25 AÑOS ANIVERSARIO del ecosistema Digital Commerce

# Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling

COLECCIÓN

## GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Marcos Pueyrredon

# Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling



Marcos Pueyrredon

Nombre original: *Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling*

Número de edición: 1ª edición. Octubre, 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
© de la presente edición digital y PDF interactivo

Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2404-9
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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

**Un análisis de cómo las empresas expandieron sus horizontes en nuevos mercados a través del ecommerce cross-border y la globalización de sus fronteras.**

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

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

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

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

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

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**

# Índice


**Prólogo** 11

- Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos 17
- Características destacadas de la colección de libros vivos Génesis de un futuro digital 22

**De lo local al global selling** 27

- ¿Qué es el global selling y por qué es relevante hoy? 29
  - *De "vender al exterior" a construir una estrategia de global selling* 30
- Punto de partida en Iberoamérica: Foco en el mercado local 32
- Catalizadores del cambio hacia lo global 33
  - *Marketplaces como rampa de salida, no como destino final* 34
  - *Árbol de decisión de canal: marketplace, canal propio o partner local* 39
- Cambios en la mentalidad empresarial 45
- Hacia una nueva geografía digital 48
- Inclusión, equidad y comercio transfronterizo: Hacia una internacionalización con propósito 50

**Modelos de expansión digital desde Iberoamérica: Estrategias, perfiles y plataformas** 57

- Mercado, canal y modelo: El cubo estratégico del global selling 60
- Matriz de atractividad vs complejidad: El tablero donde se juega la expansión internacional 63
- Panorama de internacionalización desde Iberoamérica 66
- Multilatinas digitales y su despliegue regional 68
- DTC con vocación global 73

- Ruta mínima de internacionalización "bootstrapped" 76
- Exportadores de nicho: Productos con tracción global 80
- Cuatro trayectorias tipo de global selling iberoamericano 83
- Global selling en B2B y B2B2C: Del catálogo oculto al ecosistema conectado 88
- Marketplaces y plataformas clave 92
- Checklist y matrices para la expansión digital 99

**El desafío de la adaptación local en contextos globales** 139

- Localización de contenido y experiencia del usuario 141
- Regulaciones y barreras de entrada 149
- Canvas de estrategia de entrada a mercado 155
- Reputación y confianza del consumidor 160
  - *Estrategias para generar confianza al desembarcar* 160
  - *Ceguera de riesgos más comunes en global selling* 170
- Hábitos digitales y diferencias de consumo 173
- Lecciones de adaptación y casos prácticos 180
  - *Investigación, partners locales y entrada gradual* 180
  - *Casos de éxito iberoamericanos:* 183
  - *Casos de fracaso ilustrativos:* 184
  - *"LatAm hacia el mundo" vs "mundo hacia LatAm": El espejo invertido* 186
- Errores frecuentes en estrategias de global selling (anti-playbook) 192

**Infraestructura, alianzas y plataformas para la internacionalización** 197

- Plataformas de ecommerce con capacidades cross-border 198
- Integradores logísticos y fulfillment global 200
- Sistemas de pago compatibles internacionalmente 204
- Colaboración público-privada para la internacionalización digital 207
- Casos de empresas apalancadas en infraestructura y alianzas 210

**Casos emblemáticos de global selling** 217

- Marcas locales con alcance global 218
- Productos latinoamericanos en mercados inesperados 221
- Aprendizajes y errores comunes en la internacionalización 223
- Perspectivas expertas: Visión, conectividad, ejecución e infraestructura 226

**¿Estamos listos para venderle al mundo?**
**Reflexiones finales** 231

- ¿Qué le falta a Iberoamérica para escalar su capacidad exportadora digital? 232
- El rol de los gobiernos en la diplomacia digital 234
- Formación de talento para liderar estrategias cross-border 237
- Potencial futuro: Hacia la próxima ola del global selling 239
- El flywheel del global selling iberoamericano 243

**Conclusión** 251

**Agradecimientos** 257

**Referencias** 261

**Podcast y entrevistas** 277

**Sobre las dimensiones del libro vivo** 279

**Próximos Momentums** 285

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

# Prólogo

Hay momentos en que el comercio electrónico deja de ser una frontera tecnológica para convertirse en una frontera cultural. Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling nace precisamente en uno de esos momentos. Porque hoy, más que nunca, vender al mundo dejó de ser una aspiración para transformarse en una posibilidad real y cotidiana para cualquier empresa iberoamericana que entienda las reglas del nuevo juego digital.

