empresas tradicionales y **trabajar junto a ellas** para que su solución prospere. Esto crea una cultura de colaboración casi obligatoria.

Un ejemplo claro son los **integradores logísticos de última milla** que surgieron para ayudar a retailers a hacer delivery. Empresas como **Shipit (Chile)**, **Moova (Argentina)**, **Logysto (Colombia)**, entre otras, fueron fundadas por emprendedores que se reunieron con retailers, entendieron sus dolores y cocrearon servicios tercerizados de entrega. Esas startups actúan como *partners* que toman la carga operativa y permiten que un retailer tradicional pueda ofrecer entregas rápidas sin desarrollar todo internamente.

En [“El desafío fulfillment, logística y última milla”](#) (Pueyrredon, 2025) destacamos cómo algunas de estas startups lograron escalas impresionantes en pocos años, precisamente porque sirvieron de **punto colaborativo**: conectaron la demanda de múltiples comercios con redes de transportistas independientes, aprovechando tecnología de ruteo y economías compartidas. Por ejemplo, **PedidosYa** (nuevamente) se mencionó como plataforma logística de referencia que alcanzó más de **1 millón de pedidos mensuales en Uruguay**, en parte gracias a integrarse con comercios de todo tamaño. Esos números no se logran sin visión emprendedora y sin la confianza de muchos comercios que apostaron por un nuevo actor.

Otro ámbito es el de las **fintech colaborativas**. Varias fintech latinas se han aliado con cadenas retail para ofrecer servicios financieros integrados (pienso en los *wallets* como MercadoPago dentro de tiendas físicas, o en startups de BNPL aliadas con ecommerces medianos). Aquí el emprendedor provee agilidad tecnológica y

conocimiento digital, mientras el comercio establecido aporta la base de clientes. Ambos comparten el upside. Por ejemplo, **Kueski Pay** en México se asoció con la cadena de moda **Flexi** para implementar pagos BNPL en sus tiendas: la fintech ganó distribución masiva y Flexi aumentó ventas un 40% entre clientes que de otro modo no hubieran comprado al contado (datos presentados en eCommerce Day México 2023). De nuevo, colaboración impulsada por un *win-win* y facilitada por la audacia de startups.

El **ecosistema emprendedor en comercio digital** también ha creado foros de colaboración abiertos: comunidades como **eCommerce Institute** (que orgullosamente cofundamos) o eventos *eCommerce Day* reúnen a competidores y aliados por igual para intercambiar aprendizajes. Eso ha abonado una cultura donde **compartir conocimiento** no está mal visto sino que se entiende que hace crecer el mercado para todos.

**Guido Boulay, Founder & Managing Director de Growlat,** resaltaba en la entrevista que sostuvimos:<sup>47</sup>



“El ecosistema emprendedor cumple un papel fundamental empujando y democratizando el comercio unificado en la región”, abriendo camino para que incluso las pymes y negocios tradicionales puedan sumarse a la transformación.



**Guido  
Boulay**

Esta democratización ocurre porque los emprendedores desarrollan soluciones *plug-and-play* que luego escalan. Un caso es **Tiendanube/Nuvemshop**: una startup argentina/brasileña que creó una plataforma de ecommerce asequible. Hoy miles de pymes en Latam venden online gracias a ella, y la empresa, a su vez, estableció integraciones con marketplaces, pasarelas de pago, apps logísticas; un ecosistema completo al alcance del pequeño comerciante.

En síntesis, la **cultura emprendedora** aporta velocidad, creatividad y, sobre todo, predisposición **a colaborar**. Los emprendedores actúan como **habilitadores** que unen puntos del ecosistema que antes no tenían forma de contactarse eficientemente. Y al hacerlo, están creando nuevos estándares abiertos de facto.

## **IA, analytics y plataformas abiertas: los nuevos habilitadores**

Pasemos ahora a las **tecnologías habilitadoras**. Varias tendencias tecnológicas actuales están potenciando el comercio colaborativo de formas antes impensables:

- ❑ **Inteligencia artificial (IA) y analítica avanzada:** La IA habilita la colaboración porque permite procesar en conjunto volúmenes enormes de datos de distintas fuentes y extraer valor. En retail media, por ejemplo, algoritmos de machine learning segmentan audiencias combinando datos de fabricante + retailer, y encontrando patrones de consumo imposibles de detectar manualmente.

En logística, la IA optimiza redes compartidas calculando las rutas más eficientes tras considerar pedidos de múltiples empresas a la vez. También existen **AI “matchmakers”**, que conectan oferta y demanda entre empresas: startups de procurement inteligente que emparejan a un retailer necesitado de cierto stock con un mayorista que lo tiene de sobra, todo en tiempo real. Estas aplicaciones están en pañales, pero prometen mucho.

- **APIs y plataformas abiertas (composables):** A diferencia de hace 10 años, hoy la mayoría de las soluciones de comercio es **API-first**, pensada para integrarse fácilmente. Esto baja enormemente la barrera técnica para la colaboración. Antes, integrar dos sistemas era un proyecto costoso; hoy, con una buena API REST o GraphQL, en días se pueden vincular. Plataformas “composable commerce” como VTEX IO, Magento 2, Shopify Plus, etc., permiten montar **marketplaces multi-seller, soluciones B2B2C o integraciones omnicanal** sin desarrollar desde cero, usando módulos intercambiables y apps preconstruidas.

La existencia de **app stores** de ecosistemas ecommerce (VTEX tiene la suya, Shopify ni hablar) facilita que terceros ofrezcan plugins que conectan, por ejemplo, el inventario de un fabricante directamente al escaparate de un retailer online. Pienso en apps de *dropshipping*: en Shopify, cualquier pyme puede instalar una app que la conecte con proveedores mayoristas (modelo Oberlo/Alibaba). En Latinoamérica, **Olist** (Brasil) creó un hub donde marcas se conectan para vender en marketplaces

como Mercado Libre, lo que solucionó integraciones de catálogo y logística; se volvió unicornio en 2021. Estas plataformas abiertas actúan como “**brokers**” **tecnológicos** de la colaboración.

- **Cloud computing y arquitectura SaaS:** El hecho de que casi todo ahora corra en la nube hace más sencilla la colaboración interempresa. Antes, cada cual en su servidor on-premise dificultaba exponer servicios hacia afuera. Hoy con AWS, Azure, etc., se pueden desplegar entornos compartidos seguros. Además, muchas herramientas colaborativas se ofrecen en modo *servicios SaaS multi-tenant*, donde varias empresas conviven en una instancia separada por permisos. Un caso son los **portales comunitarios** de supply chain en la nube, donde fabricantes y retailers comparten forecasts de demanda en una misma plataforma.
- **Clean rooms, blockchain y seguridad de datos:** Ya hablamos de *clean rooms*. Cabe mencionar que tecnologías como **blockchain** también se exploran para colaboración segura, por ejemplo, en **trazabilidad** de productos entre proveedores. Un caso fue la iniciativa de IBM Food Trust (usando blockchain), que unió a Walmart, Nestlé, Dole y otros para seguimiento colaborativo de la cadena de suministro alimentaria.

En la región, Carrefour Argentina hizo un piloto en 2022 para rastrear carne vacuna con productores locales usando blockchain. Estas tecnologías brindan **confianza técnica**: registros inmutables, smart contracts que se ejecutan sólo si se cumplen

condiciones acordadas, etc., lo que reduce la necesidad de confiar “a ciegas” y permite confiar “en el código”.

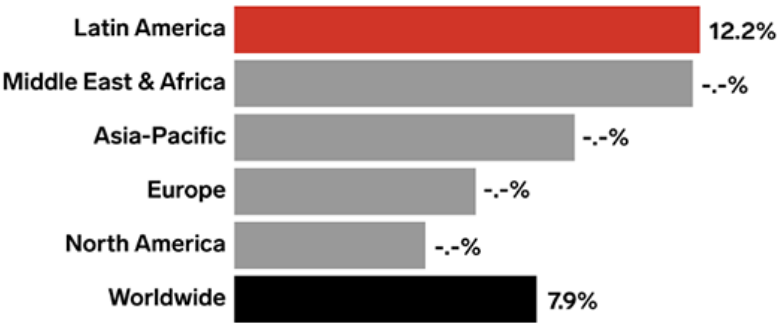
- **Herramientas de colaboración en la nube:** Más allá del comercio en sí, el día a día entre equipos de distintas empresas se apalanca en Slack compartidos, documentos Google compartidos, videoconferencias, etc. Suena trivial, pero esta **colaboración 2.0** a nivel humano facilita enormemente que proyectos intercompañía avancen. Ya es normal tener un **Slack Connect** entre proveedor y cliente para resolver incidencias en tiempo real. O trabajar juntos en un dashboard de Data Studio con métricas conjuntas de campaña. Hace 5 años, cada uno hubiese trabajado aislado y enviado un informe por mail. La sincronía actual genera un espíritu más de “*un solo equipo*”, aunque haya distintos jerseys corporativos.

Volviendo a la **capa humana**, quisiera resaltar el rol de los **partners tecnológicos e integradores**. A menudo, empresas como VTEX, Oracle, SAP, etc., además de proveer la tecnología, actúan de facilitadores para que las partes se sienten a la mesa. He visto casos donde un retailer y un fabricante no se animaban a colaborar hasta que un **tercero de confianza** (por ejemplo, una consultora o el proveedor de plataforma) ofició de *mediador*, mostró cómo ambas podían beneficiarse y diseñó el piloto. Estas figuras tienen una visión panorámica y neutral que ayuda a destrabar los miedos iniciales.

Para ilustrar el impacto de la tecnología y la cultura emprendedora en habilitar colaboración, retomemos un dato del *Future of Digital 2025: Latin America* (Insider Intelligence): **Latinoamérica liderará el crecimiento global de retail ecommerce en 2025 con el 12,2% anual**, superando 1,1 veces el promedio mundial.<sup>48</sup>

**Latin America Will Lead the World in Retail Ecommerce Sales Growth in 2025**

*% change in retail ecommerce sales worldwide, by region, 2025 (redacted)*



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

*Source: EMARKETER Forecast, Aug 2025*

354367

**EM** | EMARKETER

Crecimiento del comercio electrónico minorista por región en 2025. América Latina liderará el crecimiento mundial con un aumento proyectado del 12,2 % en ventas, superando el promedio global del 7,9 %. Fuente: eMarketer, Forecast, agosto 2025.

Este boom no sería posible sin la adopción de herramientas modernas y la mentalidad de innovación. Brasil, México y Argentina están entre los mercados



de más rápido crecimiento, impulsados en parte por **ecosistemas vibrantes de startups** de comercio y fintech. En Brasil, por ejemplo, el gobierno lanzó el programa **Pix** de pagos instantáneos, que rápidamente fue adoptado por emprendedores para integrarlo en comercios y marketplaces, y que generó una red de pagos compartida nacional en tiempo récord (más de 122 millones de usuarios en 2023, según el Banco Central do Brasil). Aquí vemos conjugar: política pública visionaria, cultura de adopción tecnológica y colaboración entre bancos, fintechs y retailers para masificarla.

Para cerrar este apartado, destaco siete **habilitadores clave** que, en mi opinión, toda organización debería abrazar si quiere colaborar en la nueva era:

1. **APIs abiertas y ecosistemas *plug-and-play*.** Elige tecnologías que se integren fácilmente con terceros; la modularidad es amiga de la colaboración.
2. **Analítica compartida y *single source of truth*.** Establece paneles de datos comunes con tus partners, para que todas las decisiones partan de la misma información confiable.
3. **Seguridad y privacidad desde el diseño.** Implementa clean rooms, encriptación, control de accesos y todos los mecanismos necesarios para compartir datos sin riesgo. La confianza se apalanca en la seguridad.

- 4. Formación y cultura de colaboración.** Capacita equipos en metodologías colaborativas (ej., agile multiempresa, design thinking con clientes). Rompe prejuicios internos de “ellos vs nosotros”.
- 5. Partners e integradores especializados.** No intentes hacerlo todo in-house. Rodéate de startups o consultoras que complementen tus capacidades y sirvan de puente con otros actores.
- 6. Mentalidad “win-win”.** Antes de negociar con un potencial aliado, identifica claramente cómo cada parte gana valor. Comunica esa visión; alinear incentivos es la base de cualquier colaboración sustentable.
- 7. Flexibilidad y adaptación.** Los proyectos colaborativos pueden necesitar pivotar. Si una integración no funciona, prueba otra. Si un acuerdo de datos genera ruido, renegocia. La iteración es parte del proceso.

**La colaboración no es utopía, es realidad comprobada,** aunque forjada con esfuerzo. Los modelos B2B y B2C seguirán convergiendo en nuevas fórmulas B2B2C, B2B2B2C o las siglas que inventemos, pero todas con el común denominador de la colaboración entre actores. Las barreras existen, sí, pero se están erosionando impulsadas por la tecnología y por una generación de líderes que entiende que, en la economía digital, *nadie gana solo*.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Plataforma tecnológica y arquitectura en el unified commerce

Puedo afirmar que la **arquitectura tecnológica** es la columna vertebral de cualquier modelo de *unified & collaborative commerce*. A lo largo de mi trayectoria he sido testigo de una evolución notable: pasamos de plataformas monolíticas y soluciones *on-premise* a ecosistemas flexibles en la nube, basados en microservicios, APIs abiertas y un enfoque componible.

En este capítulo exploro cómo las arquitecturas modernas habilitan modelos de comercio unificado y colaborativo, describo las plataformas líderes que encarnan estas cualidades, y reviso casos prácticos en Latinoamérica donde la tecnología fue clave para integrar canales y socios en el ecosistema digital. Mi intención es ofrecer una visión actualizada (2024–2025) de estas tendencias, fundamentada en investigaciones recientes, testimonios de expertos y ejemplos concretos de nuestra región.

# Arquitecturas modernas:

## *Composable commerce,* microservicios y APIs

En los últimos años, la industria del comercio digital adoptó arquitecturas **modernas y modulares**, que permiten responder ágilmente a las cambiantes demandas del mercado. Ya no se trata de soluciones rígidas; hoy hablamos de *composable commerce*, microservicios desacoplados, enfoques *API-first* y experiencias *headless*. Estos conceptos técnicos pueden sonar complejos, pero, en esencia, buscan lo mismo: **flexibilidad, escalabilidad e integración total**. Permítanme desglosarlos a continuación, apoyándome en las últimas investigaciones.

El término *composable commerce* fue popularizado por consultoras como Gartner para describir un enfoque modular en que cada componente del ecosistema de comercio (catálogo, carrito, pagos, logística, etc.) puede desarrollarse o adquirirse por separado y luego ensamblarse mediante integraciones estándares.<sup>49</sup> Esto contrasta con las *suites* todo-en-uno del pasado. Según Gartner, las empresas que adopten *composable commerce* superarán a sus competidores en velocidad de implementación de nuevas funcionalidades en un 80%.<sup>50</sup> En 2024, observamos que esta predicción se cumple: muchas organizaciones han logrado innovar más rápido al **combinar “lo mejor de cada casa”** – integrando servicios de distintos proveedores mediante APIs –, en lugar de depender de un solo software inflexible.

La arquitectura basada en **microservicios** es un habilitador fundamental de este paradigma. En lugar de una única aplicación gigantesca, un sistema de microservicios está compuesto por múltiples servicios pequeños, cada uno encargado de una funcionalidad específica (por ejemplo, un servicio para inventario, otro para cálculo de impuestos, otro para recomendaciones, etc.). Estos servicios se comunican entre sí a través de APIs bien definidas.

El beneficio es evidente: podemos actualizar o escalar individualmente cada módulo sin afectar al resto del sistema. En mi experiencia, esta granularidad nos brinda una **resiliencia y capacidad de evolución sin precedentes**. Recuerdo que hace más de una década, actualizar la plataforma de ecommerce de una empresa solía ser una odisea que ponía en riesgo todo el sitio; hoy, con microservicios, es posible desplegar mejoras en una parte del sistema mientras el resto sigue funcionando con normalidad.

Otra pieza clave es el enfoque **API-first** y las arquitecturas *headless*. *API-first* implica diseñar todos los componentes pensando en cómo exponerlos para que otras aplicaciones puedan interactuar con ellos. Por su parte, un sistema *headless* separa el *front-end* (la capa visual o la interfaz de usuario) del *back-end* (la lógica de negocio y datos). Esto permite, por ejemplo, cambiar la “cara” de la tienda online (sea un sitio web, una app móvil o incluso una interfaz de voz), sin tener que reprogramar la lógica central. Las APIs actúan como puentes que conectan estos front-ends con los servicios de *back-end*.

**Esta separación de responsabilidades aporta enorme flexibilidad:** la empresa puede ofrecer experiencias diversas en múltiples canales y mantener un único motor central de comercio.

**David Rodríguez Ureña, Presidente de WIM Group Company,** colega experto en transformaciones digitales, suele resumir esta idea diciendo:<sup>51</sup>



“El enfoque API-first y las arquitecturas headless en la nube han dejado de ser opcionales; ya son el estándar para escalar y adaptarse rápidamente a las nuevas demandas del mercado”.



**David  
Rodríguez Ureña**

Estoy completamente de acuerdo con él. En un entorno donde surgen constantemente nuevos puntos de contacto (piensen en los *chatbots*, las redes sociales, el *live shopping*, etc.), contar con APIs abiertas es casi una obligación para integrar esos canales emergentes sin fricciones. Además, la nube ha democratizado el acceso a infraestructura elástica: cualquier emprendimiento puede montar sus servicios en Amazon Web Services, Azure, Google Cloud o plataformas locales, y obtener capacidad bajo demanda. **La nube, los microservicios y las APIs conforman la tríada que permite que la tecnología de comercio sea realmente ágil.**

Quiero enfatizar cómo esta arquitectura moderna habilita el **comercio unificado**. A diferencia del antiguo concepto de omnicanalidad (que se enfocaba en tener presencia en muchos canales), el comercio unificado busca *conectar* todos esos canales sobre una plataforma integrada (Strathdee, 2025). En la práctica, significa que los datos de clientes, productos, pedidos e inventario fluyen por igual en tiendas físicas, ecommerce, aplicaciones móviles, marketplaces, redes sociales y cualquier otro canal, y quedan sincronizados en tiempo real. Un cliente puede comenzar una compra en su celular y terminarla en la tienda física sin interrupciones, porque **toda la información está unificada en la nube**.

Desde la perspectiva operativa, las **ventajas para los retailers** también son enormes. Unificar canales permite centralizar la gestión de inventario (lo que evita ventas de productos agotados), mejora la precisión del pronóstico de demanda y habilita promociones en tiempo real ajustadas al comportamiento del usuario. En resumen, mejora la eficiencia y la capacidad de reacción del negocio. He visto empresas que, al migrar de un ecosistema fragmentado a uno unificado, lograron reducir drásticamente errores de stock y mejorar sus tiempos de entrega, porque **todos sus sistemas “hablan el mismo idioma”**.

No obstante, implementar estas arquitecturas modernas conlleva desafíos. La **interoperabilidad**, entre tantos servicios, requiere un buen diseño y gobierno de APIs. Aquí es vital asegurar estándares y una fuerte seguridad, para que abrir sistemas no signifique vulnerarlos. Además, pasar



de una estructura tradicional a microservicios y *headless* implica *cambios culturales* en los equipos de desarrollo y operaciones: adopción de metodologías *DevOps*, despliegues continuos, etc. Sobre este punto, me resuenan las palabras de [Jorge Defeo, Associate Founder de Red Clover Argentina](#), especialista en ecommerce y procesos:<sup>52</sup>



Para un comercio sin fricciones es esencial “conectar la información entre un lugar y otro, hacer sencilla la conexión entre herramientas esenciales, mediante buenas APIs y procesos bien definidos”.



Jorge  
Defeo

Sus palabras captaron muy bien la esencia de la interoperabilidad: se trata de **facilitar los flujos de datos** entre sistemas anteriormente aislados, para que las distintas herramientas funcionen como una sola unidad.

En la misma línea, [Darío Schilman, Executive VP of Product Engineering en VTEX](#), quien vivió la evolución de plataformas desde los años pioneros hasta hoy, suele señalar que:<sup>53</sup>



“La transición de softwares open-source instalados localmente a plataformas SaaS en la nube fue un punto de inflexión tecnológico”.



Darío  
Schilman

Al pasar a SaaS (software as a service) “en la nube”, las empresas liberaron recursos de mantenimiento de infraestructura y accedieron a actualizaciones constantes. **La velocidad de innovación se multiplicó:** funcionalidades nuevas que antes tardaban meses en desplegarse ahora están disponibles casi instantáneamente a través de actualizaciones en la nube. Como consecuencia, se aceleró la adopción de prácticas modernas como las descritas (APIs, microservicios), pues los propios proveedores SaaS las incorporaron en sus productos.

En resumen, las arquitecturas modernas de comercio digital se caracterizan por ser **modulares, desacopladas y centradas en integraciones**. Este modelo arquitectónico es lo que posibilita materializar tanto el *unified commerce* (comercio unificado) como el *collaborative commerce* (comercio colaborativo). El primero, porque podemos unificar en una plataforma central todos los canales y puntos de contacto con el cliente; el segundo, porque esa misma arquitectura abierta facilita la colaboración con terceros – ya sean aliados, proveedores o incluso competidores – mediante la conexión de sistemas.

En las siguientes secciones, profundizaré en cómo las principales plataformas del mercado encarnan estos principios, y cómo se están aplicando en Latinoamérica casos concretos que demuestran su valor.

# Plataformas líderes:

## VTEX, commercetools, Salesforce, Tiendanube

Una vez establecidos los principios arquitectónicos, resulta natural preguntarse **qué plataformas tecnológicas** los están ejecutando con mayor éxito. En el ecosistema global de comercio digital destacan varias soluciones, pero aquí me enfocaré en cuatro que considero líderes desde la perspectiva del comercio unificado y colaborativo: **VTEX, commercetools, Salesforce Commerce Cloud y Tiendanube.**

Cada una refleja, a su manera, los conceptos de arquitectura moderna descritos, y aportan además funcionalidades particulares que habilitan modelos de negocio unificados y colaborativos. Cabe aclarar que no haré comparaciones directas ni juicios de valor absolutos entre ellas – cada una tiene sus fortalezas y enfoque regional –, sino que analizaré sus capacidades relevantes. En especial, daré cierto protagonismo a VTEX por su arraigo en Latinoamérica y su vínculo con el concepto de *collaborative commerce*, aunque sin dejar de lado los aportes de las demás.

### VTEX:

#### Plataforma unificada y colaborativa por excelencia

Hablar de VTEX es, en cierto modo, hablar de mi propia casa – dado que formo parte de esta compañía –, pero procuraré mantener un tono objetivo y basado en datos. VTEX nació

en Latinoamérica y se ha convertido en una plataforma de comercio empresarial adoptada globalmente. ¿Qué la distingue? En mi opinión, su propuesta de valor siempre estuvo alineada con el **comercio unificado** (integrando múltiples canales en una sola plataforma) y el **comercio colaborativo** (facilitando la participación de terceros en el ecosistema de una marca).