Durante estos 25 años de evolución del ecosistema digital en nuestra región, he visto cómo pasamos de construir los primeros portales en HTML estático a operar ecosistemas de comercio unificado, impulsados por inteligencia artificial y datos. Pero si algo aprendí en este recorrido, es que ninguna tecnología, por sí sola, garantiza el salto hacia la internacionalización. Lo que realmente marca

la diferencia es la mentalidad: entender que el *global selling* no se trata sólo de exportar productos sino de adaptar cultura, estrategia, infraestructura y propósito a un contexto global.

En este libro, parte de la colección Génesis de un futuro digital, analizamos cómo las marcas de Iberoamérica aprendieron a trascender sus fronteras. Desde las primeras experiencias de exportación digital hasta los casos más recientes de internacionalización en marketplaces globales, cada historia revela una misma constante: el éxito llega cuando la empresa logra escuchar al nuevo consumidor sin perder su identidad local.

En ese sentido, este *momentum* está pensado como algo más que un relato: es un manual de navegación estratégica para quienes tienen la responsabilidad de decidir a qué mercados ir, con qué modelo de entrada y en qué secuencia. Aquí vas a encontrar escaleras de madurez, matrices de priorización, checklists de readiness, rutas "bootstrapped" y canvases de entrada a mercado que nacen de cientos de conversaciones reales con C-levels, emprendedores y equipos operativos de toda Iberoamérica. No son frameworks de laboratorio: son herramientas diseñadas para ser dibujadas en una pizarra el lunes a la mañana y bajar de inmediato a decisiones de portafolio, presupuesto y foco.

Al mismo tiempo, este libro está profundamente entretejido con el resto de la colección ***Génesis de un futuro digital.*** Cada capítulo conversa con otros momentums: el boom del ecommerce pone el contexto histórico, la revolución

del mobile explica el cambio de hábitos que habilita el global selling, fulfillment y última milla muestran el lado menos glamoroso pero decisivo de la operación, unified & collaborative commerce aporta el sistema nervioso que conecta canales y mercados, y el arribo de las tecnologías exponenciales introduce la IA-Unificada y la Human Augmented AI como aliados para no gobernar a ciegas. Leído en conjunto, este volumen funciona como el puente natural entre la historia de cómo llegamos hasta aquí y el desafío de jugar en serio en la economía sin fronteras.

Diversificar no es dispersarse. Es aprender a leer la demanda global, diseñar operaciones escalables y construir marcas que hablen múltiples idiomas sin perder coherencia. La penetración de nuevos mercados exige investigación, adaptación y una estrategia digital orquestada: marketplaces, social commerce, retail media, pagos transfronterizos y logística inteligente son piezas de un mismo engranaje.

Los testimonios que forman parte de este libro son una prueba de ello. Emprendedores y ejecutivos de distintos países comparten aquí sus aciertos y errores, sus aprendizajes al abrir operaciones en otros continentes y sus reflexiones sobre lo que significa competir globalmente desde Iberoamérica. Ellos son los verdaderos protagonistas de este relato colectivo, y sus voces conforman el mapa vivo de una región que aprendió a vender al mundo desde su propio ADN.

Así como en El despegue digital exploramos los primeros pasos del ecommerce, y en La era de los marketplaces

comprendimos el nuevo orden de las plataformas, este volumen da un paso más: muestra cómo la madurez del ecosistema nos lleva inevitablemente al escenario del *global selling*. Y lo hace con un propósito claro: inspirar a la próxima generación de empresas iberoamericanas a pensar en grande desde el día uno.

Este libro no busca ofrecer recetas sino provocar reflexión. Porque el futuro del comercio no se construye copiando modelos sino creando los propios con visión global y raíces locales.