Arquitectónicamente, VTEX fue pionera en adoptar un modelo SaaS multi-tenant (es decir, una única plataforma en la nube servida a muchos clientes), cuando otros aún ofrecían software on-premise. Hoy, VTEX brinda una plataforma **100% cloud, basada en microservicios y API-first**, lo que le permite entregar actualizaciones continuas y escalar de forma elástica según la demanda. Pero lo más notable es cómo **combina en un mismo producto funciones de tienda online, marketplace y gestión de órdenes (OMS)**.

Gartner y otras consultoras han señalado esta capacidad de VTEX de integrar ecommerce, marketplace y órdenes en un solo sistema como una de sus mayores fortalezas.<sup>54</sup> De hecho, en el informe Paradigm B2B Combine 2024 (enfocado en comercio B2B), VTEX fue reconocido como *“unified powerhouse”* por la forma en que *“integra perfectamente las funcionalidades de comercio electrónico, OMS y marketplace en una única plataforma”* (VTEX, 2024). En la práctica, esto significa que una empresa usando VTEX puede **vender en su tienda directa al consumidor, operar un marketplace con sellers externos y manejar la orquestación de pedidos de todos esos canales desde un mismo lugar**.

Esa capacidad unificada habilita también el **comercio colaborativo**. VTEX acuñó el término *collaborative commerce*<sup>TM</sup> para referirse a modelos donde una empresa extiende su catálogo más allá de su inventario propio, con el apalancamiento de proveedores o incluso competidores para ampliar la propuesta de valor al cliente.<sup>55</sup> Por ejemplo, un retailer puede, sobre VTEX, invitar a sus proveedores a ofrecer productos en su sitio (*first-party dropshipping*) o montar un **marketplace** donde otras marcas venden (lo que llamamos *third-party marketplace*).

Este enfoque de “ecosistema” permite *expandir el surtido, escalar el negocio y conocer mejor al cliente mediante datos compartidos*, tal como lo describe la propia visión de VTEX. *Collaborative commerce* implica colaborar no sólo con aliados tradicionales, sino a veces con competidores en beneficio mutuo (por ejemplo, vendiendo uno los productos del otro). Esto puede sonar disruptivo, pero es parte de la nueva mentalidad: **en la era digital, competir a veces implica colaborar en ciertos frentes** para entregar más valor al consumidor final.

Desde el punto de vista técnico, VTEX brinda herramientas para que esa colaboración sea sencilla: un módulo nativo de marketplace y *dropshipping*, integraciones preconstruidas vía API, y un OMS central que orquesta pedidos sin importar cuántos participantes haya en la cadena.<sup>56</sup> Además, el **motor de promociones, catálogo y checkout** de VTEX está diseñado para operar en entornos multi-seller, y resuelve complejidades como carritos con múltiples vendedores, cálculos de envío por origen, pagos

divididos, etc., todo de forma transparente al comprador. En mis años trabajando con retailers, he visto cómo esta capacidad multientidad realmente acelera proyectos de marketplace que antes requerirían desarrollos costosos desde cero.

No puedo dejar de mencionar también la **facilidad de integración** de VTEX con sistemas externos, un factor crítico para unificar canales. La plataforma cuenta con una **API sólida y middleware** que permite conectarse con ERPs, CRMs, sistemas de marketing, pasarelas de pago locales, logística, etc. Por ejemplo, en Latinoamérica es vital integrarse con pasarelas como Mercado Pago, PayU, Conekta, dLocal, así como con carriers logísticos de cada país. VTEX trae muchos de estos conectores listos, y donde no, su filosofía *API-first* facilita el desarrollo.

Según la agencia Meisters Solutions, *“VTEX soporta integraciones fluidas con una amplia gama de sistemas de terceros (...), proporcionando un ecosistema digital cohesivo”*. Esto es fundamental para el **comercio unificado**: VTEX se convierte en la columna vertebral que enlaza los distintos sistemas, y asegura que la experiencia para el usuario sea continua aunque detrás intervengan múltiples aplicaciones especializadas.

Por último, vale resaltar que VTEX ha tenido un crecimiento significativo en la confianza del mercado. Hoy más de 2.600 compañías utilizan VTEX globalmente, incluyendo marcas de retail, consumo masivo, industria y distribución (VTEX, 2024). En América Latina, su adopción es muy amplia: es la plataforma elegida por grandes retailers que buscan

omnicanalidad real (unificar inventarios de tienda física y online, por ejemplo) y por empresas que incursionan en el modelo de marketplace regional. Como anécdota, en el eCommerce Day Chile 2024 mencionaron que un gigante de consumo masivo como AB InBev utiliza VTEX para habilitar canales directos y colaborativos en distintos países, lo cual habla de la **robustez y escalabilidad** de la plataforma para soportar operaciones complejas.

En síntesis, **VTEX** destaca por ofrecer una **plataforma unificada de comercio digital** (tienda + marketplace + OMS) construida sobre una arquitectura moderna de microservicios en la nube, altamente integrable y con una visión muy clara hacia el *collaborative commerce*. Esto la ha posicionado como un referente, especialmente en Latinoamérica, donde muchas empresas la están aprovechando para dar el salto hacia modelos de negocio más colaborativos y centrados en el ecosistema.

## Commercetools:

### El poder de lo componible y *headless*

En el otro extremo del espectro de plataformas – más orientado a mercados de Norteamérica y Europa – se encuentra **commercetools**, reconocida como la pionera y líder en el espacio de **comercio completamente componible y headless**. Si VTEX ofrece un suite unificado con muchas funciones listas, *commercetools* representa la filosofía “construye tu propio comercio a la medida” mediante sus APIs y servicios modulares. De hecho, fue cofundador de la MACH Alliance, un consorcio que promueve arquitecturas **microservicios, API-first,**

**cloud-native y headless** (de ahí el acrónimo MACH). Esta plataforma se diseñó desde cero bajo esos principios, y se ha convertido en sinónimo de **flexibilidad extrema para desarrolladores**.

La propuesta de *commercetools* es proveer una capa de APIs de comercio (para gestión de catálogo, precios, carrito, checkout, etc.) sobre la cual cada empresa puede construir las experiencias de **front-end** que desee, sin estar atada a una tienda predefinida. Es ideal para compañías con amplios recursos de desarrollo que buscan diferenciarse creando interfaces únicas o integrando comercio en aplicaciones existentes (por ejemplo, añadir capacidades de compra en una app móvil de contenido).

La visión de *commercetools* ha sido validada por analistas de la industria: en 2024, el informe **Gartner Critical Capabilities** la ubicó con el puntaje más alto para el caso de uso de *composable commerce*, con 4.59 sobre 5 (Faulkner, 2025). Según Gartner, esto refleja que *commercetools* ofrece las herramientas para “*construir y diseñar el comercio a la manera del cliente*” gracias a sus APIs modulares y arquitectura *headless*.

La idea de **colaboración** en *commercetools* se enfoca más en integrar tecnologías que en habilitar terceros vendedores (no posee nativamente una función de marketplace como VTEX, por ejemplo). No obstante, si una empresa quisiera montar un marketplace, podría construirlo sobre *commercetools* usando sus APIs de catálogo y orden, y sumando desarrollo custom. De



hecho, existen integradores que ofrecen *add-ons* para marketplace sobre *commercetools*. La flexibilidad es total pero a costa de mayor esfuerzo de implementación.

En términos de comercio unificado, provee la “columna vertebral” sobre la cual unificar canales, aunque la capa visible y ciertos procesos (como OMS) deban complementarse con otras soluciones. Esto es parte de su propuesta: ser *best-of-breed* en la lógica de comercio, para combinarse con los *best-of-breed* en otras áreas mediante colaboración tecnológica.

### **Salesforce Commerce Cloud: Unificando la experiencia 360 con ayuda de la IA**

Otra pieza fundamental en el panorama de plataformas es **Salesforce Commerce Cloud (SFCC)**, la propuesta de Salesforce para el comercio digital unificado. Salesforce es ampliamente conocido por su CRM y su ecosistema *Customer 360*, y Commerce Cloud encaja en esa visión como el componente que **conecta ventas digitales con el resto de la relación cliente** (marketing, servicio, etc.). Durante 2024, Salesforce impulsó fuertemente una **renovación de Commerce Cloud**, precisamente orientada a **unificar todos los elementos de comercio en una sola plataforma** y potenciar con inteligencia artificial.

Uno de los anuncios más destacados fue en septiembre de 2024, cuando presentaron la “*next generation Commerce Cloud*”. En sus propias palabras, la nueva plataforma “*unifica cada elemento del comercio – B2C, D2C y B2B, gestión de órdenes, pagos y más – en*

*una única plataforma integrada, potenciada por datos empresariales e IA confiable*".<sup>57</sup> Michael Affronti, gerente general de Commerce Cloud, resumió la estrategia diciendo: *"Commerce Cloud personifica el comercio unificado; brinda a las empresas una plataforma única e integrada que reúne cada parte del recorrido de compra"*, para ofrecer experiencias consistentes en todos los canales (Salesforce, 2024).

Esta declaración refleja el compromiso de Salesforce con el **modelo de plataforma unificada**: ya no ofrecen soluciones separadas para distintos rubros, sino un *stack* único que atiende comercio B2C y B2B bajo la misma sombrilla, conectado nativamente con Salesforce Service Cloud, Marketing Cloud, etc.

Desde el punto de vista técnico, Salesforce Commerce Cloud proviene de la adquisición de Demandware en 2016, que era un SaaS de comercio muy robusto para B2C. En años recientes, Salesforce añadió capacidades B2B (antes una solución separada CloudCraze), y ahora en 2024 consolidó todo.

Importante: **Salesforce adoptó también principios de microservicios y APIs** en esta renovación. De hecho, se anunció que la nueva Commerce Cloud funciona con **microservicios modulares y APIs abiertas**, lo que permite *extensibilidad componible* del *front-end* y *back-end*.<sup>58</sup> Por ejemplo, hoy SFCC ofrece un *composable storefront* que es *headless* y permite a los desarrolladores usar frameworks modernos (React, etc.) para construir la tienda, y consumir las APIs de Salesforce en el back.

Asimismo, introdujeron **APIs para casi todas las funciones** (carrito, promociones, etc.), cosa que en el pasado era más cerrada. Esto coloca a Salesforce alineado con la tendencia MACH, aun cuando su oferta sigue siendo más *suite integrada* que kit de piezas sueltas.

Una característica diferenciadora de Salesforce es cómo **entreteje la información de comercio con la del CRM**. Por ejemplo, con Commerce Cloud unificado, un cliente puede navegar en la tienda online, y esos datos de comportamiento alimentan Marketing Cloud para disparar una campaña personalizada; o un agente de Service Cloud, al atender un caso, puede ver y gestionar los pedidos del ecommerce directamente desde la consola de CRM (Salesforce, 2024).

Esta integración nativa *front-office* (marketing-ventas-servicio) es un valor enorme para lograr la ansiada *visión 360° del cliente*. En términos de comercio unificado, **Salesforce permite que la experiencia del cliente esté conectada en todas las etapas**, no sólo compra sino también servicio posventa y remarketing, porque todo ocurre sobre una base de datos común (*Salesforce Customer 360*).

Otra gran apuesta de Salesforce Commerce Cloud es la **inteligencia artificial aplicada al comercio**. Salesforce incorporó sus *Agentforce AI* (agentes autónomos inteligentes) dentro de Commerce Cloud (Salesforce, 2024). Con esto, ofrecen asistentes de IA para merchandising, para compradores (tipo chatbot de producto) y para compradores B2B, que

ayudan a automatizar tareas y brindar experiencias conversacionales. Por ejemplo, *Agentforce Personal Shopper* usa IA generativa sobre los datos de catálogo y comportamiento para dialogar con clientes en la web o WhatsApp, a fin de recomendar productos como haría un vendedor humano (Salesforce, 2024).

Esto tiene mucho que ver con comercio unificado porque la IA se nutre de datos unificados de todos los canales (tienda, web, interacciones previas) para ofrecer una asistencia contextual consistente. La empresa MillerKnoll reportó que con estas innovaciones de Commerce Cloud, pudieron escalar atención y crecer ingresos simultáneamente en canales físicos y digitales (Gupta, 2025), lo cual sugiere que la unificación + IA genera **sinergias operativas** reales.

En lo referente a **comercio colaborativo**, Salesforce Commerce Cloud no provee un módulo de marketplace multi-seller como tal (al menos no hasta 2025). Su enfoque colaborativo viene más por el lado de integrar socios en la cadena (ej., cumplir pedidos vía terceros a través del order management) y de conectar con marketplaces externos. Por ejemplo, anunciaron integraciones nativas como **Amazon Buy with Prime**, para que comerciantes Salesforce puedan ofrecer a sus clientes finalizar pago con la logística Amazon (Salesforce, 2024).

Igualmente, integraciones con redes sociales y mensajería (p.ej., vender por WhatsApp mediante partners) están contempladas. Así, Salesforce promueve colaboración **indirecta**: en lugar de competir con marketplaces

gigantes, se integra a ellos; en lugar de ofrecer su propio marketplace, te permite conectarte a un ecosistema mayor. Es una visión pragmática que muchos retailers adoptan: usar Salesforce para su canal directo unificado y, a la vez, *conectar ese núcleo con los demás canales externos de venta*.

Su fortaleza está en **unificar la experiencia del cliente** de extremo a extremo: marketing personalizado, compra fluida y servicio eficiente, todo a partir de la misma fuente de datos. Tecnológicamente abrazó microservicios y APIs para dar más flexibilidad, aunque sigue ofreciendo muchas cosas *out-of-the-box* (ventaja para quienes buscan rapidez de implementación con buenas prácticas).

Las empresas que ya están en el ecosistema Salesforce encuentran en Commerce Cloud la pieza que les faltaba para **cerrar el círculo 360°**, y evitar silos entre tienda online y las demás áreas. Y al hacerlo en una sola plataforma, se aseguran de que el cliente efectivamente reciba mensajes coherentes, evitan duplicación de datos y pueden aprovechar funcionalidades cruzadas (por ejemplo, usar Einstein AI del CRM en la tienda online). En un mundo donde la **experiencia es el campo de batalla**, tener esta integración profunda es un diferenciador que Salesforce lleva como bandera.

## Tiendanube:

### **Simplicidad unificada para pymes de Latinoamérica**

Quiero ahora poner la lupa en una plataforma muy

querida y extendida en Latinoamérica: **Tiendanube** (conocida como Nuvemshop en Brasil). Si bien opera en un segmento diferente al de las anteriores (Tiendanube apunta sobre todo a emprendedores, pymes y profesionales independientes), la incluyo entre las líderes porque en nuestra región **es la plataforma con mayor cantidad de tiendas online activas** y ha impulsado que miles de negocios salten al comercio electrónico. Además, Tiendanube ha evolucionado para ofrecer herramientas de **comercio unificado asequibles** a negocios pequeños, para cerrar la brecha tecnológica.

Para dimensionar su alcance: Tiendanube aloja más de 70.000 *tiendas activas en América Latina*, lo que la convierte en “*la plataforma líder de comercio electrónico en la región*” en términos de número de usuarios.<sup>59</sup> Esto incluye desde pequeños emprendimientos hasta marcas medianas en crecimiento. ¿Por qué tanta adopción? Por su **facilidad de uso, costos accesibles y enfoque local**. Tiendanube es un SaaS con planes *freemium* y de pago según tamaño, que permite crear una tienda online completa en cuestión de horas, sin saber programar. Ofrece plantillas personalizables, integración con pasarelas de pago locales y envíos, y soporte en español/portugués. En pocas palabras, **democratizó** el ecommerce en la región, similar a como Shopify lo hizo globalmente, pero adaptada al contexto latinoamericano.

Ahora bien, en cuanto a **plataforma tecnológica y arquitectura**, Tiendanube ha hecho avances importantes para habilitar la venta unificada en

múltiples canales. Un ejemplo reciente es la introducción en 2024 de su solución de **punto de venta físico (PDV)** integrado.

Tiendanube también entendió la importancia de conectar con **otros canales online** populares. Su plataforma ofrece integraciones nativas con **Instagram Shopping, Facebook Shops y Marketplace de Facebook**, lo que facilita que los productos del comerciante aparezcan en esas redes sociales con sincronización de inventario (B.G., 2025). También se integra con **WhatsApp** (vía aplicaciones) para que los vendedores gestionen pedidos conversacionales. Y en ciertos países ha habilitado integraciones con marketplaces locales (por ejemplo, Mercado Libre) mediante apps.

Todo esto apunta a que, desde una **única interfaz de Tiendanube**, el emprendedor puede administrar ventas en diversos canales digitales. Para quien tiene poco tiempo y personal, esta centralización es vital: en lugar de actualizar stock en 3 o 4 plataformas diferentes, lo hace una vez en Tiendanube y se refleja en todas las vitrinas. Es justamente el ideal del **comercio unificado adaptado a pymes**: simplificar la operativa multicanal.

Otro factor destacable es que Tiendanube se enfoca mucho en las **formas de pago y envío locales**, al integrar opciones que son estándar en cada país (por ejemplo, pagos en efectivo o cupones en OXXO para México, RappiPay en Colombia, Mercado Pago en varios países, Pix en Brasil, etc.). Del lado de logística,

conecta con transportistas y ofrece cálculo de envíos en checkout de manera automática. Esta *localización* resuelve un dolor de cabeza para los comerciantes y les permite ofrecer **experiencias integrales confiables al cliente final** (que puede elegir su método de pago preferido, recibir tracking del envío, etc., todo dentro del flujo Tiendanube). Nuevamente, está unificando elementos del proceso que suelen estar dispersos.

En términos de **arquitectura**, Tiendanube es un SaaS multi-tenant en la nube (creo que sobre AWS) y maneja una arquitectura más tradicional que las enterprise (monolítica en parte, con ciertos microservicios). No está pensada para extensas personalizaciones vía código sino para configuración. Sin embargo, ofrece una **API y una app store** que han permitido a terceros desarrollar integraciones y funcionalidades extra. Por ejemplo, existen aplicaciones en Tiendanube para conectar con sistemas de gestión (ERP) o para sumar herramientas de marketing. Esto la convierte en una plataforma **extendible**, aunque no al nivel *headless* puro.

De hecho, muchas pymes ni siquiera requieren ese grado de flexibilidad; valoran más la **estabilidad y simplicidad**. Y en eso, Tiendanube sobresale: sus tiendas tienen uptime elevado y pueden soportar picos de tráfico de eventos comerciales (Hot Sale, CyberMonday) de forma bastante sólida, ya que la infraestructura la maneja Tiendanube centralmente.

Un estudio reciente mostró que las marcas que venden



a través de Tiendanube crecieron un 114% en facturación interanual (y superaron ampliamente la inflación), gracias a la profesionalización de sus canales digitales (Manhattan Associates, 2024). Parte de ese éxito radica en que **la tecnología deja de ser una barrera** para estos negocios, al proveerles todo integrado “llave en mano” con buenas prácticas de comercio electrónico.

Por último, mencionemos el **crecimiento del ecosistema Tiendanube**. Al ser la plataforma elegida por miles de emprendedores, se generó una comunidad y *network effect*: hay agencias especializadas en Tiendanube, foros de usuarios, eventos de capacitación, etc. Esto crea un entorno colaborativo donde los comerciantes comparten consejos y aprenden unos de otros, lo que impulsa la mejora continua.

En los eventos de eCommerce Institute hemos visto cómo emprendedores que empezaron con una tienda básica en Tiendanube luego escalan y aprovechan funcionalidades más avanzadas (por ejemplo, lanzan su programa de lealtad, abren sucursales físicas integradas con el online, expanden a otros países con Tiendanube, que ya opera en México, Colombia, Argentina, Brasil, etc.). En suma, **Tiendanube ha sido un catalizador del comercio unificado para pequeños negocios**, al permitirles jugar con herramientas que antes sólo tenían los grandes, todo dentro de una plataforma amigable.

# Integración en la región:

## Usos en Latam con casos prácticos y resultados

Después de revisar la teoría y las plataformas, me entusiasma compartir cómo **Latinoamérica** está adoptando estos modelos unificados y colaborativos. No es sólo discurso; en nuestra región abundan ya los casos *de éxito* donde una correcta implementación tecnológica resultó en crecimientos notables, eficiencias operativas y transformaciones de modelo de negocio. A continuación, repasaré algunos ejemplos recientes (extraídos en gran parte de los *Business Cases* presentados en eCommerce Day 2024 en distintos países), que ilustran la integración tecnológica en acción. Veremos casos de **B2B colaborativo, omnicanalidad minorista, alianzas estratégicas y más**, todos con un hilo común: la plataforma y arquitectura fueron habilitadores críticos del logro.

**Grupo Arcor (Argentina)** – *Transformación digital del canal B2B*. Arcor, uno de los mayores fabricantes de alimentos de América Latina, encaró en 2021 un proyecto ambicioso: digitalizar toda su red de distribución tradicional. Para ello lanzó **TOKIN**, una plataforma B2B desarrollada junto a partners tecnológicos, con el objetivo de conectar de forma directa sus marcas con miles de comercios minoristas (almacenes, kioscos) que compran a los distribuidores.

La arquitectura de TOKIN se basó en VTEX como núcleo de comercio, e integró además servicios de logística, métodos de pago y analítica, todo en la nube. Los resultados en poco tiempo fueron sorprendentes: en su primer año, TOKIN alcanzó *250.000 usuarios registrados* (dueños de tiendas comprando online) y más de *170.000 compradores activos*, y generó ingresos superiores a 250 millones de dólares.

Hoy, alrededor del *30% de toda la facturación* de la red de distribuidores de Arcor ya se realiza a través de este **canal digital unificado**, al punto de que el 65% de los 250 mil comercios registrados realiza compras al menos una vez por mes en la plataforma. Este nivel de adopción mensual indica que lograron incorporar el canal en la rutina habitual de los minoristas, lo cual era un gran desafío cultural.

En términos de **colaboración**, Arcor básicamente creó un **ecosistema digital B2B**: por un lado, sus distribuidores ahora usan TOKIN para tomar pedidos (en vez de hacerlo manualmente); por otro, las tienditas disfrutaban de un catálogo ampliado, autoservicio 24/7 y promociones personalizadas. Todos ganan eficiencia. Para lograrlo, Arcor conformó un equipo interno dedicado y se apoyó en socios externos (VTEX, Valtech, Minimalist), que aportaron tecnología y know-how. Me consta que no fue trivial alinear a tantos actores, pero la plataforma unificada ayudó a **estandarizar procesos** antes heterogéneos.

Hoy Arcor sigue iterando sobre TOKIN, integrando nuevos servicios (pagos online, IA conversacional, *streaming*

*shopping*, etc., según su plan 2024), y ya expandió la plataforma a Chile con miras a una presencia regional. Este caso ejemplifica el *collaborative commerce* a nivel industria: un fabricante líder que digitaliza su cadena de valor integrando a distribuidores y minoristas en una misma solución.

**Miniso (México)** – *Omnicanalidad y ecosistema digital acelerado*. Miniso, la cadena de tiendas de variedades, es un ejemplo de **adopción ágil de arquitectura moderna** para integrarse en el nuevo escenario omnicanal. Con 11 años en México y casi 200 sucursales, en 2020 Miniso decidió lanzar su **ecommerce** – algo totalmente nuevo para ellos – con un enfoque MVP headless sobre VTEX.