Bienvenidos a este nuevo *momentum* de nuestra *Génesis de un futuro digital*. Un viaje que demuestra, una vez más, que en Iberoamérica no sólo sabemos adaptarnos al cambio: sabemos liderarlo.

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



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

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

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

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

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

Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

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

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



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

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

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

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

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

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

# Hola,
## soy *Delphy*

Tu agente de AI en Génesis de un futuro digital



SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES



# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# MOMENTUM

GÉNESIS

DE UN FUTURO

DIGITAL

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# De lo local al global selling

Durante las últimas décadas, he visto cómo el comercio electrónico ha derribado las barreras geográficas que antes confinaban a las empresas iberoamericanas al mercado doméstico. El **global selling** se entiende aquí como la venta de bienes y servicios más allá de las fronteras políticas de origen, aprovechando plataformas digitales. En otras palabras, se trata de que una pyme de Iberoamérica pueda exportar directamente vía Internet, sin pasar necesariamente por los canales comerciales tradicionales.

Hoy es un fenómeno ya **relevante y en plena expansión**: por ejemplo, Statista proyecta que el mercado latinoamericano de ecommerce crecerá un 22% entre 2023 y 2026, alcanzando unos 200.000 millones de dólares en 2026.[1] Esta explosión no es casualidad: la pandemia y la transformación digital aceleraron de golpe la adopción del comercio online, y muchas empresas descubrieron que podían empezar a vender **fuera del país** aprovechando estos canales. Un estudio de eBay de abril

2021 ya indicaba que el 75% de los productos ofertados por tiendas nacionales en su plataforma iba destinado al extranjero.[2] Ese dato ejemplifica la oportunidad latente: las fronteras físicas quedan opacadas por un mercado digital unificado.

Este libro está escrito para quienes hoy se sientan frente a un directorio, a un board o a un equipo emprendedor y tienen que responder preguntas incómodas: ¿a qué mercados tenemos derecho a ganar?, ¿qué tan preparados estamos de verdad para operar fuera de casa?, ¿qué riesgos estamos dispuestos a asumir y cuáles no? Aquí no vas a encontrar discursos triunfalistas ni recetas mágicas, sino mapas, herramientas y marcos de decisión que te ayuden a pasar del "queremos vender afuera" al "vamos a entrar en estos países, por estos canales, con estos partners y con estos límites claros".

A lo largo de los capítulos vas a recorrer la escalera de madurez hacia el global selling, la matriz de atractividad vs. complejidad, la matriz de madurez digital × ambición global, los árboles de decisión de canales, las rutas mínimas de internacionalización "bootstrapped" y un anti-playbook de errores frecuentes. Cada uno de esos marcos está diseñado para ser usado en la práctica: en un taller con tu equipo, en una sesión con tus socios, en una conversación con tu banco o con una agencia de promoción de exportaciones. La invitación es simple y desafiante a la vez: leer este *momentum* con lápiz en la mano, cruzándolo con la realidad de tu negocio y con los otros libros de la colección para construir tu propio mapa de salida al mundo.

# ¿Qué es el global selling y por qué es relevante hoy?

*Global selling* es la extensión de las ventas más allá del mercado local a través de plataformas digitales (marketplaces, tiendas online propias, redes sociales, etc.). Implica que una empresa piense global desde el primer día, aunque su operación siga basada en casa. Hoy es relevante porque el mundo hiperconectado ofrece (casi) las mismas ventajas de alcance que disfrutan las grandes corporaciones multinacionales, ahora también para pymes y emprendimientos. Gracias a herramientas globales, cualquiera puede mostrar su catálogo al mundo: Amazon, eBay, Alibaba, Mercado Libre y decenas de marketplaces verticales permiten poner un producto de México en vitrina virtual para un comprador en España o Canadá.

A esto se suma un contexto macroeconómico favorable: el comercio electrónico está en auge. En 2023, América Latina y el Caribe superaron ya los USD 117.000 millones en ventas minoristas online, y se espera que *casi se duplique* para 2028 (alrededor de 200-205 mil millones).[3] Esta tendencia hace que el comercio electrónico y, por ende, el global selling sean considerados motores de desarrollo económico en la región. Sin embargo, aún hay camino por recorrer: el BID estima que hoy apenas el 0,77% del PIB regional proviene del ecommerce (frente al 3,1% mundial) y sólo el 13% de esa cifra es transfronterizo.[4] Estos índices tan bajos explican por qué muchos empresarios latinoamericanos apenas habían explorado mercados foráneos hasta hace poco.