Lograron levantar la tienda en sólo 5 semanas y aprovecharon el Hot Sale 2020 para validarla en producción, en pleno inicio de la pandemia. Esto fue posible gracias a la combinación de *metodologías ágiles*, una plataforma SaaS flexible y la integración remota de todos los equipos (internos y proveedores) en tiempo récord. Desde ese lanzamiento, Miniso ha madurado mucho su ecosistema digital: implementó *click & collect* (el 25% de sus pedidos ya es pickup en tienda, lo que muestra una fuerte omnicanalidad), desarrolló una **app móvil** propia que ya cuenta con un 69% más dispositivos instalados que el año anterior, y potenció su base de datos de clientes *contactables* en un 700% gracias al canal online.

Además, integró todos los canales emergentes: hoy vende vía social selling en redes, vía WhatsApp, y lanzó

su **programa de lealtad “MinisoLovers”** integrado entre tienda física y online. Los logros cuantitativos hablan solos: durante el Hot Sale 2024, alcanzaron sus *semanas de mayores ventas históricas*, con un SLA logístico excelente (3,59 días de entrega promedio). Y quizás lo más impresionante, registraron un *331% de crecimiento en la cantidad de miembros MinisoLovers* (su programa de beneficios) en los primeros 5 meses de 2024 vs 2023. Este boom de fidelización muestra cómo un *customer journey* unificado (tienda + online + app) crea clientes mucho más recurrentes.

En charlas con el equipo de Miniso, ellos enfatizan que la clave fue **unificar los equipos internos** bajo objetivos comunes – ecommerce, marketing, tienda física y logística trabajando sincronizados –, apoyados en la plataforma tecnológica central. Lograron “que las campañas se sientan como un solo Miniso”, en palabras de su líder digital, gracias a que “*todos estamos comprometidos y los mensajes son unificados*”. Este caso demuestra cómo, con la arquitectura y herramientas adecuadas, incluso una cadena retail relativamente joven puede **ponerse al día rápidamente** y competir al nivel de retailers más avanzados, integrando canales y explotando datos de clientes para crecer.

**Corona (Chile)** – *Colaboración logística sostenible*. Corona es una tienda por departamentos chilena que en 2023-24 enfrentó el desafío de mejorar su logística de última milla y, al mismo tiempo, reducir costos y huella ambiental. La solución vino de la mano de un modelo colaborativo:

la **alianza con una startup de envíos llamada Pickit**. Implementaron un sistema de **retiro de paquetes en puntos de conveniencia** (locker/red de locales) para las compras online de Corona, aprovechando la red de Pickit.

Tecnológicamente, integraron el OMS de Corona con la plataforma de Pickit vía API para que los clientes pudieran elegir esa modalidad y hacer seguimiento. Los resultados presentados en el eCommerce Day Chile 2024 fueron contundentes: lograron un *44% de ahorro en costos de entrega* y una efectividad de cumplimiento del *99,3%* en esas órdenes. Además, al consolidar entregas en puntos fijos, redujeron significativamente las emisiones de CO<sub>2</sub> por reparto (impacto ambiental positivo). Este es un ejemplo claro de **comercio colaborativo** donde **dos actores distintos integran sus sistemas** para crear una propuesta de valor que ninguno podría solo: Corona aportó el volumen de pedidos; Pickit, la infraestructura logística innovadora.

El cliente final ganó opciones más cómodas y rápidas. Y todo fue posible gracias a que Corona disponía de una plataforma flexible para orquestar pedidos y **sumar un partner externo en su flujo** sin fricción. Vale señalar que detrás de la sencillez percibida (comprar online y retirar en un punto cercano), hubo un **trabajo de interoperabilidad** importante entre las TI de Corona y Pickit, para definir estados de pedido, confirmaciones, etc., en tiempo real. Este caso me gusta porque muestra que la **innovación no siempre es desarrollar algo internamente**; a veces es *integrarse inteligentemente* con quien ya tiene la solución.

**Aramark & Transbank (Chile)** – *Tienda autónoma 100% integrada*. Otro caso inspirador de Chile: Aramark (empresa de catering y retail corporativo) operaba tiendas de conveniencia en universidades y empresas, y en 2024 abrió la **primera tienda 100% autónoma de Chile**. Esto implicó implementar un sistema de **pago invisible** al estilo Amazon Go, donde el cliente toma productos y sale sin pasar por caja, ya que el pago ocurre automáticamente.

Aramark se apoyó en Transbank (procesador de pagos local) para esta innovación. La tecnología combinó sensores, visión artificial y, crucialmente, una **integración entre la app de la tienda y la pasarela de pago** para cargar el monto al medio de pago registrado del cliente. El resultado: la experiencia de compra se redujo a un tercio del tiempo habitual, al eliminar filas y cajeros. ¿Qué nos dice esto en términos de plataforma? Que **integrar sistemas en tiempo real** (inventario, identificación del cliente, autorización de pago) es lo que posibilita este tipo de *unified commerce* extremo entre lo físico y lo digital.

Aramark unificó la identificación del usuario (tarjeta o app), la captura de productos mediante IoT, y el cobro con Transbank en una sola secuencia transparente. Es un gran ejemplo de cómo la **arquitectura omnicanal** puede trascender incluso el modelo tradicional de tienda: aquí literalmente fusionaron el canal físico y el online en uno solo, **y desdibujaron la frontera** entre ambos. Un cliente lo percibe como magia, pero es el fruto de una cuidadosa **orquestración de plataformas de terceros con las propias**.

Podría citar muchos casos más en Latinoamérica; la región está llena de ejemplos de adopción creativa de estas tecnologías. Por mencionar brevemente: en Argentina, **PedidosYa** (app de delivery) integró su plataforma con el sistema de pagos Payway para lanzar una solución fintech interna, que le permitió lograr mayor conversión en su checkout; en Colombia, **Éxito** implementó un modelo de *marketplace* en su ecommerce, que ya representa un porcentaje significativo de sus ventas online, al integrar cientos de sellers locales; en Brasil, **Magalu** transformó su arquitectura para convertirse en un ecosistema digital minorista, adquiriendo startups de logística, fintech y agregándolas vía APIs a su plataforma principal, para crear una superapp unificada. Cada uno de esos casos subraya la misma lección: **la integración tecnológica es el corazón de la transformación digital en comercio.**

Para cerrar este capítulo, quisiera reflexionar sobre el camino recorrido y lo que viene. Las arquitecturas modernas – *composable, microservicios, API-first* – ya no son una moda sino el nuevo estándar que está permitiendo a nuestras empresas latinoamericanas *dar saltos de competitividad*. Las plataformas líderes que analizamos (VTEX, commercetools, Salesforce, Tiendanube) son diferentes en alcance y mercado objetivo, pero todas comparten la visión de **romper silos** y **facilitar la colaboración** entre sistemas, canales e, incluso, entre empresas. Y los casos reales demuestran que estas ideas, cuando se ejecutan bien, generan resultados medibles: más ventas, más eficiencia, clientes más satisfechos.



Personalmente, me emociona ser parte de “*la génesis de un futuro digital*” donde vemos materializarse lo que hace años predicábamos. Hoy, la tecnología de comercio unificado y colaborativo **no sólo existe sino que está madura y probada** en nuestro entorno. Claro está, el viaje de implementación requiere liderazgo, cambio cultural y ecosistemas de partners – no es automático –, pero contamos con las piezas de construcción necesarias. Quizás la mayor enseñanza es que ninguna empresa debe hacerlo sola: la colaboración (entre áreas internas, con proveedores de tecnología, con aliados externos) es la fuerza motriz de esta nueva etapa. Aquellos que abrazan esta mentalidad están escribiendo los casos de éxito que mañana serán *best practices* regionales.

De cara al futuro inmediato (2025 en adelante), espero ver una **consolidación aún mayor de modelos colaborativos**: más marketplaces B2B en industrias tradicionales, más retailers habilitando sellers terceros, más bancos y marcas formando alianzas para enriquecer ecosistemas (¿por qué no un retailer vendiendo seguros en su checkout, o un supermercado ofreciendo marketplace de servicios?). Todo esto será posible porque la plataforma tecnológica ya no es el limitante; al contrario, es el habilitador. Como vimos, **las plataformas actuales son bloques de construcción listos para ensamblar** en la forma que la estrategia requiera. Nuestra tarea como líderes es imaginar sinergias y concretarlas aprovechando esa base sólida.

En conclusión, la implementación de modelos de *unified & collaborative commerce* es un **viaje continuo**. Iniciamos integrando canales; luego, integrando cadenas de suministro; ahora, integrando industrias completas. La arquitectura tecnológica y las plataformas aquí descritas son nuestros compañeros de ruta. Nunca hubo mejor momento para innovar en comercio digital en Latinoamérica: contamos con el conocimiento, las herramientas y los casos de inspiración para hacerlo. La génesis de este futuro digital unificado y colaborativo ya está en marcha; depende de nosotros acelerarla y expandir sus fronteras.

# GENESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Beneficios, medición e impacto del **comercio** **unificado y** **colaborativo**

Como adelanté en libros previos de esta colección – desde el dedicado a *fulfillment* hasta el de *big data*–, la adecuada integración de datos, procesos logísticos y socios comerciales no sólo enriquece la experiencia del consumidor, sino que **potencia la rentabilidad** de todo el ecosistema. A continuación, exploraremos estos aspectos en detalle.

## Impacto en la **experiencia del cliente**

En la economía digital actual, **la experiencia del cliente se ha vuelto el principal campo de batalla competitivo**. Un modelo de comercio unificado y colaborativo coloca al cliente en el centro, garantizando una experiencia fluida

de principio a fin, independientemente de canales o participantes involucrados. En mis años en el ecosistema, he visto cómo este enfoque transforma la manera en que los consumidores perciben y valoran a las marcas. Ya no se trata sólo de vender un producto, sino de orquestrar un *journey* sin fricciones: desde la primera búsqueda hasta la entrega y servicio postventa, todo debe estar integrado. Como bien señaló [Pablo Scasso, VP Customer & Marketing de Walmart Chile](#).<sup>60</sup>



“El funnel ya no refleja la complejidad del vínculo digital. Hoy el cliente está en el centro y la experiencia es lo que mantiene el movimiento”.



Pablo  
Scasso

Esta visión resume la importancia de ir más allá del embudo tradicional de conversión para **adoptar un enfoque cíclico (flywheel)**, donde cada interacción alimenta la siguiente en un círculo virtuoso de fidelidad y recomendación. En un modelo unificado, cada punto de contacto –sea online u offline, propio o de un partner– aporta datos y coherencia para mejorar el siguiente paso, lo que refuerza la satisfacción del cliente.

**Fluidez del *journey* omnicanal:** Un beneficio inmediato de unificar plataformas y procesos es eliminar las barreras entre canales. El cliente puede iniciar una compra en línea y finalizarla en la tienda física, o viceversa, sin percibir cortes ni inconsistencias. Por ejemplo, la cadena

argentina Frávega ha evolucionado hacia un esquema completamente *omnicanal*, donde el usuario elige **cómo, cuándo y dónde recibir su producto**. Su propuesta ofrece opciones como retiro inmediato en tienda, envíos en 24 horas e incluso entregas el mismo día en ciertas localidades. Esta coherencia omnicanal se traduce en conveniencia y rapidez: si un cliente necesita un producto urgente, puede comprarlo en línea y retirarlo en la sucursal más cercana en cuestión de minutos, o aprovechar la entrega acelerada.

En palabras de un directivo de Frávega, la empresa está *“puesta al servicio de esa simple y maravillosa alegría de abrir un paquete”*, con lo que enfatiza cómo cada mejora logística redunda en una experiencia de compra gratificante.<sup>61</sup> En la práctica, Frávega integró el inventario de su centro de distribución con todas sus tiendas, de modo que el cliente siempre encuentra disponibilidad y opciones ágiles de entrega, lo que aumenta significativamente su satisfacción.<sup>62</sup> De hecho, gracias a su marketplace propio (donde participan sellers externos ofreciendo productos complementarios), Frávega logró que más del **40% de sus ventas provenga del canal digital**, sin fricciones entre el mundo online y el físico (Periódico Publicidad AD, 2025).

Este caso ilustra cómo la unificación del catálogo y la logística entre partners internos y externos mejora la experiencia: ahora el comprador encuentra **más de 100.000 productos en el sitio** (incluyendo nuevas categorías como colchones, muebles, bicis, etc.), puede comprar en una sola cesta artículos de Frávega y de sellers aliados, y recibe todo en un mismo envío coordinado (Periódico Publicidad

AD, 2025). La consecuencia es un **cliente empoderado**, que siente que la marca realmente le facilita la vida al adaptarse a sus preferencias de compra.

**Personalización basada en datos compartidos:** Otro impacto vital está en la personalización de la oferta y la comunicación. Cuando integré iniciativas de *big data* en proyectos de comercio unificado, comprobé el valor de centralizar la información del cliente proveniente de todos los canales y socios. Esto permite crear experiencias personalizadas en tiempo real: recomendaciones de producto más atinadas, promociones relevantes y atención proactiva. Las estadísticas recientes lo respaldan: el 67% de los *shoppers* espera que las marcas entiendan sus necesidades y expectativas basándose en sus interacciones previas.<sup>63</sup>

Un modelo unificado facilita esto al **combinar datos de tiendas físicas, ecommerce, marketplaces, redes sociales y otros partners** en una vista única del cliente. Así, si un comprador ha buscado cierto producto en el marketplace colaborativo, la próxima vez que visite la tienda física, la marca puede reconocerlo y asesorarlo mejor, o enviarle una oferta personalizada en la app móvil.

La *personalización omnicanal* bien ejecutada tiene un efecto enorme en la percepción del cliente: según un estudio de Firework, *las marcas que aprovechan datos propios para personalizar experiencias en todos sus canales ven un aumento del 40% en sus ingresos* (Kewlani, n.d.). Además, el 72% de los consumidores sólo interactúa con contenidos de marketing personalizados (Kewlani,

n.d.), lo que significa que un comercio unificado debe entregar mensajes y ofertas alineadas a cada individuo para mantener su atención.

Desde mi perspectiva, esto confirma lo aprendido en el volumen sobre *big data*: los datos son el hilo conductor para **vincular experiencia con rentabilidad**. Cuando cada interacción del cliente –ya sea una compra, una visita, una consulta al chatbot– se registra y analiza en conjunto, podemos anticipar necesidades e incluso sorprender al cliente con soluciones antes de que exprese un problema. Por ejemplo, empresas líderes están usando IA para *asistir la compra de forma proactiva*: el carrito de compras puede venir “prearmado” con productos sugeridos según las preferencias del usuario, como mencionó Scasso en el eCommerce Day Argentina 2025:<sup>64</sup>



“La IA transforma la compra en un proceso asistido, no una tarea individual del cliente”.



Pablo  
Scasso

El resultado es un **cliente encantado**, que siente que la marca lo conoce y lo valora de manera individual, lo que incrementa su lealtad.

**Entregas más rápidas y confiables:** Si hay un aspecto donde la colaboración en la cadena de suministro brilla, es en la mejora de los tiempos y la fiabilidad de entrega.



En el libro dedicado a *fulfillment*, profundizamos en cómo la logística eficiente es clave para la satisfacción del cliente; aquí vemos ese principio potenciado por la colaboración entre aliados. Uniendo fuerzas con partners logísticos, utilizando las tiendas como nodos de entrega y apoyándose en la economía colaborativa, las empresas pueden acortar dramáticamente los plazos de entrega.

Un ejemplo paradigmático es **PedidosYa Market**, la red de “supermercados digitales” de PedidosYa (plataforma de *quick commerce* en Latam). Este modelo colaborativo –que combina tiendas oscuras propias, una red de repartidores independientes y la plataforma tecnológica– logró **entregas de comestibles en 10 a 20 minutos** promedio.<sup>65</sup> Según **Juan Aranguren, exdirector de PedidosYa Market:**

“Una de las principales virtudes de PedidosYa Market es el compromiso que tenemos de realizar entregas de entre 10 a 20 minutos, [con] stock disponible en tiempo real y la calidad de las promociones”.



Juan  
Aranguren

Este nivel de servicio ultrarrápido sería impensable sin una plataforma unificada que conecta inventario, pickers y repartidores en tiempo real, y sin la colaboración estrecha con cada tienda local y partner de última milla. El impacto en la experiencia es enorme: el usuario pasa

de esperar días por sus víveres a recibirlos **en minutos**, con la seguridad de que lo que ordenó está disponible. Durante la pandemia, este esquema fue vital para miles de clientes, al garantizar el abastecimiento sin salir de casa (Heselaars, 2021).

La rapidez ya no es un lujo, es parte integral de la propuesta de valor en comercio unificado. Incluso en retail tradicional, vemos avances en esta dirección: Cencosud en Chile, a través de su cadena Tiendas Paris, implementó el servicio “Paris 24 horas” con apoyo de proveedores aliados, y la promesa de entregas al día siguiente incluso para regiones fuera de la capital.<sup>66</sup> [Ricardo Bennett, Gerente General de Tiendas por Departamento en Cencosud](#), comentó al respecto que muchas de estas innovaciones *dependen de la integración y colaboración con los proveedores*, más que sólo de inversiones propias (Sánchez, 2021).<sup>67</sup>

De hecho, **trabajar colaborativamente con operadores logísticos y proveedores** le permitió a París asegurar que, tras comprar en la víspera de Navidad, los clientes recibieran sus productos al día siguiente, y superar así sus expectativas (Sánchez, 2021). El mensaje es claro: un modelo colaborativo bien coordinado **cumple (o incluso adelanta) la promesa de entrega**, lo que refuerza la confianza del cliente en la marca. Las métricas de satisfacción lo reflejan; por ejemplo, Grupo Éxito en Colombia, al robustecer su red logística omnicanal, logró que el **80% de los pedidos** del marketplace fueran entregados en **menos de 48 horas**, y el **90% incluso antes del tiempo prometido**.<sup>68</sup>

Este nivel de cumplimiento eleva el NPS (Net Promoter Score), ya que reduce significativamente las experiencias negativas de espera o incumplimiento. En mis propios proyectos he visto descender las tasas de reclamos cuando mejoramos la logística: la simple reducción de un día en los plazos de entrega puede aumentar la satisfacción y la probabilidad de recompra de forma notable.

**Coherencia omnicanal y confianza:** Por último, un beneficio intangible pero esencial es la *consistencia de la marca* en todos los puntos de contacto. Los clientes perciben cuando una empresa opera de forma unificada; lo notan en detalles como que los precios y promociones son iguales en tienda y online, que la política de devoluciones aplica sin importar dónde compren, o que pueden consultar el stock en tiempo real antes de salir de casa. Esa coherencia genera confianza.

Según encuestas recientes, el *90% de los consumidores desea interacciones consistentes a través de todos los canales*, aunque menos del 30% de las empresas lo consigue hoy (Kewlani, n.d.). Implementar un modelo unificado precisamente busca cerrar esa brecha: **asegurar que la experiencia sea homogénea y de alta calidad en cada canal.**

Un caso interesante es cómo Grupo Éxito integró sus canales físicos y digitales: en tiendas físicas implementó **Éxito Atendido**, kioscos digitales con asesores que permiten a los clientes explorar el

catálogo en línea completo dentro de la tienda (Multivende, 2025). Si un cliente no encuentra un producto en estante, un asesor le ayuda a ubicarlo en el catálogo online y lo encarga ahí mismo, lo que amplía virtualmente el surtido de la tienda física. Esta iniciativa combina la confianza que da la atención personal con la variedad del canal digital, y logra una experiencia sin fisuras.

Al mismo tiempo, Éxito integró sus programas de lealtad y medios de pago entre canales, así el cliente siempre acumula sus beneficios sin importar cómo compre (Multivende, 2025). Todo esto contribuye a que casi **1 de cada 2 compras en Colombia ocurra ya por canales digitales** (o sea, el ecommerce integrándose al retail total), según datos de 2024 (Multivende, 2025). La omnicanalidad coherente no sólo retiene al cliente sino que lo convierte en promotor: el *88% de los compradores* es más propenso a volver a empresas que ofrecen una experiencia omnicanal conectada y consistente (Kewlani, n.d.). En suma, mejorar la experiencia del cliente a través del unified commerce **impacta directamente en la lealtad y en el valor de vida del cliente**, fundamentos de un negocio rentable a largo plazo.

Naturalmente, estos beneficios en experiencia deben corroborarse con datos. En la siguiente sección revisaremos los indicadores clave (*KPIs*) que nos permiten medir cuánto mejora el negocio gracias a estos modelos unificados y colaborativos.

# KPIs clave

Adoptar un modelo *unified & collaborative commerce* no es sólo una apuesta teórica; como en todo proyecto digital, necesitamos **medir su impacto con métricas objetivas**. A lo largo de mi trayectoria, he aprendido que “*lo que no se mide no se mejora*”, por eso es crucial definir KPIs (key performance indicators) claros que reflejen los resultados de implementar este modelo. A continuación, presento una selección de **indicadores clave** que recomiendo para evaluar el éxito y el impacto de estas iniciativas, muchos de los cuales he utilizado en mis propios tableros de control al liderar transformaciones omnicanal.

Estos KPIs cubren tanto la perspectiva del negocio (ventas, costos, rentabilidad) como la del cliente (satisfacción, frecuencia de compra), por lo que proporcionan una visión equilibrada. En la siguiente tabla se resumen los principales indicadores, su definición y relevancia:

| KPI<br>(Indicador clave)              | Definición y relevancia para unified commerce                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>GMV (gross merchandise volume)</b> | Valor bruto de la mercancía vendida en la plataforma unificada (propia + sellers externos). Refleja el <b>tamaño del negocio colaborativo</b> y su crecimiento. Un aumento del GMV indica mayor adopción del canal unificado por parte de clientes y partners. |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Tasa de conversión</b>                                 | Porcentaje de visitantes que concretan una compra. Mide la <b>efectividad del journey</b> en convertir interés en venta. Un modelo fluido y personalizado suele elevar la conversión (por ejemplo, reduciendo pasos en el checkout omnicanal).                                                                                                   |
| <b>CLV (customer lifetime value)</b>                      | Valor de por vida del cliente (ingresos totales esperados por cliente). Indica <b>lealtad y valor a largo plazo</b> . El comercio unificado tiende a incrementar el CLV al fomentar recompras en múltiples canales y una relación más estrecha con el cliente.                                                                                   |
| <b>Ticket promedio</b>                                    | Valor monetario promedio por orden. Muestra el <b>tamaño de la cesta</b> . Con más catálogo y cross-selling colaborativo, suele crecer (clientes compran más ítems por transacción al tener todo integrado).                                                                                                                                     |
| <b>Tasa de recompra</b>                                   | Porcentaje de clientes que vuelven a comprar en cierto período. Evidencia <b>fidelización</b> . Un NPS alto y buena experiencia omnicanal elevan esta tasa, pues clientes satisfechos repiten con mayor frecuencia.                                                                                                                              |
| <b>CAC (costo de adquisición de cliente) vs retención</b> | Inversión promedio para captar un nuevo cliente, frente a la tasa de retención de clientes existentes. Esta relación muestra <b>eficiencia de marketing</b> . Un modelo colaborativo exitoso debería ver bajar el CAC (por viralización y alcance ampliado vía partners) y subir la retención (por buena experiencia y ecosistema de servicios). |
| <b>NPS (Net Promoter Score)</b>                           | Índice de satisfacción y lealtad que mide la probabilidad de que el cliente recomiende la marca. Es un termómetro de la <b>experiencia integrada</b> . Un NPS creciente tras la implementación indica que la propuesta unificada encanta a los clientes al punto de volverlos promotores.                                                        |

|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participación de sellers externos</b>    | Porcentaje de las ventas totales que provienen de vendedores aliados en la plataforma (marketplace). Mide la <b>colaboración comercial</b> . Un aumento sugiere mayor adopción del modelo colaborativo, surtido más amplio y posiblemente menor inversión en inventario propio.                                                                                                                          |
| <b>% de ventas colaborativas</b>            | Proporción de transacciones que involucran a más de un partner (ej.: pedido donde un seller externo usa logística del retailer, o ventas cruzadas entre aliados). Refleja el grado de <b>integración operativa</b> en el ecosistema. Subidas en este indicador implica que los distintos actores (tiendas, proveedores, carriers) están trabajando en sinergia para atender al cliente.                  |
| <b>Integración logística entre partners</b> | Se puede medir como el <b>porcentaje de pedidos de sellers externos entregados por la red logística interna</b> (o viceversa). Indica qué tan entrelazadas están las operaciones de fulfillment. Un alto porcentaje demuestra un <b>ecosistema logístico unificado</b> (por ejemplo, sellers usando el fulfillment del marketplace), lo cual suele derivar en entregas más rápidas y economía de escala. |

Tabla. KPIs sugeridos para medir el impacto de modelos unified & collaborative commerce.

Estos KPIs nos permiten *cuantificar* las mejoras logradas. Por ejemplo, al lanzar un marketplace colaborativo en un retailer tradicional, vimos crecer el **GMV** de la plataforma un 50% en un año, pero más importante aún, la **participación de sellers externos** alcanzó el 30% de las ventas totales en ese periodo, lo que muestra una nueva fuente de ingreso compartido. Al mismo tiempo, la **tasa de conversión** subió varios puntos gracias a la mejora en experiencia (más productos disponibles y checkout integrado), y el **ticket promedio** aumentó al ofrecer mayor surtido por carrito.

Una métrica especialmente reveladora fue el **CLV**: un cliente omnicanal que interactúa en tienda física, web y app colaborativa terminó gastando 3 veces más a lo largo del año que uno monocal. Esto coincide con tendencias globales: los consumidores omnicanal gastan en promedio un **30% más** que los de un solo canal y tienen un 30% más de valor de por vida (Kewlani, n.d.). Asimismo, las empresas con estrategias omnicanal sólidas retienen un **89% de sus clientes** versus sólo el 33% de retención en las que no las tienen (Kewlani, n.d.), una diferencia abismal que se refleja en el rendimiento del negocio.

Cabe destacar que no todos los KPIs se disparan inmediatamente; algunos pueden *empeorar transitoriamente* durante la transición al modelo unificado. Por ejemplo, al integrar por primera vez sellers externos, es común que el **CAC** suba un poco (por esfuerzos de marketing para atraer nuevos usuarios al marketplace) o que la **logística** enfrente un periodo de ajuste e impacte los tiempos de entrega. Por ello es importante monitorear indicadores como la **tasa de abandono de carrito**, que al principio podría ser alta si hay fricciones nuevas.

En Latinoamérica, la tasa de abandono promedio es alta (alrededor del 83% de los carritos queda abandonado),<sup>69</sup> pero con mejoras como checkout unificado, costos de envío claros y opciones omnicanal (ej. *BOPIS* o *buy online, pick up in store*), podemos reducirla significativamente. De hecho, muchas causas de abandono –costos inesperados, tener que crear una cuenta, plazos largos– se mitigan con un modelo unificado: registro único, cálculo consolidado de envíos y entregas exprés.



Por otro lado, prácticas como **BOPIS** (comprar online y recoger en tienda) también aportan a los KPIs: cerca del *50% de los consumidores* ya prefiere opciones tipo BOPIS, y el **47% de quienes recogen en tienda** termina comprando algo más al ir por su pedido (Kewlani, n.d.), lo que eleva el ticket promedio y la venta incremental.

Desde una perspectiva financiera, un KPI muy revelador es la relación **CAC vs. CLV**. En implementaciones de unified commerce, vemos cómo el CAC puede *diluirse* gracias a la colaboración: por ejemplo, partners que aportan tráfico mutuo reducen la dependencia de publicidad paga, o un seller externo que atrae a su base de clientes hacia la plataforma incrementa el volumen sin costo de adquisición para el retailer. Al mismo tiempo, el CLV aumenta con la omnicanalidad, como ya discutimos. En suma, el **payback por cliente** mejora. [Pablo Scasso](#) resumió esto así en la entrevista para esta colección (eLíderes Podcast x25, 2025):



“En prepandemia pensábamos en ganar por volumen; ahora necesitamos eficiencia y constancia: primero se construye el negocio, luego se gana dinero”.



**Pablo  
Scasso**

Esa cita alude a que no basta con crecer en GMV sin rentabilidad; el objetivo del unified commerce es **crecer de forma rentable**, enfocándose en retener clientes (constancia) y optimizar costos mediante sinergias

(eficiencia). Por ejemplo, en un caso regional –el que presentó [Juan Manuel Miyares, Gerente Regional de eCommerce de Puppis](#), durante el eLíderes Forum del eRetail Week Latam 2024–,<sup>70</sup> integrar tiendas físicas como hubs de envío permitió reducir en **20% el costo logístico por entrega** gracias a la descentralización, a la vez que los *reclamos por demoras bajaron un 14%* al acercar el stock al cliente (Pande, 2025). Métricas operativas como esas (costos y reclamos) también deben incluirse en el panel de control de KPIs, ya que conectan directamente con la experiencia y la rentabilidad. Recomiendo ver y escuchar la entrevista que le hice a Juan Miyares para esta colección.<sup>71</sup>

En conclusión, el monitoreo cercano de estos indicadores antes, durante y después de la implementación es fundamental. Recomiendo establecer un **dashboard en tiempo real** –como mencionamos en el libro de big data– para seguir la evolución de los KPIs a diario. Muchas compañías ya lo hacen: por ejemplo, hay **más de 60.000 marcas en Tiendanube** usando su panel NubeCommerce para ver ventas, tráfico y conversión continuamente.<sup>72</sup>

La analítica en tiempo real permite detectar desvíos e iterar rápidamente. Si un KPI clave como la conversión no mejora tras un cambio, podemos ajustar la estrategia (quizá la experiencia necesita pulirse más). Por el contrario, si vemos un salto en GMV y en NPS tras integrar un nuevo partner comercial, eso valida el camino elegido. **Medir es aprender**: cada métrica cuenta una parte de la historia del impacto que el *unified & collaborative commerce* está teniendo en nuestro negocio.

# Evidencias de América Latina

Después de años hablando sobre la teoría y las promesas del comercio unificado, nada resulta más convincente que ver **evidencias concretas** de su impacto en empresas de nuestra región. América Latina se ha convertido en un laboratorio fascinante donde grandes retailers, fabricantes y startups han experimentado con modelos colaborativos, y obtenido resultados medibles.

## Mercado Libre: de marketplace a ecosistema unificado.

No podemos hablar de comercio colaborativo en Latam sin mencionar a Mercado Libre, cuyo crecimiento ha sido un catalizador para todo el ecosistema. Si bien Mercado Libre nació ya como marketplace (colaborativo por naturaleza), en los últimos años ha buscado la unificación de servicios en una **propuesta integral**: marketplace + pagos (Mercado Pago) + logística (Mercado Envíos) + tiendas físicas pickup + soluciones fintech.

Este “ecosistema propio” ha potenciado la experiencia y retención de sus usuarios. ¿Evidencias? Sus números a 2024 son elocuentes: por ejemplo, en Colombia, la empresa anunció inversiones fuertes y registró *ingresos netos récord* en 2022-2023, atribuidos en parte a la **expansión logística** y a la mayor confianza de la gente en el comercio online unificado.

Un ejecutivo de Mercado Libre en Chile, Alan Meyer, reveló que ya estaban entregando **entre 4 y 5 millones de paquetes al mes** en ese país, volumen enorme

posible gracias a la red colaborativa de sellers y couriers integrada en la plataforma. Además, la **tasa de abandono de carrito** en Mercado Libre tiende a ser baja comparada con promedio industria, porque han optimizado tanto la experiencia (compra en 1 clic, envíos gratuitos con suscripción, etc.), que los usuarios completan más las compras. Aunque la información exacta de abandono es interna, la conversión estimada es alta dada la facilidad de uso.

Mercado Libre también impulsó la **disponibilidad de catálogo**: pasó de ofrecer miles a millones de productos en pocos años, incorporando pequeñas tiendas y grandes marcas a su marketplace. Esto significó que un cliente difícilmente se vaya con las manos vacías por falta de stock; si un vendedor no tiene el producto, otro lo tendrá.

En métricas duras, Mercado Libre reportó crecimiento de *usuarios activos únicos* y *GMV* de doble dígito sostenido cada trimestre pospandemia, mientras que sus tiempos de entrega bajaron drásticamente al invertir en centros de distribución regionales (como el inaugurado en 2020 en Colombia, con capacidad de más de 1.000 empleos). En síntesis, Mercado Libre demostró que un modelo colaborativo a gran escala **reduce fricciones (pagos, envíos), aumenta catálogo y acelera entregas**, y ha logrado que millones de latinoamericanos migren del canal tradicional al digital. Hoy cerca del **50% de las compras online en Latam** pasa por algún servicio de Mercado Libre, y esa participación de mercado refleja la preferencia del cliente por un ecosistema completo y confiable.

**Unilever + VTEX: colaboración fabricante-retail para abastecimiento B2B2C.** Un caso muy interesante de *collaborative commerce* es la alianza entre Unilever y la plataforma VTEX para digitalizar la cadena de distribución. Tradicionalmente, Unilever (gigante de consumo masivo) dependía de minoristas para llegar al comprador final. Decidieron implementar, junto a VTEX, modelos unificados que conectan directamente a **Unilever, sus distribuidores y los retailers locales** en un mismo entorno digital. En algunos países esto tomó forma de **marketplace mayorista**: pequeños negocios pueden entrar a un portal VTEX y pedir stock directamente a Unilever, que es surtido vía distribuidores locales integrados.

Los primeros pilotos, por ejemplo en mercados de Centroamérica y España, mostraron mejoras notables en disponibilidad y tiempos. Según informes corporativos, Unilever logró sincronizar datos de inventario en tiempo real con sus aliados gracias a VTEX, con lo que evitó quiebres de stock en tiendas y aseguró que los minoristas pudieran reabastecerse *just in time*.<sup>73</sup> Unilever España incluso destacó esta iniciativa como crucial para conectar sus **distribuidores con retailers en línea**, lo que aumentó las ventas B2B y redujo costos operativos (Pop, 2021).

En Latinoamérica, las evidencias se ven en la mejora de catálogo disponible para el consumidor final: productos de Unilever que antes quizá no llegaban a ciertas regiones ahora están a un clic de distancia en marketplaces locales montados sobre VTEX, lo que amplía la oferta al cliente. Además, esta colaboración data-driven permitió a Unilever obtener **visibilidad de la demanda** casi al

nivel del consumidor final, algo inédito antes; con esos datos, optimizan producción y logística, y evitan quiebres o excesos.

No tengo autorizadas para publicar cifras confidenciales, pero en conversaciones off the record, un gerente de Unilever mencionó que en mercados donde implementaron este modelo, vieron un **aumento inmediato de ventas digitales de doble dígito** y una *reducción del abandono de carrito* en las tiendas VTEX de sus distribuidores, debido a que el catálogo estaba siempre actualizado y completo (lo peor que puede pasar en ecommerce es que el cliente encuentre “agotado” lo que busca; eso es casi un carrito abandonado asegurado).

La lección de este caso es que **la colaboración vertical** (fabricante + plataforma + canales) puede unificar la oferta y mejorar la disponibilidad para el shopper, y generar un ganar-ganar: Unilever vende más, el minorista nunca queda sin producto, y el cliente encuentra lo que quiere. Este modelo ha sido tan exitoso que otras multinacionales CPG están replicándose en la región, con apoyo en *providers* tecnológicos locales.

**Tiendanube: potenciando pymes con tiendas unificadas + marketplaces.** Tiendanube, la plataforma de ecommerce para emprendedores y marcas emergentes, es otro actor cuyo crecimiento muestra evidencias del poder de unificar canales. Si bien Tiendanube ofrece principalmente tiendas online propias a cada negocio, en los últimos años ha desarrollado integraciones para que esas tiendas se conecten fácilmente con marketplaces

grandes, redes sociales y soluciones de logística/payment; en esencia, habilita a las pymes a operar como parte de un **comercio colaborativo más amplio**.

Los resultados en 2024-2025 han sido impresionantes: según su informe *NubeCommerce MidTerm 2025*, más de **60.000 marcas** vendieron a través de Tiendanube en el primer semestre de 2025, y generaron 873 mil millones de pesos argentinos en ventas (+114% vs 2024) (Canal AR, 2025). Se registraron **más de 9 millones de transacciones** en 6 meses sólo en Argentina (+40% interanual), con un aumento del 32% en compradores únicos (Canal AR, 2025). Estas cifras reflejan cómo muchas pequeñas empresas, al tener su tienda online unificada y herramientas para promocionarse, pudieron *sumarse al boom del ecommerce*.

Un aspecto clave es que Tiendanube facilita la colaboración con marketplaces: por ejemplo, con pocos clics, un vendedor puede publicar sus productos de Tiendanube en Mercado Libre o Dafiti, y gestionar todo desde un solo lugar. Esto les abre mercados enormes sin perder el control de su canal propio. Además, la plataforma integró soluciones de *fulfillment* colaborativo (como alianzas con envíos y pick-up points) que mejoraron los tiempos de entrega para estas marcas chicas.

¿Qué evidencias vemos en métricas? Por un lado, el **ticket promedio** de compra creció sustancialmente, y alcanzó aproximadamente \$96.679 ARS (unos 320 USD) en 2025 (Canal AR, 2025). Esto sugiere que los consumidores están comprando más productos por orden que antes,

señal de confianza y de estrategias como *cross-selling* (Tiendanube reporta que las tiendas implementaron bundles, descuentos y recomendaciones, con lo que elevaron el volumen por carrito) (Canal AR, 2025).

También se observó que las órdenes incluyeron más *envíos gratis* (el 39% de las órdenes en 2025 tuvo shipping gratis, vs un 34% en 2024) (Canal AR, 2025), táctica posible gracias a que muchos emprendedores se acogieron a programas colaborativos de logística subvencionada. Esto, a su vez, redujo la fricción del costo de envío para clientes, y mejoró la conversión y satisfacción.

En mercados como México, Tiendanube informó un **crecimiento del 55% en ventas online durante 2024** comparado con 2023,<sup>74</sup> muy por encima del ascenso promedio del ecommerce nacional, lo que indica que las marcas en su plataforma ganaron cuota de mercado.

Un punto interesante: al unificar tantos pequeños comercios en una misma plataforma, Tiendanube ha podido **capturar datos agregados** de comportamiento, y devuelve insights a sus clientes (ej: categorías más vendidas, métodos de pago preferidos, etc.), algo que antes una pyme aislada no tendría. Así, incluso negocios pequeños ahora toman decisiones informadas similares a un gran retailer, con lo que optimizan su oferta y marketing. En resumen, Tiendanube es evidencia de que *unificar tecnología y colaboración* a nivel masivo empodera a miles de negocios, lo que se traduce en **más ventas, usuarios y mayor profesionalización del ecosistema**.



- ❑ **Casos concretos de mejora tras la implementación:** Más allá de estos grandes nombres, quisiera compartir *algunos indicadores puntuales* de mejoras que he recopilado de diversos **Business Cases Latam 2024** publicados por el eCommerce Institute. Por motivos de confidencialidad, omitiré los nombres de las empresas, pero son casos reales presentados en eventos de la industria:
- ❑ **Reducción de abandono de carrito:** Una cadena minorista que integró su tienda física con la online (implementando *click and collect* y pasarelas de pago unificadas) vio cómo su tasa de abandono de carrito bajó del 70% al 52% en seis meses postimplementación. Esto fue atribuido a que muchos clientes indecisos finalmente concretaban la compra al tener la opción de recoger en tienda cercana sin pagar envío, o al poder usar un mismo usuario/clave para todo (con lo que evitan fricciones de registro). En paralelo, la **tasa de conversión** subió un 30% relativo en ese período, lo que confirma la mejora en eficacia del embudo.
- ❑ **Aumento de ventas digitales y alcance omnicanal:** Un retail chileno midió el impacto de lanzar su marketplace propio: en el primer año sumó un +20% de GMV a su canal digital gracias a las ventas de sellers externos, y logró que su catálogo online creciera 5X en número de SKU. Esto no canibalizó sus ventas propias, sino que atrajo *nuevos segmentos de clientes*. De hecho, un **35% de los compradores del marketplace** era cliente nuevo. Además, muchos proveedores que vendían offline se sumaron online, lo que resultó en una *mejora del 18% en disponibilidad de productos* (menos quiebres de stock, porque si la tienda se queda sin inventario, el seller externo lo tiene y viceversa).

- **Mejora en indicadores de logística y servicio:** como mencioné antes, un caso presentado por Juan Manuel Miyares (Gerente de eCommerce de Puppis) mostró cómo la implementación de tiendas físicas como hubs logísticos en una empresa pet retail redujo en **-14% los reclamos por entregas fuera de tiempo**, al pasar de un modelo centralizado a uno descentralizado (Miyares, 2024). Asimismo, logró entregar el **96% de los pedidos en menos de 24 horas** tras la compra, algo que antes no ocurría (Miyares, 2024). Esto vino acompañado de una **reducción del 20% en consultas al centro de atención** relacionadas con “¿dónde está mi pedido?”, ya que prácticamente todos llegaban dentro del plazo esperado (Miyares, 2024).

Desde la perspectiva financiera, descentralizar el fulfillment en 7 tiendas hub bajó el costo logístico por pedido en un **-20% comparado al esquema anterior** (Miyares, 2024). Este tipo de mejoras evidencia que el modelo colaborativo (en este caso, entre tiendas y distribución central) **mejora tanto la satisfacción del cliente como la eficiencia operativa**. Miyares comentó que capitalizaron estos resultados para comunicar un diferencial competitivo en el mercado pet retail, y se posicionaron como la cadena con entregas más rápidas del país.

- **Integración logística entre partners:** En un *business case* de México, una marca de moda que vendía en un marketplace regional comenzó a usar la solución de **fulfillment by marketplace** (es decir, el marketplace almacenaba y enviaba sus productos). Gracias a esto, pudo acortar sus tiempos de entrega

de 5-7 días a sólo 2 promedio en CDMX, y extendió su cobertura a todo el país sin invertir en infraestructura. El KPI de porcentaje de órdenes entregadas por logística del partner pasó de 0 a 60% en meses, lo que indicó la fuerte adopción de esta integración.

Como resultado, sus *ventas mensuales* en el marketplace crecieron aproximadamente 3 veces, impulsadas por la medalla de “Entrega Rápida” que el marketplace otorgaba a productos en su fulfillment (lo cual los hacía más atractivos para los clientes). Esta experiencia sugiere que **compartir la logística** con un partner mayor puede amplificar las ventas de un seller y mejorar la propuesta de valor al cliente final (entregas más veloces y confiables).

En todos estos casos latinoamericanos se ve un patrón: **tras implementar modelos unificados y colaborativos, las empresas experimentan mejoras tangibles** en métricas críticas. Menos carritos abandonados significa más ingresos inmediatos; más ventas omnicanal significa diversificación del riesgo y del alcance; mejores tiempos de entrega y menos reclamos significan clientes más satisfechos y operaciones más pulidas.

También es importante mencionar los *testimonios* de los líderes que impulsaron estos cambios, pues brindan contexto humano a las cifras. En entrevistas recientes que realicé en el marco del eCommerce Institute, varios ejecutivos coincidieron en que el mayor desafío no fue la tecnología sino la **cultura y la colaboración interna/externa**. Por ejemplo, [Ricardo](#)

**Bennett de Cencosud** destacó que (elÍderes Podcast x25, 2025):



“Más que inversiones, lo que hemos hecho son cambios de proceso y trabajos colaborativos con proveedores [de última milla]” para lograr agilizar las entregas.



Ricardo  
Bennett

Esta frase subraya que el éxito vino de tender puentes con partners (logísticos en este caso) y repensar procesos tradicionales. Del lado de las marcas fabricantes, **Mario Miranda, Co-CEO & CRO de Infracommerce Latam**, dijo:



“Tuvimos que salir de la mentalidad de silo; ahora compartimos datos de venta con los retailers en tiempo real y ambos ganamos porque el producto siempre está disponible”.



Mario  
Miranda

Esto refleja un cambio de mindset hacia la **transparencia y colaboración**, habilitado por plataformas unificadas.

En síntesis, **Latinoamérica ofrece evidencias contundentes** de que el unified & collaborative commerce

no es un concepto teórico importado sino una realidad en construcción con beneficios medibles. Empresas líderes y emprendedores por igual han logrado crecer más rápido, servir mejor al cliente y adaptarse a entornos cambiantes apoyándose en estos modelos.

Y quizás lo más interesante: los casos de éxito locales están sirviendo de inspiración para otros. Cada vez que un retailer muestra públicamente sus resultados tras lanzar su marketplace o una marca cuenta cómo duplicó sus ventas al integrarse en un ecosistema digital, se genera un efecto dominó en la industria. Como suelo decir en mis charlas, *no somos meros espectadores; somos protagonistas construyendo el futuro del comercio*. Las evidencias recopiladas en 2024-2025 en nuestra región indican que **un futuro de comercio verdaderamente integrado, colaborativo y centrado en el cliente ya empezó a dar sus frutos**.

Por supuesto, no todos han alcanzado la plenitud del modelo; todavía hay desafíos y áreas de mejora que atender (desde la interoperabilidad de sistemas hasta acuerdos comerciales justos entre partners). Pero los beneficios, la medición y el impacto que hemos revisado en este capítulo nos dejan un claro mensaje de optimismo pragmático: *unir fuerzas y canales funciona*. Los números cuentan la historia de **experiencias de cliente superiores, KPIs ascendentes y negocios más resilientes**.

Como autor y participe de este ecosistema, me entusiasma ver cómo las piezas del rompecabezas

se van acomodando –tal como predijimos en los primeros libros de “Génesis de un Futuro Digital”– hacia un comercio cada vez más conectado. Y los invito, como lectores y colegas, a seguir midiendo, iterando y, sobre todo, **colaborando**, porque los logros compartidos que hemos evidenciado son sólo el comienzo de lo que podemos alcanzar juntos.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Retos organizacionales y culturales en el comercio unificado

La transformación hacia modelos de ***unified & collaborative commerce*** conlleva no sólo cambios tecnológicos sino profundos retos **organizacionales y culturales**. En este capítulo, exploramos cómo las empresas deben ajustar sus **alianzas y gobernanza**, gestionar eficazmente **datos compartidos** y derribar las **barreras que enfrentan las pymes** para sumarse a esta nueva era. A lo largo del texto se incluyen reflexiones de líderes de la industria que, desde su experiencia, iluminan el camino a seguir.





## Alianzas y **gobernanza**

En el comercio colaborativo, **dos o más negocios comparten datos y flujos de trabajo en tiempo real para planificar y cumplir juntos objetivos comunes.** En la práctica, esto significa que fabricantes, marcas, retailers e incluso startups tecnológicas forman alianzas para ofrecer al cliente una **experiencia unificada**, con la combinación de fortalezas de cada parte.

Tal como destaca [Virginie Verstraeten, Head of eCommerce para Chile, Perú y Uruguay en H&M](#).<sup>75</sup>



“Una de las claves fue el comienzo del comercio unificado, porque se necesita de lo offline y lo online para atraer al consumidor”.



Virginie  
Verstraeten

Integrar los mundos físico y digital requiere nuevos modelos de colaboración empresarial.

**Modelos colaborativos.** Estas alianzas adoptan formas diversas. Un ejemplo es el modelo **marca + retailer**: una marca de consumo masivo puede asociarse con un retailer para abastecer juntos un marketplace o tienda en línea. Cada parte aporta su especialidad –la marca, su catálogo y conocimiento del producto; el retailer, su plataforma tecnológica, logística y base de clientes–, y ambos **comparten datos de inventario, ventas y comportamiento** para optimizar resultados en conjunto. Esto exige **responsabilidades contractuales claras**: ¿quién atiende al cliente ante un problema? ¿Cómo se reparten los ingresos y comisiones? ¿Quién define los precios y promociones?

Nuevamente traigo la alianza **Unilever + VTEX** como un buen ejemplo. En 2021, Unilever (fabricante global de bienes de consumo) eligió la plataforma VTEX para digitalizar su cadena B2B mediante un marketplace que **conecta directamente a sus distribuidores con retailers** en España (Pop, 2021). Este proyecto colaborativo buscó simplificar la reposición de stock en tiendas: los minoristas acceden a un **“one-stop-shop”** online con el catálogo de Unilever, mientras los distribuidores de la marca gestionan el cumplimiento de los pedidos.

Los resultados esperados fueron **mayor eficiencia operativa y crecimiento conjunto de ingresos** para todo el ecosistema (Pop, 2021). Según **Jerome du Chaffaut**, gerente general de Unilever España, un socio tecnológico “innovador y confiable” era crítico para un proyecto tan ambicioso, y VTEX cumplió ese rol aportando **agilidad y transparencia**. Aquí vemos

cómo una adecuada gobernanza –con acuerdos de nivel de servicio, reglas de intercambio de información y confianza mutua– permite que **dos organizaciones prosperen juntas en lo digital**.

Otro modelo colaborativo común son los **marketplaces de retailers**. Grandes cadenas de retail tradicional han abierto sus plataformas ecommerce para que terceros vendan en ellas, con lo que se han transformado en verdaderos marketplaces. Esto les permite **ampliar su surtido** sin invertir en stock, a la vez que **pequeños vendedores o marcas nicho alcanzan la amplia audiencia del retailer**.

**Responsabilidades y experiencia compartida.** En cualquier alianza de comercio unificado, definir responsabilidades es fundamental. ¿Quién es el **“dueño” del cliente**? Por ejemplo, en una venta donde una marca utiliza la plataforma de un tercero, ambos deben coordinar la posventa: la logística quizás la maneje el operador de la plataforma, pero ¿y las devoluciones? ¿Quién responde consultas o quejas del comprador?

Una mala coordinación generará fricción y dañará la confianza del consumidor. Por ello, las empresas colaborativas suelen firmar **service level agreements (SLAs)** que detallan tiempos de envío, políticas de devolución, estándares de empaquetado, etc., y alinean la operación para que el proceso sea transparente al cliente. El **customer journey** debe sentirse unificado aunque detrás haya múltiples actores. Este reto es organizacional (implica equipos multifuncionales trabajando integrados) y también

cultural: requiere que las empresas dejen de pensar de forma aislada y pasen a **“jugar en equipo” con otras compañías**, incluso algunas que solían ser competencia.

Esa mentalidad colaborativa de ecosistema es resaltada por líderes pioneros. [Jorge Defeo, cofundador de Red Clover](#), observa que hoy resulta natural la convergencia entre lo online y offline, y que (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Las grandes empresas comprendieron que debían cambiar el mindset, y eso modificó la perspectiva del ecosistema”.



Jorge  
Defeo

En otras palabras, para tener éxito en el comercio digital unificado, las organizaciones debieron **romper silos y viejas rivalidades**, para adoptar una mirada más abierta donde proveedores, canales y hasta competidores pueden convertirse en aliados estratégicos. [Francisco Díaz Colodrero](#) –quien fundó uno de los primeros marketplaces de eventos en Argentina– señala que la irrupción de nuevas tecnologías marcó un punto de inflexión (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Las redes sociales fueron un cambio de paradigma, sobre todo para quienes necesitan generar demanda”.



Francisco  
Díaz Colodrero

Al decir esto, destaca además cómo **la aceleración de medios de pago online** habilitó modelos colaborativos impensados (por ejemplo, listas de regalo virtuales en eventos que integran a múltiples proveedores). Es decir, la transformación digital trajo consigo plataformas (redes sociales, pasarelas de pago, apps de delivery, etc.) que ninguna empresa podía abarcar sola, y esto obligó a tejer alianzas para aprovecharlas.

En la gestión de estas colaboraciones, **la gobernanza conjunta** es el andamiaje invisible que sostiene la relación. Esto incluye instancias de coordinación (comités interempresas para revisar métricas compartidas, por ejemplo), **acuerdos de intercambio de datos** (ver sección 6.2) y mecanismos para resolver conflictos de manera equilibrada. También supone acordar cómo se **reparten los beneficios**: muchos modelos se basan en revenue share (p.ej., comisiones por venta en marketplace) o en **acuerdos de co-pricing**, donde se decide en conjunto la estrategia de precios y promociones para no canibalizar canales. Una comunicación fluida y transparente entre socios comerciales reduce fricciones y construye confianza a largo plazo.

En síntesis, **la colaboración exitosa requiere tanto estructura formal como cultura de alianza**. Estructura en forma de contratos, SLAs, KPIs compartidos; y cultura en la forma de un *mindset* donde el éxito se mide en conjunto. Las empresas que lo logran obtienen ventajas claras: ampliación de mercado, mayor rapidez para innovar (al apoyarse en socios), y resiliencia, pues comparten riesgos y recursos.

# Gestión de **datos compartidos**

En un ecosistema de comercio unificado y colaborativo, **los datos son el nuevo petróleo** –valiosos para impulsar decisiones y personalizar experiencias–, pero a la vez requieren refinamiento (calidad) y fuertes salvaguardas (privacidad, seguridad). Ya en ["La revolución de los datos en la era del Big Data"](#) analizaba cómo los *petrodatos* están transformando la toma de decisiones empresariales.<sup>76</sup> Aquí nos enfocaremos en los **desafíos específicos de gestionar datos compartidos entre múltiples actores**: garantizar la privacidad del consumidor cumpliendo leyes (LGPD, LOPD, Ley 25.326, etc.), asegurar la calidad e interoperabilidad de la información en sistemas diversos, y establecer una gobernanza que mantenga el cumplimiento legal y ético en todo momento.

**Privacidad y cumplimiento legal.** Latinoamérica ha avanzado en marcos regulatorios similares al GDPR europeo, lo que impone obligaciones estrictas a cualquier iniciativa de datos compartidos. En Brasil, la **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)** –Ley 13.709/2018– se aplica a todo tratamiento de datos personales, sea por personas o empresas, públicas o privadas.<sup>77</sup> Define datos personales y sensibles, exige bases legales para su uso y otorga derechos a los titulares (acceso, rectificación, consentimiento, etc.). Importante: **aplica incluso a empresas extranjeras** si tratan datos de personas en Brasil, por lo que una colaboración transnacional debe contemplar esta extraterritorialidad (Wermann, 2024).

La LGPD, tras un período de adaptación, entró en fase de sanciones: en 2023, la Agencia Nacional de Protección de Datos de Brasil (ANPD) impuso las primeras multas a compañías que no cumplieron las normas, penalizaciones que pueden llegar hasta el 2% de su facturación (Wermann, 2024). Esto envía un mensaje claro: **no cumplir con la privacidad puede costar caro**, tanto en multas como en reputación.

En Argentina, la Ley 25.326 de Protección de Datos Personales establece principios parecidos (consentimiento informado, finalidad, seguridad, confidencialidad), y es de cumplimiento obligatorio para compañías que manejen datos de clientes. Si bien esta ley data del año 2000, sigue vigente y las alianzas deben respetarla; por ejemplo, **no compartir datos de usuarios con un partner sin base legal o consentimiento expreso**.

España, por su parte, complementó el Reglamento Europeo (RGPD) con la LOPD-GDD de 2018, que también es referente en la región. Así, cualquier proyecto de comercio unificado que involucre datos (prácticamente todos) debe incorporar desde su diseño el **cumplimiento de estas normativas**. Esto implica **ajustar contratos entre aliados para determinar roles de “responsable” y “encargado” de datos** (figuras legales que conllevan obligaciones específicas), implementar medidas de seguridad adecuadas y respetar derechos de los usuarios (p. ej., ofrecer mecanismos unificados para que alguien ejerza su derecho de cancelación de sus datos, aunque estos estén en sistemas de dos empresas distintas).

Un reto añadido es que muchas empresas aún están madurando en estas prácticas. A casi 6 años de la entrada en vigor de la LGPD, **la mayoría de las empresas brasileñas no ha realizado las adaptaciones necesarias** para cumplirla plenamente, en parte por desconocimiento de cómo empezar (Wermann, 2024). Los expertos aconsejan que **el primer paso sea un cambio cultural interno**: mapear los datos que la empresa maneja, clasificarlos (personales, sensibles, etc.) y fomentar en todos los colaboradores la conciencia sobre la protección de la información (Wermann, 2024).

Es interesante notar que la **gestión de archivos y datos** suele ser un área descuidada, y abordarla requiere **capacitaciones y liderazgo**. En este sentido, **contar con un “líder de datos” o data protection officer (DPO)** –ya sea propio o compartido en la alianza– puede facilitar el cumplimiento normativo, coordinando auditorías, entrenando equipos y sirviendo de enlace con las autoridades de control.

**Calidad e interoperabilidad de datos.** Además de ser privados, los datos deben ser **útiles y consistentes**. Cuando diferentes empresas comparten información (inventarios, catálogos, historiales de clientes, etc.), es común descubrir discrepancias: códigos de producto que no coinciden entre sistemas, bases de datos de clientes con campos faltantes o formatos distintos, registros desactualizados, etc. Estos problemas de calidad pueden sabotear la experiencia unificada; por ejemplo, un cliente podría recibir recomendaciones redundantes o erróneas si la vista “360°” de sus datos está fragmentada.



La **interoperabilidad** se facilita si todos los socios “hablan el mismo idioma” tecnológico. En la práctica, esto puede implicar adoptar estándares sectoriales (p. ej., **códigos EAN/UPC** para identificar productos, estándares **EDI/JSON** para intercambiar órdenes y facturas, etc.) o incluso desarrollar **plataformas compartidas**. Por ejemplo, en la alianza Unilever–VTEX mencionada, la plataforma provista por VTEX actúa como capa común donde confluyen datos de inventario, pedidos y facturación, de modo que **todos los participantes ven la misma información actualizada en tiempo real**.<sup>78</sup> Esto reduce errores como ventas de ítems sin stock o descoordinación logística.

Asimismo, mantener la **calidad de datos** requiere procesos continuos: depuración periódica (eliminando duplicados, corrigiendo inconsistencias); **gobernanza de datos**, que asigne responsables a cada conjunto de datos (ej.: quién se asegura de que el catálogo esté completo y con fotos correctas); y aplicación de principios de calidad (exactitud, integridad, actualidad, consistencia). Un aliado valioso en esta tarea es la tecnología de big data e inteligencia artificial: hoy existen herramientas que detectan anomalías en datos automáticamente y plataformas de customer data platform (CDP) que fusionan registros de diferentes fuentes en un perfil unificado por cliente.

**Seguridad y normas ISO.** Compartir datos multiplica la superficie de riesgo: una brecha de seguridad en cualquiera de las empresas aliadas puede comprometer al conjunto. Por ello, las alianzas

deben basarse en una **confianza cero (zero trust) proactiva**, donde cada parte verifica que la otra aplique controles de seguridad robustos. Frameworks internacionales como la familia **ISO/IEC 27000** proporcionan lineamientos para esto. La norma **ISO/IEC 27001** de gestión de seguridad de la información, por ejemplo, establece buenas prácticas para proteger la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos.

Una extensión particularmente relevante es **ISO/IEC 27701**, publicada en 2019, que establece requisitos para un Sistema de Gestión de la Privacidad de la Información.<sup>79</sup> Implementar ISO 27701 ayuda a **demostrar cumplimiento con el RGPD europeo y leyes locales como la LOPD-GDD** (López, 2022), ya que proporciona un marco certificado de cómo manejar datos personales adecuadamente. De hecho, es el primer estándar internacional certificable en materia de privacidad, diseñado como extensión de ISO 27001 (López, 2022).

Alinear la organización a normas internacionales aporta múltiples ventajas: mejora los procesos de privacidad, genera confianza entre todas las partes interesadas (clientes, socios, reguladores) y facilita acuerdos comerciales efectivos al asegurar que todos los **stakeholders** siguen estándares comunes de protección de datos. En un contexto colaborativo, esto último es crucial: dos empresas pueden verificar mutuamente sus certificaciones (ISO 27701, ISO 27001) y sentirse más tranquilas de compartir información

sensible al saber que cada una cuenta con controles auditados.

Además, dichas normas **aportan transparencia**, definen **checklists operativas** y aclaran responsabilidades, a fin de reducir potenciales malentendidos legales (López, 2022). Por ejemplo, ISO 27701 pide documentar qué datos personales se recolectan, con qué fines y cómo se protegen, lo cual obliga a las empresas aliadas a **poner negro sobre blanco el flujo de datos compartidos** y las medidas asociadas.

Más allá de ISO, hay iniciativas sectoriales de gobernanza de datos: códigos de conducta, sellos de buenas prácticas (pensemos en los sellos de protección de datos que algunas cámaras de comercio otorgan) e incluso **tecnologías de privacidad** como la pseudonimización y el cifrado de extremo a extremo, que deben usarse en intercambios entre compañías.

Muchas organizaciones optan por firmar **acuerdos específicos de protección de datos** anexos a sus contratos comerciales (llamados *Data Processing Agreements* o cláusulas tipo), donde se detalla cómo cada parte manejará la información compartida y se reparten las obligaciones en caso de incidente. Esto es parte de la gobernanza conjunta de datos: no dar nada por sobreentendido sino definir reglas claras.

En resumen, **la gestión de datos compartidos exige equilibrio: explotar el valor de los datos (insights,**

**personalización, eficiencia)** con **riguroso cuidado de la privacidad, seguridad y calidad**. Las empresas en comercio unificado deben invertir en esta capacidad tanto como en marketing o tecnología. Afortunadamente, la recompensa es alta: quienes logran una gestión de datos confiable construyen una **ventaja competitiva basada en la confianza**.

Clientes más leales (confían en que se respeta su información), partners más integrados (confían unos en otros para innovar con datos) y menores riesgos de frenos regulatorios. La cultura organizacional aquí juega un papel central: **crear una cultura data-driven responsable**, donde cada empleado entienda el valor y la responsabilidad asociada a los datos, es tan importante como contar con software de última generación. En palabras de [Alberto Ibarra, Director de IT de C&A México](#):<sup>80</sup>



“Hay que pensar tu entorno tecnológico de una manera integrada, y ese es uno de los grandes retos de los CEOs actuales”.



Alberto  
Ibarra

Esta visión resume bien el desafío: integrar tecnología, datos y personas en una sola estrategia.

## Checklist C-level para pasar de modelo de canal a modelo de ecosistema

En el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#), presentamos dos herramientas para ayudar a los equipos directivos a decidir “dónde jugar”: un árbol de decisión para balancear D2C, marketplaces y B2B2C, y un checklist C-level para elegir el modelo de colaboración más coherente con la realidad de cada empresa. Allí el foco está en las relaciones comerciales, los canales y la combinación más inteligente de B2B, D2C y modelos híbridos.

En este libro damos un paso más. Asumo que ya hiciste —o estás haciendo— ese ejercicio de elección de modelo (para quien no lo haya hecho aún, la recomendación es ir primero a ese capítulo del volumen B2B/D2C y volver después). Aquí la pregunta cambia: ya no es sólo “¿qué modelo de canal me conviene?”, sino “¿estoy listo para operar como ecosistema, con lógica de plataforma, datos compartidos, IA-unificada y gobernanza de riesgo?”.



Este checklist C-level está diseñado como un radar rápido para entender si tu organización está preparada para pasar de una estrategia centrada en canales a una estrategia centrada en ecosistemas. Está dividido en dos bloques:

- ☐ **Bloque 1:** ¿estamos listos para pensar y actuar como plataforma/orquestador?
- ☐ **Bloque 2:** ¿estamos listos para gobernar datos, IA y riesgo a nivel ecosistema?

Usalo como un instrumento de honestidad brutal. Respondé Sí / No a cada punto, pensando en tu realidad actual, no en el PowerPoint aspiracional. La idea no es “aprobar el examen”, sino ver con claridad qué pilares tenés y cuáles todavía son frágiles antes de escalar un modelo colaborativo.

### **Checklist – Bloque 1: ¿estamos listos para jugar como plataforma/orquestador?**

#### **a. Estrategia & rol en el ecosistema**

¿Tenés definido explícitamente qué rol querés jugar en el unified & collaborative commerce de tu categoría en los próximos 3–5 años (plataforma/orquestador, seller experto, habilitador de infraestructura, red de retail media, combinaciones específicas), y eso está documentado y discutido a nivel C-level?

¿Tus decisiones recientes de inversión (tecnología, talento, marketing, alianzas) son coherentes con ese rol declarado, o todavía responden más a apagar

incendios de canal que a construir un ecosistema deliberado?

¿Podés explicar en tres frases claras a un partner estratégico por qué le conviene conectarse a tu ecosistema —más allá de “porque tengo tráfico”— y qué vas a poner sobre la mesa (datos, infraestructura, audiencia, capacidades)?

**b. Capacidades internas para orquestar, no sólo vender**

¿Tu organización tiene, o está construyendo, un equipo responsable de “ecosistema y alianzas” que vaya más allá del comprador tradicional o del gerente de ecommerce, y que piense en términos de modelos colaborativos, gobernanza y data sharing?

¿Tenés al menos una persona o célula que hable con fluidez tanto el idioma de negocio (margen, P&L, categorías, clientes) como el de tecnología y datos (APIs, integraciones, calidad de datos, seguridad), capaz de hacer de puente entre áreas?

¿Hoy la discusión estratégica sobre plataformas y ecosistemas se da en el comité ejecutivo con información suficiente, o sigue siendo un tema “técnico” delegado a IT, digital o innovación sin sponsor real C-level?

**c. Mindset de ecosistema frente a mindset de canal**

Cuando analizás el desempeño del negocio, ¿la conversación se organiza alrededor de “mi canal” (mi tienda física, mi ecommerce, mi seller en tal

marketplace) o empezás a hablar en términos de “mi ecosistema” (mis redes de partners, mis datos compartidos, mi capacidad de orquestar experiencias)?

¿La forma en que medís el éxito incluye indicadores que reflejen salud del ecosistema (crecimiento de partners activos, margen regenerado compartido, satisfacción de sellers, estabilidad de la red), o sólo mirás KPIs de canal aislados (conversion rate, tráfico, ticket, GMV)?

¿Las decisiones sobre lanzar o cortar partnerships, entrar/salir de marketplaces o abrir nuevos modelos de colaboración se toman con una visión sistémica (qué le hace esto a mi ecosistema) o de manera reactiva y táctica, caso por caso?

## **Checklist – Bloque 2: ¿estamos listos para gobernar datos, IA y riesgo a nivel ecosistema?**

### **d. Gobernanza de datos & Data Trust**

¿Tenés un mapa claro de qué datos se generan en cada punto de tu ecosistema (propios y de terceros), quién es dueño de qué, quién puede acceder a qué y con qué propósito? ¿Ese mapa está documentado y no sólo “en la cabeza” de uno o dos expertos?

¿Existen políticas formales —aunque sean simples— sobre cómo compartir datos con partners (marca–retailer, retailer–marketplace, marketplace–sellers, fintech, logtech, etc.), qué se puede hacer con esos datos y cómo se protege la privacidad del cliente final?



¿Tu organización ya opera, aunque sea en piloto, algún tipo de entorno controlado de datos (por ejemplo, esquemas de datos anonimizados, segmentaciones compartidas, clean rooms o acuerdos de data sharing) con al menos un partner clave?

#### **e. IA-unificada & human augmented AI**

¿Hoy tenés casos de uso de IA (recomendadores, scoring, asignación de pedidos, pricing dinámico) que integren datos de distintos actores del ecosistema, o cada uno sigue corriendo su propia “IA de silo” sin coordinación?

¿Está claro qué decisiones se dejan en manos de la automatización y qué decisiones requieren explícitamente intervención humana bajo un enfoque de human augmented AI (por ejemplo, cambios de política de datos, resolución de conflictos de canal, redefinición de comisiones en un marketplace)?

¿Contás con algún tipo de “torre de control” —aunque sea básica— que centralice la información crítica del ecosistema (riesgos, desempeño de partners, calidad de servicio, incidentes de datos) y que esté al alcance de quienes toman decisiones estratégicas?

#### **f. Riesgos, dependencia y resiliencia**

¿Tenés identificado qué porcentaje de tu GMV, de tu margen o de tus datos clave depende hoy de un único actor (un marketplace dominante, un gran retailer, un proveedor logístico, un gateway de pago) y cuáles son los escenarios de riesgo asociados a esa concentración?

¿Existen, al menos sobre el papel, planes de contingencia para escenarios adversos del ecosistema (cambios bruscos de políticas de una plataforma, caídas de servicio críticas, restricciones regulatorias nuevas, incidentes de seguridad o privacidad)?

Cuando firmás acuerdos de colaboración (comerciales, tecnológicos, de datos), ¿se evalúan explícitamente los riesgos de lock-in tecnológico y de dependencia estratégica, o el foco está exclusivamente en la oportunidad de corto plazo?

### ¿Cómo leer este checklist y cómo se conecta con el volumen B2B/D2C?

Si al completar el bloque 1 acumulás muchos “Sí”, es una buena señal: tu organización tiene, al menos en intención, el músculo para pensar en términos de ecosistemas y plataformas, no sólo de canales. Si, en cambio, predominan los “No”, conviene volver a los capítulos iniciales del libro B2B/D2C y revisar cómo estás gestionando hoy tus relaciones comerciales básicas antes de aspirar a orquestrar un ecosistema completo.

Si en el bloque 2 encontrás varios “No” en temas de datos, IA y riesgo, el mensaje es simple: quizás ya decidiste jugar en modelos colaborativos (marketplaces, B2B2C, redes de retail media, superapps), tal como se analiza en profundidad en el volumen B2B/D2C, pero todavía no construiste la infraestructura de confianza necesaria para que ese ecosistema sea sostenible. La recomendación, en ese caso, es frenar la tentación de “escala rápida a cualquier precio” y priorizar la construcción de un data

trust, una gobernanza mínima compartida y una capa de IA-unificada bajo lógica de human augmented AI.

Si tenés una mezcla de “Sí” y “No” en ambos bloques, el trabajo pasa por aterrizar una hoja de ruta: qué capacidades desarrollar primero, qué riesgos mitigar ya mismo, qué acuerdos renegociar y qué decisiones de modelo (D2C, marketplace, B2B2C, RMN) conviene revisar con la lente del ecosistema. Para eso, este libro y el volumen B2B/D2C funcionan como dos caras de la misma moneda: uno te ayuda a entender con quién y cómo te relacionas; el otro te ayuda a diseñar el ecosistema, los datos, la IA y la gobernanza que harán posibles esas relaciones en el largo plazo.

Este checklist no reemplaza los análisis financieros ni las discusiones de estrategia de canal; los complementa. Su función es poner sobre la mesa, de manera explícita, las preguntas incómodas que muchas veces quedan implícitas cuando se habla de “ser plataforma”, “lanzar un marketplace” o “subirse a la economía de plataformas”. Mejor hacerse estas preguntas antes, en el papel, que después, en medio de una crisis de confianza o de un incidente de datos en pleno ecosistema.



# Barreras para pymes

Los beneficios del unified & collaborative commerce no deben quedar reservados sólo a grandes corporaciones. Sin embargo, las **pequeñas y medianas empresas (pymes)** enfrentan barreras particulares para adoptarlo. Identificamos cuatro obstáculos principales –tecnología, costos, talento y capacitación– y exploramos cómo superarlos, con ejemplos de inclusión digital desde plataformas e iniciativas públicas, y casos de éxito inspiradores.

**Barrera tecnológica:** Muchas pymes carecen de la infraestructura tecnológica necesaria para unificar canales de venta o colaborar en ecosistemas digitales. Por ejemplo, un pequeño fabricante puede no tener un sistema de inventario en línea que se conecte con el marketplace de un retailer, o un comercio minorista tradicional quizá ni siquiera posee tienda virtual propia. La falta de digitalización básica es el primer muro.

Adicionalmente, incluso quienes dieron el salto al ecommerce pueden usar plataformas aisladas (una para la tienda web, otra para la facturación, otra para stock en la tienda física) que no “conversan” entre sí. Esto crea **fricción y trabajos manuales** (ej.: tener que cargar ventas online a mano en el stock de la tienda). La **integración tecnológica** entonces se vuelve compleja sin un equipo de IT robusto, un lujo que la mayoría de las pymes no tiene.

Como referencia, más del 60% de los líderes empresariales

(principalmente en grandes compañías) admite que sus estructuras actuales son demasiado rígidas para adaptarse a entornos cambiantes;<sup>81</sup> en pymes, con recursos limitados, esa rigidez tecnológica suele ser aún mayor.

Afortunadamente, en los últimos años han proliferado soluciones **“llave en mano” accesibles para pymes**. Plataformas de comercio electrónico en la nube permiten crear tiendas online integradas, sin saber programar y a costos bajos. Por ejemplo, **Tiendanube** (Nuvemshop) y **Jumpseller** ofrecen paquetes completos: catálogo en línea, carrito de compras, métodos de pago y envío ya integrados, e incluso conexiones con Facebook, Instagram o marketplaces mayores.

Jumpseller –de origen portugués pero enfocada en Latinoamérica– se ha convertido en **una de las plataformas ecommerce más utilizadas por pymes en la región, con crecimiento anual superior al 100%**.<sup>82</sup> Tiendanube, por su parte, alcanzó el estatus de unicornio tras digitalizar a más de **90.000 pymes** latinoamericanas hacia 2021,<sup>83</sup> y continúa expandiéndose; al cierre de 2024, superó las **170.000 tiendas activas** en su plataforma a nivel regional.<sup>84</sup>

Estas soluciones alivian la barrera tecnológica ofreciendo **ecosistemas simplificados**: por ejemplo, Tiendanube brinda a los emprendedores un suite con pasarela de pago (*Pago Nube*), servicio de logística integrada (*Envío Nube*), herramientas de marketing y hasta punto de venta físico conectado (Garduño, 2021). Así, una pyme puede operar de forma **omnicanal sin desarrollar nada desde**

**cero**, aprovechando la tecnología que antes sólo grandes retailers poseían.

La difusión de estas plataformas es clave para la democratización: [Andrea Guitart, líder digital en Arredo](#), destacó que la aparición de tanta variedad de plataformas en la última década **“democratizó el comercio electrónico”**, rompiendo barreras de entrada para nuevos emprendedores.<sup>85</sup>

**Costos y financiación:** Ligado a lo anterior, el **costo percibido** de digitalizarse o de participar en esquemas colaborativos puede ser intimidante para las pymes. Montar un ecommerce propio requiere inversión en diseño web, fotos de producto, campañas de marketing digital, etc. Unirse como proveedor a un marketplace suele implicar pagar una comisión por venta o una suscripción mensual, costos que algunas pymes ven con recelo dado sus márgenes ajustados.

También la **logística** encarece la operación unificada: empresas pequeñas no gozan de las economías de escala en envíos que tienen los gigantes, y gestionar entregas unitarias al consumidor final (en vez de vender bultos a distribuidores) puede resultar poco rentable al inicio. Adicionalmente, dotar de tecnología a la tienda física (ej: lectores de código QR, tablets para que vendedores consulten stock online) es otra inversión. Todos estos gastos, si bien se compensan con crecimiento en ventas, requieren un capital inicial o financiamiento que no siempre está disponible.

Para abordar esto, se están dando varias soluciones en Latam. Por un lado, **programas gubernamentales y público-privados** ofrecen apoyo financiero y técnico. Un ejemplo es *Ecommerce Pro* en Colombia: una iniciativa lanzada en 2025 por el organismo de emprendimiento iNNpulsa, en conjunto con Tiendanube, para capacitar gratuitamente a **350 mipymes** en comercio electrónico y marketing digital.<sup>86</sup> El programa incluye masterclasses y acceso a herramientas expertas, con la meta de que estas pymes aprovechen temporadas de alta demanda (como Black Friday) (Semana, 2025).





Además de la formación, muchas veces estos programas sirven de trampolín para que las pymes entren a plataformas a costo preferencial o reciban **créditos promocionales** (por ejemplo, cupones para publicidad online). En Argentina y Brasil se han visto esfuerzos similares durante eventos como Hot Sale o el eCommerce Day, donde se ofrece a negocios pequeños **espacios gratuitos en marketplaces por tiempo limitado** o descuentos en envíos mediante convenios con correos.

Los grandes players privados también entendieron que **incluir pymes es beneficioso para todo el ecosistema**. Mercado Libre, por ejemplo, desarrolló programas de vendedores oficiales y de créditos a emprendedores para que más negocios puedan vender en su plataforma. Amazon lanzó en México un portal de *Amazon Handmade* para artesanos locales sin costo de suscripción. Incluso, retailers tradicionales como Walmart Chile han incorporado pequeñas empresas locales como sellers, las apoyan con asesoría en catálogo y las eximen de comisión los primeros meses. Estas medidas reducen la barrera de coste inicial hasta que la pyme genera tracción.

**Talento y cultura digital:** Uno de los obstáculos más mencionados por las pymes es la falta de **talento capacitado en comercio digital, análisis de datos y tecnologías emergentes**. A nivel regional, hay escasez de especialistas en áreas clave; por ejemplo, México y Brasil reportan déficit de expertos en datos e inteligencia artificial (Natalini Serrano, 2025), y las grandes corporaciones suelen acaparar a los pocos disponibles con ofertas salariales superiores.



Una pyme difícilmente pueda contratar a un científico de datos o a un arquitecto de soluciones omnicanal de tiempo completo. Esto deriva en que muchas iniciativas digitales pymes sean llevadas adelante por los propios dueños, familiares o personal multitarea que “aprende haciendo”, con las ineficiencias que eso conlleva.

La **cultura organizacional tradicional** de algunas pymes también puede frenar la transformación: negocios familiares que por años funcionaron de una manera física pueden resistirse o temer el cambio a modelos colaborativos en línea. Hay un componente generacional a veces; las nuevas generaciones de emprendedores son más nativos digitales, mientras que empresarios de más edad pueden requerir un *mindset shift*.

La solución aquí pasa por la **capacitación y la colaboración en comunidad**. Vemos proliferar comunidades de práctica, webinars, cursos y podcasts orientados a pymes. El propio eCommerce Institute ha impulsado, junto con cámaras locales, diplomados y certificaciones adaptadas a la realidad de pequeñas empresas, para tocar temas desde cómo armar catálogo online hasta cómo exportar vía marketplaces internacionales.

Plataformas como Tiendanube ofrecen **tutoriales y soporte personalizado**; de hecho, Tiendanube mantiene un blog educativo y ha creado una comunidad de emprendedores donde los más experimentados mentorean a los novatos (Polanco, 2025). Este espíritu de **“comunidad de emprendedores unidos y empoderados”**

(Polanco, 2025) ayuda a compartir aprendizajes y casos de éxito locales que inspiran a otros.

Asimismo, surgen empresas especializadas en **outsourcing digital para pymes**; por ejemplo, agencias partners de plataformas que llevan las redes sociales, la publicidad online o la analítica de un conjunto de pymes, y cobran fracciones accesibles a cada una. Esto permite que las pequeñas accedan a **talento experto compartido**.

Otro enfoque interesante es el de las **“células ágiles” interempresas**, apoyadas por aceleradoras o programas gubernamentales: se agrupa a varios emprendimientos no competitivos y se les asigna un equipo técnico-digital transversal durante algunos meses para impulsarlos. Algo así se ha explorado en Chile con programas de digitalización pyme, donde profesionales jóvenes (a veces financiados por el estado) implantan soluciones ecommerce en empresas tradicionales.

Por último, vale mencionar casos de éxito que derriban la idea de “pyme= atraso digital”. En realidad, muchas pymes han innovado con rapidez cuando ven clara la oportunidad. Por ejemplo, **Bamboo Words** en México era un pequeño negocio de aromaterapia que durante la pandemia lanzó su tienda en línea con Tiendanube y profesionalizó su marca: hoy vende no sólo en su sitio sino vía redes sociales; produce un podcast propio para fidelizar clientes y hasta exporta parte de su catálogo (Polanco, 2025).

**Banhi**, emprendimiento familiar de camastros de playa,

integró su tienda online con Instagram y formó **alianzas estratégicas con hoteles y organizadores de eventos** para distribuir sus productos (Polanco, 2025). Estos casos demuestran que, con ingenio y apoyo, las pymes **pueden beneficiarse de modelos colaborativos**: Banhi colabora con empresas turísticas para llegar a más mercado; Bamboo Words colabora con plataformas digitales para diversificar canales. Las barreras existen, pero **no son insuperables**.

Las pymes latinoamericanas enfrentan desafíos reales para sumarse al comercio unificado y colaborativo, pero las tendencias son alentadoras. Cada vez existen más herramientas a su alcance y casos que seguir. La clave está en **cerrar la brecha de conocimiento y confianza**: cuando una pyme entiende el potencial (nuevos mercados, aumento de ventas, eficiencia) y cuenta con apoyo para navegar la tecnología, suele animarse a dar el salto. Y una vez que lo hace, los resultados hablan: según datos de Tiendanube, las marcas que crearon su tienda en línea con esa plataforma en México vieron un incremento promedio del **55% en el número de órdenes** y un **10% anual en el ticket promedio** al cierre de 2024 (Polanco, 2025). Cifras así ilustran que la inversión vale la pena.



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Toolkit de marcos unified & collaborative commerce

## Cómo usar los marcos de la colección como toolbox operativo

En el libro ["La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C"](#) presenté una batería de marcos conceptuales para entender cómo están cambiando las relaciones entre fabricantes, distribuidores, retailers, marketplaces y plataformas: el **Triángulo Unified & Collaborative Commerce**, el **mapa de actores en collaborative commerce**, el **collaborative commerce canvas**, el **risk-impact canvas**, el **flywheel del comercio colaborativo**, el **radar de madurez 0-5**, el **árbol de decisión build / buy / ally**, entre otros. Allí el foco está en **contar la historia** de esa transformación: dónde duele, qué tensiones aparecen, qué modelos emergen y qué casos los ilustran.

En este libro **“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”**, el foco es distinto: convertir esos marcos en un **toolkit aplicado**. Es decir, que cada marco tenga su **“ficha práctica”**:

- ❑ **¿Qué es?**
- ❑ **¿Cuándo usarlo?**
- ❑ **Pasos para aplicarlo con tu equipo**
- ❑ **Plantilla o formato sugerido**

La idea no es “inventar marcos nuevos”, sino asegurar que los marcos ya desarrollados en el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) puedan usarse en talleres, comités ejecutivos y sesiones de trabajo de forma **repetible** y **accionable**.

A continuación presento algunas de esas fichas prácticas principales. El lector que quiera profundizar en el contexto, la historia y los casos reales detrás de cada marco encontrará el desarrollo narrativo completo en el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#); aquí nos concentramos en el **cómo usarlo mañana a la mañana**.

---

## **Ficha práctica – Triángulo Unified & Collaborative Commerce**

### **¿Qué es?**

Es un marco que resume cómo se distribuye tu modelo de



negocio entre tres vértices: **B2B tradicional**, **D2C** y **B2B2C / plataformas**. El triángulo permite visualizar el **mix de canales y relaciones**, y las tensiones entre ellos.

### ¿Cuándo usarlo?

- ☐ Al revisar tu **estrategia de canales** (ej.: ¿cuánto D2C tiene sentido?, ¿cuánto marketplace es sano?).
- ☐ Antes de lanzar o escalar un **nuevo modelo colaborativo** (marketplace, RMN, portal B2B2C).
- ☐ En workshops con C-level y partners para alinear **expectativas y miedos** (canibalización, dependencia, etc.).

### Pasos

1. Dibujar el triángulo en un pizarrón o mural.
2. Estimar dónde está hoy el peso del negocio en cada vértice (ventas, datos, riesgo).
3. Dibujar cómo debería verse el triángulo en 3–5 años.
4. Identificar los **desplazamientos** necesarios (ej.: más D2C, menos dependencia de plataformas, B2B más digital).
5. Conectar esos desplazamientos con el **radar operativo 0–5** (qué implica en OMS, datos, IA, equipo).



## Plantilla sugerida

- ☐ Triángulo grande, con espacio para notas en cada vértice.
- ☐ Dos polígonos: “**Hoy**” y “**futuro deseado**”.
- ☐ Caja de texto al costado con **3–5 decisiones clave** que se desprenden del ejercicio.

---

## Ficha práctica – Mapa de actores en collaborative commerce

### ¿Qué es?

Es una representación circular del ecosistema donde se ubican, por capas, los actores principales: **negocio central**, actores de **primer anillo** (retailers, marcas, marketplaces, fintech, logtech, RMN) y actores de **segundo anillo** (tecnología, datos, comunidades, cámaras, reguladores, creadores).

### ¿Cuándo usarlo?

- ☐ Al diseñar o rediseñar un **modelo colaborativo** (nuevo marketplace, alianza, superapp, RMN).
- ☐ Antes de negociar acuerdos de datos o de retail media con partners.
- ☐ En workshops de **innovación de ecosistema** (¿a quién nos falta sumar?, ¿con quién deberíamos dejar de depender tanto?).

## Pasos

1. Definir con qué **“sombbrero”** mirás el ecosistema (retailer, marca, fabricante B2B, plataforma, fintech, etc.).
2. Ubicar tu organización en el centro.
3. Listar y ubicar en el primer anillo a los actores con los que tenés relación estructural (B2B, D2C, B2B2C).
4. Completar el segundo anillo con habilitadores y contexto (tecnología, datos, reguladores, comunidades, medios).
5. Para cada actor clave, responder cuatro preguntas:
  - ¿Qué aporta?
  - ¿Qué espera obtener?
  - ¿Qué datos comparte/recibe?
  - ¿Qué riesgos asume/introduce?
6. Leer el mapa con preguntas incómodas:
  - ¿Quién concentra demasiado poder o datos?
  - ¿Quién aporta mucho y recibe poco?
  - ¿Qué actor crítico falta?

## Plantilla sugerida

- ☐ Círculo central (tu organización).
- ☐ Dos anillos concéntricos etiquetados como **“actores núcleo”** y **“habilitadores / contexto”**.
- ☐ Por cada actor, un minicuadro de 4 campos: Aportes / beneficios / datos / riesgos.

---

## Ficha práctica – Risk–impact canvas del comercio colaborativo

### ¿Qué es?

Es un lienzo que clasifica los riesgos de tu modelo colaborativo en función de **probabilidad/impacto** y de su naturaleza (datos, dependencia de plataformas, conflictos de canal, regulación, reputación, márgenes, etc.).

### ¿Cuándo usarlo?

- ☐ Antes de lanzar un **modelo colaborativo nuevo** (marketplace, RMN, superapp, alianza B2B2C).
- ☐ Al renegociar contratos con plataformas o partners clave.
- ☐ Como parte de la **gobernanza periódica** de un ecosistema (revisión anual o semestral).

## Pasos

1. Hacer un *brainstorming* de riesgos posibles (apoyándote en el desarrollo del libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#)).
2. Clasificar cada riesgo según:
  - Alta / baja probabilidad.
  - Alto / medio / bajo impacto en negocio, datos y reputación.
3. Ubicarlos en la matriz risk-impact.
4. Definir para los cuadrantes de **alto impacto**:
  - ¿Podemos **mitigar**? (acciones preventivas, rediseño de modelo, diversificación)
  - ¿Podemos **transferir**? (seguros, contratos, cláusulas)
  - ¿Debemos **aceptar** pero monitorear de cerca?
5. Asignar responsables y plazos de seguimiento.

## Plantilla sugerida

- ☐ Matriz 2x2 (probabilidad vs impacto) o 3x3 según tu nivel de detalle.
- ☐ Lista de riesgos clave por cuadrante.
- ☐ Columna extra para **acciones prioritarias** y **dueños**.

---

## Ficha práctica – Flywheel del comercio colaborativo

### ¿Qué es?

Es el ciclo que describe cómo un ecosistema sano transforma **partners, surtido, experiencia, datos e IA** en **margen regenerado** que se reinvierte para fortalecer el propio ecosistema. Es la versión “de ecosistema” del paso del embudo al flywheel trabajado en el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#).

### ¿Cuándo usarlo?

- ☐ Al diseñar o revisar la **propuesta de valor de un ecosistema** (marketplace, RMN, red B2B2C).
- ☐ En comités donde se discute **dónde invertir el margen** (tecnología, logística, herramientas para sellers, datos compartidos).
- ☐ Para detectar **puntos donde se destruye valor** (fugas de datos, abuso de poder, fricciones en la experiencia).

### Pasos

1. Mapear las seis etapas del flywheel para tu caso:
  - Más partners y capacidades.
  - Más surtido, servicios y conveniencia.

- Mejor experiencia, confianza y preferencia.
  - Más clientes, frecuencia y datos relevantes.
  - Mejor segmentación, IA-unificada y nuevas fuentes de margen.
  - Margen regenerado que se reinvierte en el ecosistema.
2. Para cada etapa, listar **qué estás haciendo hoy** y **qué podrías hacer mejor**.
3. Estimar (aunque sea de manera aproximada) el **margen incremental** que el modelo colaborativo está generando y decidir qué porcentaje se reinvierte explícitamente en fortalecer la red.
4. Identificar “puntos de rotura”:
- Partners mal seleccionados.
  - Experiencias inconexas.
  - Datos en silos.
  - IA usada sin gobernanza.
  - Margen atrapado en uno o dos actores sin retorno al ecosistema.
5. Definir 2–3 **acciones específicas** para acelerar el flywheel (por ejemplo: programa de desarrollo de sellers, inversión en data trust, rebalanceo de comisiones, etc.).

## Plantilla sugerida

- ☐ Diagrama circular con las seis etapas.
- ☐ Para cada etapa, dos casilleros: “Hoy” y “próximo paso”.
- ☐ Tabla separada para el cálculo simplificado de margen regenerado (GMV, margen combinado, margen incremental, % destinado a reinversión en ecosistema).

---

## Ficha práctica – Radar macro + radar operativo 0–5

### ¿Qué es?

La combinación del **radar de madurez 0–5** del libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) (lectura estratégica) con el **radar operativo 0–5** presentado en este libro **“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”** (lectura táctica y de proyecto).

### ¿Cuándo usarlo?

- ☐ Al inicio de un **programa de transformación** (12–36 meses).
- ☐ Antes de comprometer inversiones fuertes en plataformas, IA, remodelación de organización.
- ☐ Como instrumento de **revisión anual** de madurez (board, comité de ecosistema).

## Pasos

1. Completar el **radar macro** (estratégico) con el equipo directivo:
  - Datos & identidad.
  - Canal & experiencia.
  - Modelos de colaboración.
  - Tecnología & IA.
  - Organización & talento.
2. Completar el **radar operativo** para uno o dos frentes críticos (ej.: marketplace B2C, ecosistema B2B, RMN):
  - OMS / stock unificado.
  - Catálogo y precios.
  - Modelos colaborativos activos.
  - Gobernanza de datos y data trust.
  - IA-unificada en producción.
  - Equipo, KPIs y rituales.
3. Comparar ambos:
  - ¿Hay ambiciones estratégicas que no tienen soporte operativo?



- ¿Hay capacidades operativas infrautilizadas (radar operativo alto, radar macro bajo)?

**4. Elegir tres gaps prioritarios** y transformarlos en proyectos concretos (con dueños, plazos y KPIs).

### Plantilla sugerida

- ☐ Dos radares superpuestos (macro y operativo) en una misma lámina.
- ☐ Tabla de “GAPS críticos” con tres columnas:
  - Ambición / área
  - Gap macro-operativo
  - Proyecto / próxima decisión

---

## Ficha práctica – Árbol de decisión build / buy / ally

### ¿Qué es?

Es un árbol de preguntas que ayuda a decidir si debes **construir**, **comprar** o **aliarte** para desplegar un modelo colaborativo (marketplace, RMN, plataforma B2B, superapp, etc.).

### ¿Cuándo usarlo?

- ☐ Cuando surge la pregunta: “¿Hacemos nuestro propio marketplace o nos apoyamos en otro?”

- ❑ Al evaluar proveedores tecnológicos o partners estratégicos.
- ❑ En discusiones de inversión donde compiten distintos caminos (in-house vs partnership).

## Pasos

### 1. Definir claramente el **problema que querés resolver** (no la solución):

- ¿Querés ampliar surtido?
- ¿Monetizar audiencias con RMN?
- ¿Digitalizar el B2B?

### 2. Responder, en equipo, a una secuencia de preguntas tipo:

- ¿Nuestra ventaja competitiva está en la **experiencia al cliente**, en la **infraestructura** o en el **catálogo / marca**?
- ¿Tenemos capacidad de atraer suficiente **oferta y demanda** por nuestra cuenta?
- ¿Podemos sostener, técnica y organizativamente, una **plataforma propia** en el tiempo?
- ¿Qué tan crítico es controlar los **datos** y las **reglas de juego** para este caso?

### 3. Según las respuestas, ubicarte en uno de tres

caminos principales:

- **Build:** construir y orquestar tu propia plataforma.
- **Buy / plug-in:** usar una solución de mercado, con cierto nivel de personalización.
- **Ally:** convertirte en actor clave dentro de la plataforma de otro (seller experto, proveedor de infraestructura, RMN partner).

**4.** Documentar las **hipótesis y riesgos** de la elección y conectarlas con el risk-impact canvas.

### Plantilla sugerida

- ☐ Diagrama de árbol con preguntas tipo “sí/no”.
- ☐ Tres cajas finales: **Build**, **buy**, **ally**, cada una con espacio para anotar:
  - Ventajas.
  - Riesgos.
  - Requisitos de capacidades.



# Cómo leer este toolkit junto al libro “La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”

Este toolkit no reemplaza el desarrollo conceptual del libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#); lo **complementa**. Podés pensarlo así:

□ El Libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#) te da **el mapa y la narrativa**:

- ¿Cómo llegamos hasta aquí?
- ¿Qué modelos emergieron?
- ¿Qué casos y voces del ecosistema ilustran cada marco?

□ Este libro **“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”** te da **las herramientas de taller**:

- Plantillas.
- Pasos.
- Preguntas concretas.
- Formatos listos para usar con tu equipo y tus partners.

Mi recomendación práctica es que uses ambos como un solo sistema:

1. Leer el marco y sus casos en el libro [“La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C”](#).
2. Venir a este **toolkit** en el libro **“La implementación de los modelos unified & collaborative commerce”** para **bajarlo a papel, pizarra o mural**.
3. Volver una y otra vez a las fichas prácticas para iterar, ajustar y seguir construyendo tu propio modelo de unified & collaborative commerce.

SUPER TOOLKIT



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL





# Conclusión

Cuando miro hacia atrás y pienso en los veinticinco años que llevo recorriendo este ecosistema, no puedo evitar sentir que estamos ante una de las mayores conquistas colectivas de nuestra era: haber logrado que el comercio digital iberoamericano dejara de ser un conjunto de iniciativas dispersas para transformarse en una red viva, integrada y colaborativa. Esa evolución —que comenzó con pioneros soñando en garajes y ferias tecnológicas— hoy se materializa en una nueva etapa que este libro intenta reflejar: la del *unified & collaborative commerce*.

Durante todo este recorrido, aprendimos que la innovación tecnológica no alcanza por sí sola para sostener una transformación profunda. Lo verdaderamente revolucionario fue el cambio cultural que impulsamos: pasar de competir en silos a construir en red; de pensar en transacciones a pensar en ecosistemas; de medir el éxito en ventas individuales a medirlo en impacto colectivo. Esta es, en esencia, la madurez del comercio digital en Iberoamérica.



## Del modelo aislado al ecosistema interconectado

El concepto de *unified commerce* no surge de la teoría sino de la necesidad. Cuando los primeros retailers comenzaron a integrar canales —web, tienda física, mobile, marketplace—, descubrieron algo fundamental: no se trataba de sumar puntos de contacto sino de borrar las fronteras entre ellos. La experiencia debía ser una sola, independientemente de dónde, cuándo o cómo el consumidor decidiera interactuar.

Pero pronto comprendimos que la unificación tecnológica era apenas la mitad del desafío. La otra mitad —la más compleja y transformadora— era cultural y organizacional. El *unified commerce* no se construye sólo con APIs y arquitecturas modulares; se construye con confianza, con gobernanza compartida y con la convicción de que la cooperación genera más valor que la competencia ciega.

Así nació el concepto complementario que da nombre a este libro: el *collaborative commerce*. Porque si algo nos enseñó la última década es que ningún actor del ecosistema —por grande que sea— puede prosperar en soledad. Las plataformas necesitan de los retailers; los retailers, de los fabricantes; los fabricantes, de los consumidores; y todos, de la tecnología que conecta y amplifica.

Esta es la lógica que hoy sostiene al nuevo comercio digital: un entramado de datos, alianzas y flujos de valor que trascienden los límites tradicionales de las organizaciones.

## La inteligencia colectiva como motor de rentabilidad

En mis conversaciones con líderes de toda la región — desde CIOs hasta fundadores de startups—, encontré un punto en común: la rentabilidad sostenible del negocio digital ya no depende únicamente de la eficiencia interna sino de la capacidad de conectar inteligencias.

En un modelo unificado, cada punto de contacto genera información que retroalimenta al sistema entero. Los datos no se acumulan: fluyen. Y en ese flujo está la clave del crecimiento. Cuando un fabricante comparte insights de demanda con un retailer, éste puede ajustar su inventario y optimizar su logística. Cuando un marketplace integra datos de comportamiento con las marcas que operan en él, ambos mejoran su tasa de conversión. Cuando un ecosistema de partners comparte métricas de performance y satisfacción, se eleva el estándar de toda la industria.

Esta sinergia —que hace algunos años parecía una utopía— hoy es una realidad tangible, gracias a la madurez tecnológica y la evolución cultural de nuestros equipos. Pasamos de hablar de “cooperar” a implementar verdaderos *data clean rooms*, entornos seguros donde la información se comparte bajo reglas claras, preserva la privacidad y potencia la inteligencia conjunta.

El futuro del comercio no se definirá por quién tiene más datos sino por quién sabe usarlos mejor y con propósito. El *collaborative commerce* no es otra palabra de moda: es la práctica que convierte los datos en decisiones, las decisiones en experiencias y las experiencias en confianza.

## La confianza, nuevo activo del comercio unificado

Confianza: esa palabra que en los primeros años del ecommerce era un obstáculo hoy es el corazón del sistema. En los 2000, el desafío era que el consumidor confiara en poner su tarjeta online. En la década de 2010 fue lograr que confiara en recibir lo que compraba. Hoy, en 2025, el reto es que confíe en que sus datos, sus interacciones y sus valores están siendo tratados con respeto y transparencia.

El *unified & collaborative commerce* requiere una nueva forma de confianza: entre las empresas que comparten información, entre los equipos que operan transversalmente y entre las tecnologías que se integran para ofrecer una experiencia coherente.

Esa confianza no se decreta; se construye. Y se construye con gobernanza, interoperabilidad, trazabilidad y ética digital. Por eso, en este libro profundizamos tanto en la importancia de los estándares, las políticas de datos y la ciberseguridad. Porque sin confianza, no hay colaboración posible; y sin colaboración, no hay unificación real.

## El talento y la cultura como infraestructura invisible

Si tuviera que sintetizar el mayor aprendizaje de este proceso, diría que la infraestructura más importante no es la tecnológica sino la humana.

Podemos tener los mejores sistemas, las plataformas más robustas y los algoritmos más precisos, pero nada

de eso sirve si no tenemos equipos capaces de operar de manera integrada, ágil y colaborativa.

Las empresas que lograron implementar modelos unificados no son necesariamente las que más invirtieron en tecnología, sino las que más invirtieron en cultura: en formar talento, en crear células mixtas de negocio y tecnología, en establecer KPIs compartidos, en medir éxito por impacto colectivo.

El liderazgo de esta nueva era requiere desaprender lo jerárquico y abrazar lo transversal. Los líderes del *unified commerce* ya no son los que “saben más”, sino los que “conectan mejor”. Son orquestadores de talento y propósito.

Esa transformación cultural —más silenciosa que la tecnológica, pero infinitamente más compleja— es la que verdaderamente marca el salto de madurez del ecosistema.

### **De la eficiencia al propósito: el nuevo paradigma del valor**

Hemos hablado de rentabilidad, datos, confianza y cultura. Pero hay un eje más que atraviesa todo este cambio: el propósito.

En un mundo saturado de opciones, lo que diferencia a una marca o a un retailer ya no es sólo su precio o su velocidad de entrega, sino su capacidad de generar impacto positivo. El comercio unificado y colaborativo

no sólo busca optimizar la experiencia del cliente, sino también maximizar el valor compartido: para las personas, para las comunidades y para el planeta.

Las empresas que hoy lideran la transformación digital en Iberoamérica lo hacen porque lograron alinear propósito y rentabilidad. No hay contradicción entre ambos. De hecho, cuanto más humano y consciente es un ecosistema, más sostenible es su crecimiento.

El *collaborative commerce* es, en ese sentido, una invitación a trascender la eficiencia operativa para construir significado. A entender que la verdadera innovación no es la que automatiza procesos, sino la que amplifica el valor humano en cada interacción.

## El futuro que ya está aquí

Lo fascinante de esta etapa es que el futuro ya no se proyecta en décadas, sino en ciclos de meses. Cada nueva tecnología —IA generativa, automatización cognitiva, realidad aumentada— redefine las reglas del juego en tiempo real. Pero si algo aprendimos de estos 25 años es que el avance tecnológico no puede ni debe desconectarse del propósito humano.

Por eso, al mirar hacia adelante, veo tres grandes horizontes para el *unified & collaborative commerce*:

1. **El horizonte tecnológico**, donde la integración y la IA generativa harán posible experiencias totalmente personalizadas, predictivas y conversacionales.

**2. El horizonte organizacional**, donde las empresas adoptarán estructuras cada vez más horizontales, impulsadas por datos y gestionadas por equipos híbridos de negocio y tecnología.

**3. El horizonte ético y social**, donde la gobernanza digital, la sostenibilidad y la inclusión serán tan determinantes como el rendimiento o la conversión.

En este punto de la historia, el desafío ya no es tecnológico: es de liderazgo. Liderar este nuevo comercio requiere humildad para aprender de los demás, generosidad para compartir conocimiento y valentía para tomar decisiones que beneficien al conjunto, no slo al individuo.

### **Una nueva fase de la Génesis**

Con este volumen, cerramos un capítulo más de esta *Génesis de un Futuro Digital*, pero no un punto final. Como toda génesis, este es apenas el principio de otra etapa.

El *unified & collaborative commerce* es el resultado natural de todo lo que venimos construyendo: de la revolución mobile, del auge de los marketplaces, de la madurez de los medios de pago, del big data, del retail media y de la expansión de las tecnologías exponenciales. Pero sobre todo, es el resultado de la convergencia entre visión, talento y colaboración.

Si el ["El Despegue Digital"](#) narraba el inicio de nuestra

travesía y [\*"La era de los marketplaces"\*](#) mostraba la consolidación del ecosistema, este libro representa su madurez sistémica. Hoy, el comercio digital iberoamericano ya no es un conjunto de islas; es un continente interconectado, resiliente y creativo.

Y sin embargo, la historia continúa. Cada integración, cada colaboración, cada innovación nos recuerda que la génesis no termina nunca: se reescribe cada día, en cada transacción, en cada alianza, en cada acto de confianza.

Esa es la belleza del comercio unificado y colaborativo: no busca un destino final, sino un movimiento constante hacia adelante. Un movimiento que une tecnología y humanidad, eficiencia y propósito, competencia y cooperación.

Porque al final del camino, lo que verdaderamente importa no es cuántos canales integramos, sino cuántas realidades transformamos.

Ese es —y seguirá siendo— el verdadero propósito de esta *Génesis de un futuro digital*.





**COMERCIO UNIFICADO  
Y COLABORATIVO**



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



# Agradecimientos

Cada libro de esta colección *Génesis de un futuro digital* es, ante todo, una construcción colectiva. Ninguna de sus páginas existiría sin la energía, la generosidad y la visión de quienes —desde distintos lugares del ecosistema digital iberoamericano— aceptaron compartir su conocimiento, su tiempo y su historia.

A todos los entrevistados, expertos, colegas y protagonistas que participaron de esta obra: gracias. Gracias por abrir las puertas de sus empresas, por compartir cifras, aprendizajes y también desaciertos; por ponerle rostro y voz a una transformación que no se entiende desde las estadísticas sino desde las experiencias reales. Este libro es el reflejo de esa suma de voluntades.

A los pioneros que estuvieron desde los primeros capítulos de ["El despegue digital"](#) y ["Pioneros y visionarios del ecommerce de Iberoamérica"](#), a quienes se sumaron en ["La era de los marketplaces"](#), en ["El boom del comercio electrónico"](#), en ["La revolución de los datos en la era del Big Data"](#), en ["El ecosistema emprendedor y el impulso](#)

[de las nuevas iniciativas](#)”, y ahora en esta etapa de madurez con *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*: gracias por seguir creyendo que compartir conocimiento es una forma de multiplicar el impacto.

A los líderes del sector privado, cámaras y asociaciones de la región que acompañan año tras año al eCommerce Institute y a todos los capítulos locales: su compromiso con la formación, la profesionalización y la articulación público-privada ha sido clave para consolidar este ecosistema. Sin su esfuerzo, no existiría la red que hoy nos conecta a más de una veintena de países.

A los equipos de innovación, marketing, tecnología y operaciones de las empresas que abrieron sus puertas para documentar casos, validar modelos y participar en entrevistas: su disposición a compartir procesos internos, métricas y aprendizajes enriquece no sólo este libro, sino también el patrimonio intelectual del ecosistema digital iberoamericano.

A las startups que, desde su audacia, desafiaron estructuras y demostraron que en nuestra región también se puede innovar desde la escasez. A las grandes corporaciones que se animaron a desaprender para volver a aprender, reinventando su modelo de negocio con visión de largo plazo. Y a las agencias, proveedores y partners tecnológicos que entienden que el valor del ecosistema radica en su interdependencia.

A las universidades, centros de investigación y programas

de formación que colaboraron en la validación de contenidos y en la construcción de conocimiento compartido. Su contribución permite que esta colección trascienda el ámbito empresarial y se convierta también en un instrumento de aprendizaje para nuevas generaciones de profesionales digitales.

A los periodistas, productores de medios y comunicadores especializados que nos ayudan a amplificar la voz del ecosistema y registrar sus hitos. Cada nota, cada entrevista, cada cobertura de los *eCommerce Day* o *Retail & eCommerce Summit* aporta contexto y memoria a una historia que sigue escribiéndose todos los días.

A los equipos editoriales, diseñadores, documentalistas y profesionales que trabajan detrás de cada volumen: su rigor, su sensibilidad estética y su compromiso con la precisión son el andamiaje invisible que sostiene este proyecto. Gracias por convertir miles de horas de entrevistas, estadísticas y análisis en obras vivas que combinan texto, imagen y tecnología.

A los programadores, desarrolladores y especialistas que hicieron posible la dimensión aumentada de este libro vivo, integrando inteligencia artificial, multimedia y herramientas de interacción. Ustedes transformaron la lectura en una experiencia dinámica, donde cada usuario puede dialogar con los contenidos, explorar datos, escuchar testimonios o dejar su propio aporte.

Y, por supuesto, a toda la comunidad que se conecta, comenta, debate y aporta en nuestras plataformas:

emprendedores, estudiantes, ejecutivos, académicos, desarrolladores, periodistas y curiosos. Cada uno de ustedes es parte activa de esta *Génesis de un futuro digital*. Sin su participación, esta obra no tendría razón de ser.

A mi *dream team* del eCommerce Institute: gracias por sostener durante años la convicción de que el conocimiento compartido tiene un valor transformador. Gracias por documentar cada *momentum*, por construir puentes entre países y por mantener viva la llama de la colaboración que dio origen a todo esto.

Esta colección no es una mirada personal: es una voz coral. Es la historia de una región que aprendió a hacer más con menos, a innovar en medio de la incertidumbre y a construir futuro con un sentido de propósito común.

A todos ustedes —pioneros, referentes, entrevistados, equipos, aliados y soñadores— mi gratitud infinita. Este libro es tan suyo como mío. Lo escribimos juntos, con cada caso, cada conversación, cada idea y cada acto de generosidad que nos permitió entender que el verdadero progreso no se mide en bits, sino en vínculos.

Gracias por ser parte de este ecosistema que no deja de reinventarse, por hacer posible, día a día, esta *Génesis de un futuro digital*.

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL

### **Disclaimer:**

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

*A continuación, compartimos las debidas referencias.*

*Ante cualquier consulta u observación por las mismas, contáctenos por correo electrónico: [econtentlab@ecommerce.institute](mailto:econtentlab@ecommerce.institute).*

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

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



# Referencias

1. **Génesis de un Futuro Digital. (2025).** El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas. Recuperado de <https://genesisfuturo.digital/el-ecosistema-emprendedor-y-el-impulso-de-las-nuevas-iniciativas>
2. Manhattan Associates (2024, 20 de mayo). *Auge del comercio unificado: Manhattan Associates revela el panorama del retail en América Latina* <https://www.manh.com/es-xl/nuestras-perspectivas/tipos-de-recursos/articulos/auge-del-comercio-unificado-manhattan-associates-revela-el-panorama-del-retail-en-america-latina>
3. Meza Rodríguez, E. (2024, 22 de octubre). *¡Adiós omnicanalidad! Empresas requieren apostar por el comercio unificado.* El Economista <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/adios-omnicanalidad-empresas-requieren-apostar-comercio-unificado-20241022-730920.html>



4. Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE). (2022, 19 de septiembre). *Comercio colaborativo: una tendencia de venta online que integra a los actores del ecommerce* <https://ccce.org.co/noticias/comercio-colaborativo-una-tendencia-de-venta-online-que-integra-a-los-actores-del-ecommerce/>
5. eCommerce Institute (2024, 12 de junio). *eLíderesx25 Podcast - Mario Miranda y la revolución del software as a service* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=bd0iXmtKqfo>
6. Schepici, K. (2020, 13 de abril). *Imperativo del comercio colaborativo: por qué la colaboración digital-first está en el centro del éxito empresarial de hoy*. VTEX <https://www.vtex.com/latam/blog/estrategia-latam/imperativo-del-comercio-colaborativo-por-que-la-colaboracion-digital-first-esta-en-el-centro-del-exito-empresarial-de-hoy/>
7. DoorDash (n.d.). *DoorDash for Merchants: Sign up for the Merchant Portal and unlock profits* <https://merchants.doordash.com/en-us>
8. Patagonia Inc. (2011, 07 de septiembre). *Patagonia launches Common Threads Initiative: a partnership with customers to consume less*. PR Newswire <https://www.prnewswire.com/news-releases/patagonia-launches-common-threads-initiative-a-partnership-with-customers-to-consume-less-129372068.html>

9. Pueyrredon, M. (2025). *Los déjà vu de las regulaciones y de los desafíos legales*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/los-dejavu-de-las-regulaciones-y-de-los-desafios-legales/>
10. Ledger, G. (2024, 13 de agosto). *Marcos Galperin, de Mercado Libre: "Una de cada dos compras online en Chile es en nuestro marketplace"*. América Economía <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/marcos-galperin-de-mercado-libre-una-de-cada-dos-compras-online-en-chile-es>
11. Pueyrredon, M. (2025). *El arribo de los eventos masivos de conveniencia*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/el-arribo-de-los-eventos-masivos-de-conveniencia/>
12. Stratthdee, R. (2025, 07 de enero). *Unified Commerce: The Future of Retail Integration*. VTEX <https://vtex.com/en-us/blog/unified-commerce>
13. eLíderes Podcast x25 (2025, 26 de febrero). Entrevista a Francisco Díaz Colodrero - *Herramientas online al servicio de la organización de eventos* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=-62BryYipqs>
14. eLíderes Podcast x25 (2025, 28 de febrero). Entrevista a María Eugenia Botta - *El proceso hacia la digitalización del consumidor final* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=FskQiGtjlCU>

15. Salesforce (n.d.). *What is unified commerce?* <https://www.salesforce.com/commerce/unified-commerce/>
16. Liran, N. (2024, 21 de agosto). How unified commerce is revolutionizing retail. E-commerce Germany News <https://ecommercegermany.com/blog/how-unified-commerce-is-revolutionizing-retail/>
17. Retailers Magazine (2024, 01 de marzo). *Baja adopción del comercio unificado en Latam* <https://retailers.mx/baja-adopcion-del-comercio-unificado-en-latam/>
18. Jayawardhana, S. (2025, 26 de junio). Composable commerce 101: The future of scalable online retail. LANSa <https://lansa.com/blog/app-development/ecommerce-solutions/composable-commerce/>
19. Corebiz (2022, 12 de octubre). *Frávega evoluciona su legado con tecnología headless* <https://blog.corebiz.ag/es/fravega-evolucion-a-su-legado-con-tecnologia-headless>
20. Hargrave, M. (2023, 30 de enero). *Collaborative commerce: What it is, how it works, examples*. Investopedia <https://www.investopedia.com/terms/c/ccommerce.asp>
21. Mall & Retail (n.d.). *Los canales de comercio electrónico del Grupo Éxito alcanzaron el 11,9 % de las ventas* [https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id\\_news=1447](https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=1447)

22. Mastercard (2020, 19 de noviembre). *Estudio del consumidor pospandemia realizado en América Latina y el Caribe muestra una región prudente con las finanzas personales, preocupada por el futuro y más digital que nunca* <https://www.mastercard.com/news/latin-america/es/sala-de-prensa/comunicados-de-prensa/pr-es/2020/noviembre/estudio-del-consumidor-post-pandemia-realizado-en-america-latina-y-el-caribe-muestra-una-region-prudente-con-las-finanzas-personales/>
23. Pueyrredon, M. (n.d.). *Caso Olímpica: Transformación digital y omnicanal*. Academia [https://www.academia.edu/119353373/Caso Olímpica Transformaci%C3%B3n digital y omnicanal](https://www.academia.edu/119353373/Caso_Olimpica_Transformaci%C3%B3n_digital_y_omnicanal)
24. Congreso América Digital (2024, 23 de mayo). *Omnicanalidad y experiencia al cliente: La estrategia digital de Falabella.com* <https://congreso.america-digital.com/omnicanalidad-y-experiencia-al-cliente-la-estrategia-de-falabella>
25. Integración Empresaria (n.d.). Frávega recibió el premio eCommerce Award Argentina 2021 <https://integracionempresaria.com.ar/fravega-recibio-el-premio-ecommerce-award-argentina-2021>
26. Instaleap (n.d.). *Grupo Éxito + Instaleap: tecnología y estrategia para escalar X10 manteniendo la excelencia* <https://instaleap.io/es/casestudies/grupo-exito-instaleap-tecnologia-estrategia-escalar-x10-excelencia/>

27. Turismo Latam (2022, 19 de septiembre). *Comercio colaborativo: una tendencia de venta online que integra a los actores del ecommerce* <https://www.turismolatam.com/post/comercio-colaborativo-una-tendencia-de-venta-online-que-integra-a-los-actores-del-ecommerce>
28. Pueyrredón, M. (2025, 12 de abril). *Descomponer el dogma: ¿Cuándo la libertad tecnológica dejó de ser eficiente?* Digital Commerce Capsule <https://digitalcommercecapsule.substack.com/p/descomponer-el-dogma-cuando-la-libertad>
29. Pueyrredon, M. (2025, 26 de abril). *Descomponer el dogma: Eficiencia e innovación en la nueva era del retail digital (capítulo 3 de 4)*. LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/descomponer-el-dogma-eficiencia-e-innovaci%C3%B3n-en-la-3-marcos-vxkxf/>
30. VTEX (n.d.). *The composable extremism index* <https://mkt.vtex.com/composability-extremism-index>
31. Wunderman Thompson (2023). *Future Shopper Latam 2023*. Scribd <https://es.scribd.com/document/685498153/Future-Shopper-2023>
32. DHL International (n.d.). *Tres marketplaces en Latam: ventajas y desventajas de los líderes* <https://bootcamp.latam.express.dhl.com/es-ar/blog/tres-marketplaces-en-latam-ventajas-y-desventajas-de-los-lideres>

33. González, Alberto (2018, 02 de agosto). *El gigante chileno del retail Falabella compra el ecommerce mexicano Liniopor138 millones de dólares*. Marketing4eCommerce <https://marketing4ecommerce.co/falabella-compra-linio/>
34. eLíderes Podcast x25 (2025, 06 de febrero). Entrevista a Rodrigo Guajardo - Ripley: la historia del primer marketplace de Chile [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=9mno8c65eY0>
35. Pop, A. (2021, 24 de marzo). *El 'marketplace' B2B de Unilever lidera la transformación digital de la industria de los bienes de consumo masivo*. VTEX <https://vtex.com/es-es/blog/el-marketplace-b2b-de-unilever-lidera-la-transformacion-digital-de-la-industria-de-los-bienes-de-consumo-masivo>
36. CCX Company (2021, 24 de marzo). *Unilever's B2B Digital Marketplace leads the digital transformation of the ...* <https://www.en.ccxcompany.co/blog/customer-stories/unilever-s-b2b-digital-marketplace-leads-the-digital-transformation-of-the-cpg-industry>
37. Freitas, T. (2023, 19 de mayo). *Por que o marketplace pode transformar o Magazine Luiza?* StartSe <https://www.startse.com/artigos/magalu-marketplace-vendas/>
38. Polanco, K. (2025, 22 de mayo). *13 tipos de comercio electrónico con ejemplos*. Tiendanube <https://www.tiendanube.com/blog/tipos-de-comercio-electronico-ejemplos>

39. eLíderes Podcast x25 (2025, 28 de julio). Entrevista a Melissa Manrique - *Las cuponerías: inicio del comercio colaborativo* [Video] YouTube [https://www.youtube.com/watch?v=9\\_tNsvtNmL8](https://www.youtube.com/watch?v=9_tNsvtNmL8)
40. Schmidt, K. M. (2022, 22 de marzo). *What is Unified Commerce? Key Advantages & Best Practices*. Stibo Systems <https://www.stibosystems.com/blog/unified-commerce>
41. Furtado, B.; Fernandes, P.; Ize, F.; Suadi, M. & Aguilar, S. (2025, 28 de marzo). *Leaders in Latin American CPG: A commercial excellence evolution*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/leaders-in-latin-american-cpg-a-commercial-excellence-evolution>
42. Pueyrredon, M. (2025). *El desafío fulfillment, logística y última milla*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/el-desafio-fulfillment-logistica-y-ultima-milla/>
43. Moura, E. (2021, 15 de octubre). *Cómo Unilever encara los desafíos del mercado B2B*. VTEX. <https://vtex.com/es-es/blog/como-unilever-encara-los-desafios-del-mercado-b2b/>
44. Thomsen, B.. (2024, 27 de diciembre). *Data Integration trends and markets 2025*. Rapidí <https://www.rapidionline.com/blog/data-integration-trends-markets>

45. eLíderes Podcast x25 (2025, 29 de mayo). Entrevista a Iván Amas - *La revolución de la logística que cambió la experiencia* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=7coa8AgDHvY>
46. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de febrero). Entrevista a Jacobo Cohen Imach - *Argentina pionera en protección de datos personales* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=ALKoH0ro-Wc>
47. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de octubre). Entrevista a Guido Boulay - *El rol de las startup dentro del digital commerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=NNX9SE-XTQQ>
48. Ceruvels, M. (2025, 14 de mayo). *Latin America E-commerce Market Shares 2025*. eMarketer <https://content-naf.emarketer.com/latin-america-ecommerce-market-shares-2025>
49. Faulkner, D. (2025, 11 de noviembre). *Commercetools ranks #1 for the composable commerce use case in the 2025 Gartner® critical capabilities for digital commerce report*. Commercetools <https://commercetools.com/blog/commercetools-ranks-first-in-composable-commerce>
50. Actindo (2024, 22 de marzo). *Composable commerce, explained for 2024* <https://www.actindo.com/en/blog/composable-commerce-for-the-e-commerce>



51. eCommerce Institute (2024, 08 de junio). *eLíderesx25 Podcast - David Rodríguez Ureña y el paso de las tarjetas perforadas a la IA* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=l203glVpxxc>
52. eLíderes Podcast x25 (2025, 08 de octubre). Entrevista a Jorge Defeo - *Comercio unificado: Hablar un mismo idioma* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=lxHhICilPac>
53. eLíderes Podcast x25 (2025, 22 de septiembre). Entrevista a Darío Schilman - *Pasión y trabajo en la construcción del ecosistema digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=6akPICpz9Wc>
54. VTEX (2024). *VTEX runs the table in the 2024 Paradigm B2B Combine* <https://mkt.vtex.com/paradigm-report-b2b-2024>
55. VTEX (n.d.). *Collaborative Commerce: Your business depends on it* <https://vtex.com/en-us/campaign/collaborative-commerce/>
56. Meisters Solutions (n.d.). *VTEX: Impulsando el comercio colaborativo y los mercados* <https://meisters.es/vtex>
57. Salesforce (2024, 16 de septiembre). *Salesforce delivers next generation Commerce Cloud with a unified platform, AI agents, and more* <https://www.salesforce.com/news/stories/unified-commerce-announcement>

58. Gupta, V. (2025, 07 de octubre). *What is Salesforce Commerce Cloud?* igmGuru <https://www.igmguru.com/blog/what-is-salesforce-commerce-cloud>
59. B., G. (2025, 09 de enero). *Las 17 mejores plataformas de venta online para crear tu tienda online en 2025.* Hostinger <https://www.hostinger.com/ar/tutoriales/mejores-plataformas-ecommerce/>
60. eLíderes Podcast x25 (2025, 28 de febrero). Entrevista a Pablo Scasso - *¿Volumen igual a rentabilidad?* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=WQmy0ZuVTsA>
61. Periódico Publicidad AD (2025, 19 de agosto). *“Cajas”, el nuevo comercial de Frávega creado por La América* <https://www.periodicopublicidad.com/articulo/lanzamientos/cajas-nuevo-comercial-fravega-creado-america/20250819103755161866.html>
62. Equipamiento y Servicios (2024, 05 de abril). *Frávega sumó su tienda N° 112 con su apertura en Rosario* <https://www.equipamientoyservicios.com.ar/fravega-sumo-su-tienda-n112-con-su-apertura-en-rosario/>
63. Kewlani, R. (n.d.). *52+ omnichannel stats you can't afford to ignore in 2024 (or risk losing customers!).* Firework <https://firework.com/blog/omnichannel-statistics>

64. Muñoz Pederzoli, I. (2025, 09 de septiembre). *Del funnel al Flywheel, un cambio de paradigma en la forma de atraer, interactuar y fidelizar clientes*. Innovación Digital 360 <https://www.innovaciondigital360.com/industria-4-0/del-funnel-al-flywheel-un-cambio-de-paradigma-en-la-forma-de-atraer-interactuar-y-fidelizar-clientes/>
65. Heselaars, T. (2021, 23 de junio). *PedidosYa Market: La alternativa para realizar compras online con despacho de entre 10 a 20 minutos*. EMOL <https://www.emol.com/noticias/Tendencias/2021/06/22/1024428/pedidosya-market-supermercado-digital.html>
66. Sánchez, D. (2021, 21 de enero). *Ricardo Bennett, Cencosud: "Las tiendas físicas no van a desaparecer nunca"*. La Tercera <https://www.latercera.com/pulso/noticia/ricardo-bennett-cencosud-las-tiendas-fisicas-no-van-a-desaparecer-nunca/ZV5K74DPTFEMPHFWWAGWCZAHQM>
67. eLíderes Podcast x25 (2025, 02 de diciembre). *Entrevista a Ricardo Bennett - Cencosud y la integración de sus canales* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=XvzU6MBCS4Y>
68. Multivende (2025, 30 de septiembre). *Grupo Éxito Marketplace y el futuro del ecommerce en Colombia* <https://multivende.com/blog/grupo-exito-marketplace/>
69. Pande, K. (2025, 02 de mayo). *27 eye-opening cart*

*abandonment statistics you need to know.* VWO  
<https://vwo.com/blog/cart-abandonment-statistics/>

70. Miyares, J. M. (2024). *Juan Manuel Miyares – eRetail Week LatAm 2024.* SlideShare <https://es.slideshare.net/slideshow/juan-manuel-miyares-eretail-week-latam-2024/274000391>
71. eLíderes Podcast x25 (2025, 02 de diciembre). *Entrevista a Juan Manuel Miyares – Los datos, un punto de inflexión para tomar decisiones* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=4jEWqJceC7s>
72. Canal AR (2025, 30 de julio). *Tiendanube MidTerm: crecen ventas, usuarios y ticket promedio en el ecommerce argentino* <https://www.canal-ar.com.ar/33644-Tiendanube-MidTerm-crecen-ventas-usuarios-y-ticket-promedio-en-el-e-commerce-argentino.html>
73. VTEX (n.d). *The success of AB InBev's ecommerce strategy* <https://vtex.com/en-us/customer-stories/the-success-of-ab-inbevs-ecommerce-strategy/>
74. AMVO (2025, 23 de enero). *Las noticias más relevantes del e-commerce #971.* Café con digital <https://cafecondigital.substack.com/p/las-noticias-mas-relevantes-del-e-180>
75. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de julio). *Entrevista a Virgine Verstraeten – Comercio unificado, punto clave en el despegue del ecommerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=FbSZjicyzG0>

76. Pyeyrredon, M. (2025). *La revolución de los datos en la era del big data*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-de-los-datos-en-la-era-del-big-data/>
77. Wermann, B. (2024, 26 de enero). *¿Qué cambió después de 6 años de la LGPD?* Interact Solutions <https://www.interactsolutions.com/es/que-cambio-despues-de-6-anos-de-la-lgpd/>
78. Lobianco, B. (2021, 26 de marzo). *Unilever chooses VTEX to digitize its distribution chain through a B2B Marketplace*. VTEX <https://vtex.com/en-gb/press/unilever-chooses-vtex-to-digitize-its-distribution-chain-through-a-b2b-marketplace/>
79. López Ó. & Suo A. (2022, enero). *Herramienta clave de protección de datos y privacidad*. La Revista de la Normalización Española, 43. [https://revista.une.org/43/herramienta-clave-de-proteccion-de-datos-y-privacidad.html#mod\\_2472](https://revista.une.org/43/herramienta-clave-de-proteccion-de-datos-y-privacidad.html#mod_2472)
80. eCommerce Institute (2024, 17 de mayo). *eLíderesx25 Podcast - Alberto Ibarra y la importancia de las arquitecturas tecnologías integradas* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=H0AHVV1BwY8>
81. Natalini Serrano, M. (2025, 26 de agosto). *Diseño y desarrollo organizacional ágil: la respuesta a entornos inciertos en Latam*. Latam Business School <https://latam.university/blog/disenio-y-desarrollo->

82. Jumpseller (n.d.). *Who we are* <https://jumpseller.com/about/>
83. Garduño, M. (2021, 17 de agosto). *Tiendanube se convierte en el nuevo unicornio latinoamericano tras inversión de 500 mdd*. Forbes México <https://forbes.com.mx/negocios-tienda-nube-convierte-nuevo-unicornio-latinoamericano-inversion-500-mdd/>
84. Polanco, K. (2025, 10 de noviembre). *Tiendanube: casos de éxito de emprendedores como tú en México*. Tiendanube <https://www.tiendanube.com/blog/tiendanube-casos-de-exito/>
85. eLíderes Podcast x25 (2025, 08 de agosto). *Entrevista a Andrea Guitart – Los motores que democratizaron el ecommerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=jmNf18yshkc>
86. Semana (2025, 08 de octubre). *iNNpulsas Colombia y Tiendanube lanzan 'Ecommerce Pro' para fortalecer la digitalización de las mipymes* <https://www.semana.com/economia/capsulas/articulo/innpulsas-colombia-y-tiendanube-lanzan-ecommerce-pro-para-fortalecer-la-digitalizacion-de-las-mipymes/202519/>



# Podcast y entrevistas

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



**Mario  
Miranda**



**Francisco  
Díaz Colodrero**



**María Eugenia  
Botta**



**Mariano  
Gomide de Faria**



**Rodrigo  
Guajardo**





**Melissa  
Manrique**



**Iván  
Amas**



**Jacobo  
Cohen Imach**



**Guido  
Boulay**



**David  
Rodríguez Ureña**



**Jorge  
Defeo**



**Darío  
Schilman**



**Pablo  
Scasso**



**Ricardo  
Bennett**

GRUPOS  
DE TRABAJO  
FUTURO  
DIGITAL





**Virginie  
Verstraeten**



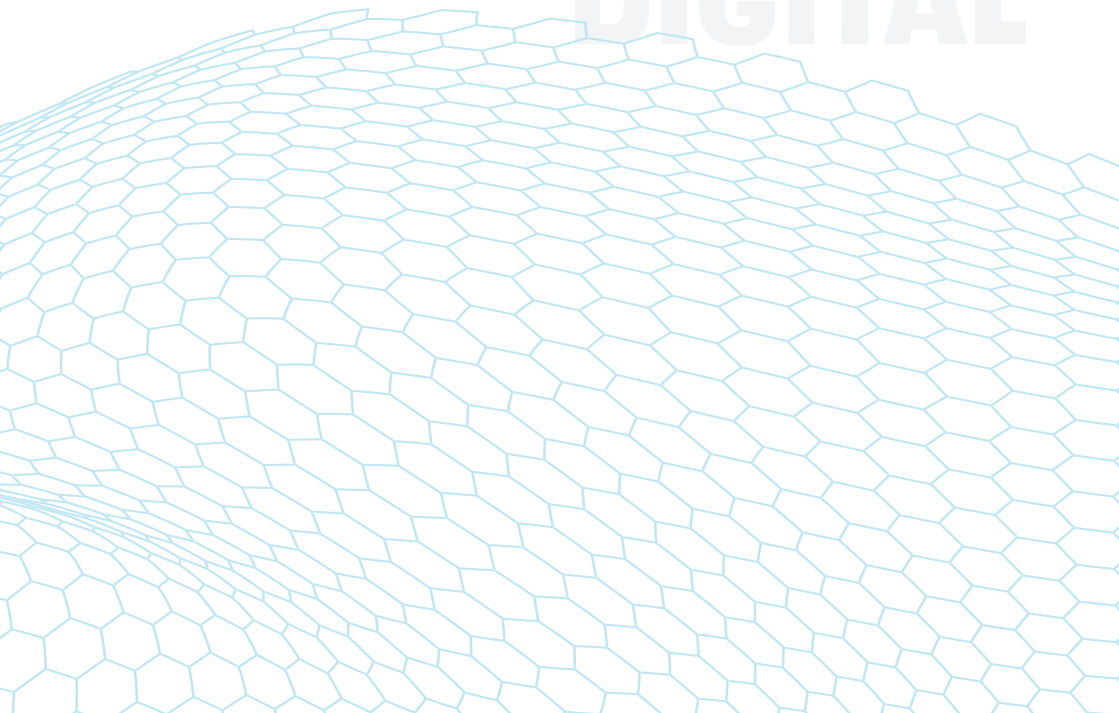
**Alberto  
Ibarra**



**Andrea  
Guitart**

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



# Sobre las **dimensiones** del libro vivo

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



**Dimensión Gráfica**



**Dimensión textual**



**Dimensión multimedia**



**Dimensión aumentada**

# Dimensión Gráfica



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



# Dimensión Textual



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

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

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



**Justo**  
Abón



**José**  
Acosta



**Pablo**  
Altamira



**Ricardo**  
Alonso

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# Dimensión Multimedia



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

La implementación de los modelos  
unified & collaborative commerce



PLAYLIST DE SPOTIFY



PLAYLIST DE YOUTUBE

# Dimensión Aumentada



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

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



# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



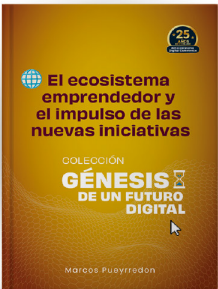
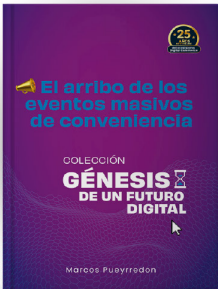
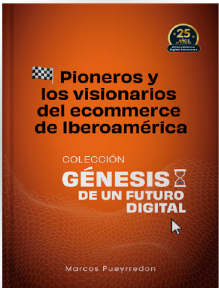
# Próximos Momentums

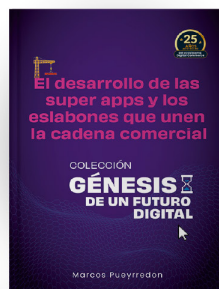
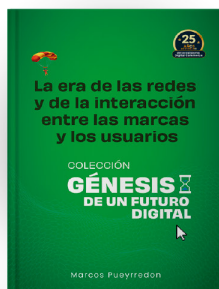
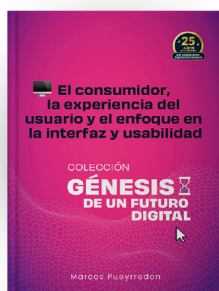
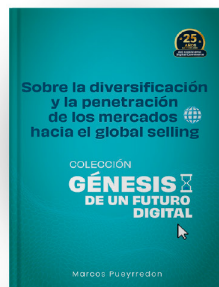
***Génesis de un Futuro Digital*** no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra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

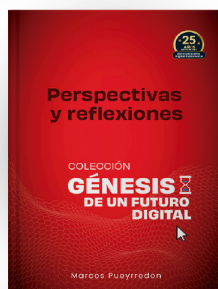
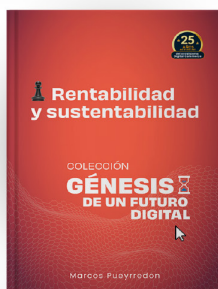
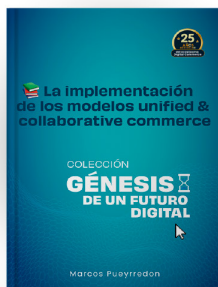
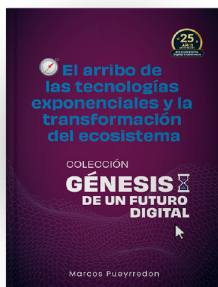
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio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

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

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







# Interactúa con Delphy AI

Accede a [genesisfuturo.digital](https://genesisfuturo.digital) y explora los libros vivos de esta colección, donde el contenido evoluciona con cada interacción.

## Explora:

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

## Cada pregunta que realices:

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



**Comienza ahora**

Vive el digital commerce  
como nunca antes

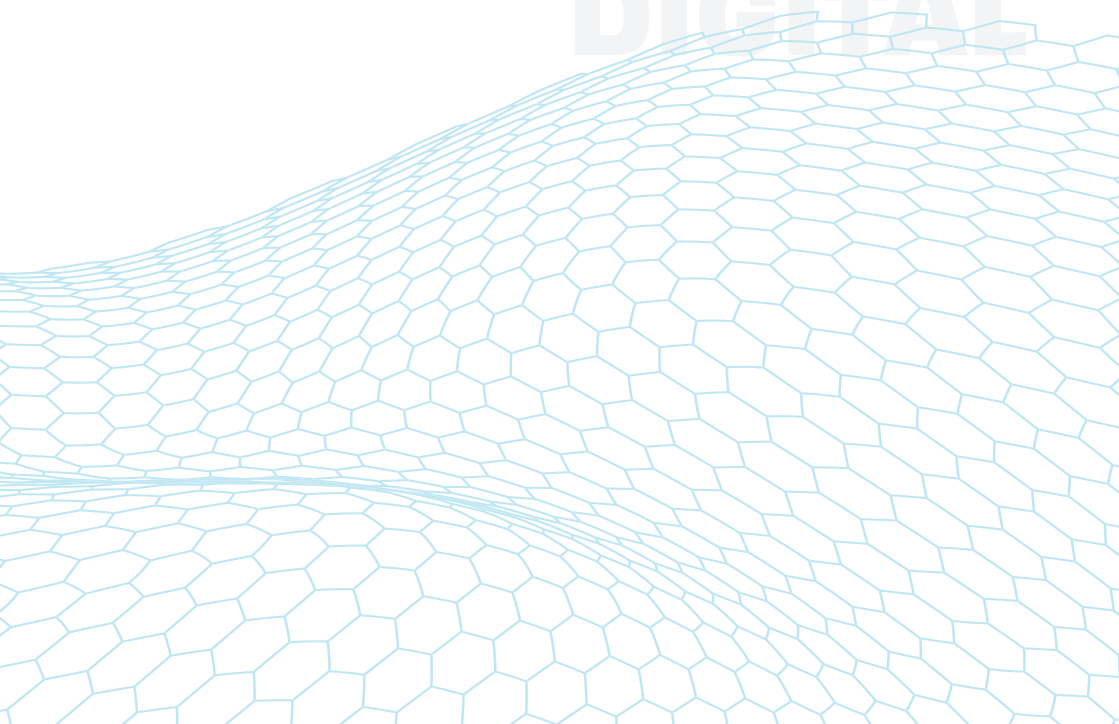




Este *libro vivo* es parte de la colección Génesis de un futuro digital. Cada *momentum* captura un instante significativo de nuestra evolución.

Gracias por ser parte de este viaje.

¡Nos encontraremos en la próxima edición!







# La implementación de los modelos unified & collaborative commerce

*La implementación de los modelos unified & collaborative commerce* marca un punto de inflexión en la historia del ecosistema digital iberoamericano. En este nuevo volumen de la colección *Génesis de un futuro digital*, Marcos Pueyrredon explora cómo las empresas más innovadoras de la región están trascendiendo la omnicanalidad para construir verdaderos ecosistemas conectados, donde tecnología, datos y colaboración convergen para generar valor compartido.

A través de casos reales, entrevistas a líderes y análisis estratégicos, el autor revela cómo el *unified commerce* dejó de ser una meta tecnológica para convertirse en un cambio cultural: un modelo que integra canales, equipos y socios bajo una misma visión centrada en el cliente. Pero también muestra que el siguiente paso —el *collaborative commerce*— va aún más allá: implica compartir inteligencia, confianza y propósito para hacer del negocio digital un espacio de cooperación y sostenibilidad.

Este libro invita a repensar el futuro del comercio no sólo como una red de transacciones, sino como un tejido vivo de relaciones. Desde la madurez tecnológica hasta la ética del dato, desde la arquitectura modular hasta el liderazgo adaptativo, cada capítulo propone una mirada profunda sobre cómo construir un ecosistema capaz de crecer en conjunto.

Una lectura esencial para quienes lideran la transformación digital y comprenden que el futuro del comercio se escribe en plural: unificado, colaborativo y humano.