## De “vender al exterior” a construir una estrategia de global selling

Durante años, en muchos directorios iberoamericanos se usó la expresión “vender al exterior” como sinónimo de haber conquistado el mundo. Alcanzaba con que entraran algunos pedidos desde otro país, a veces casi de casualidad, para que la empresa se sintiera “internacionalizada”. El problema es que esa etiqueta cómoda esconde una realidad incómoda: **no es lo mismo despachar algunos envíos al extranjero que tener una estrategia de global selling**. Lo primero es un reflejo de oportunidad; lo segundo, el resultado de decisiones conscientes sobre mercados, canales, capacidades y riesgos.

Para ordenar esta conversación, propongo pensar el global selling como una **escala de madurez**, no como un interruptor binario. En el primer nivel están las **ventas ocasionales al exterior**: pedidos aislados que llegan por recomendación, redes sociales o búsquedas orgánicas, sin cambios profundos en procesos ni en estructura. En el segundo nivel aparece el **cross-border recurrente**, donde ya hay mercados que compran con cierta frecuencia, pero la operación sigue siendo básicamente doméstica con envíos internacionales “enchufados” a la estructura original. Un tercer nivel es el de **multimercado estructurado**: la empresa ya toma decisiones deliberadas sobre qué países priorizar, adapta catálogos y contenidos, ajusta logística y medios de pago, y empieza a mirar P&L por mercado. Finalmente, en el cuarto nivel encontramos

la **presencia global orquestada**: varios países, múltiples canales y partners, gobernanza clara, datos integrados y uso intensivo de tecnología e IA para coordinar el sistema.

Esta escala dialoga directamente con la lógica que vengo desarrollando en otros libros de la colección *Génesis de un Futuro Digital*. En El boom del comercio electrónico expliqué cómo la primera ola del ecommerce en la región fue, muchas veces, una etapa de ventas oportunistas, sin demasiada estrategia detrás. En *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce* muestro qué implica pasar de operar canales sueltos a orquestar un ecosistema. Y en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema planteo cómo la IA-unificada y la human augmented AI pueden convertirse en el sistema nervioso que permite que una empresa pase del tercer al cuarto nivel de madurez sin perder el control.

Más adelante, en este mismo libro, desarrollo la **escalera de madurez hacia el global selling** con mayor detalle operativo. Aquí, el objetivo es dejar una idea muy clara al inicio: **decirse "global" porque entran algunos pedidos de afuera es autoengaño**.

Una estrategia robusta de global selling exige, como mínimo, tres cosas:

1. Tener claro en qué nivel de esta escala estamos hoy.
2. Decidir a qué nivel queremos llegar en los próximos años.

3. Alinear inversiones, talento, partners y tecnología para subir escalones sin romper el motor en el intento.

Esa honestidad de diagnóstico es, en muchos sentidos, el verdadero punto de partida del global selling iberoamericano.

## Punto de partida en Iberoamérica: Foco en el mercado local

Durante mucho tiempo, **el punto de partida** de las empresas iberoamericanas fue **el mercado interno**. Debido a la geografía, la cultura y las regulaciones, la estrategia se concentró en atender al consumidor local y, en muchos casos, regional (por ejemplo, Mercosur o Alianza del Pacífico). De hecho, en 2023 los tres grandes mercados —Brasil, México y Argentina— representaban juntos más del 70% del total de las ventas online de la región.[5] Esta concentración indica que la infraestructura logística y digital estaba **diseñada sobre todo para servir al cliente nacional**, no al internacional. Típicamente, el 95% del esfuerzo comercial de una pyme latina se dedicaba al vecino de la esquina, no a uno al otro lado del océano.

Mientras el comercio exterior de la región es históricamente bajo (sólo el 25% de las exportaciones se queda dentro de la región),[6] el *share* del comercio electrónico con el resto del mundo era mínimo. Esto no sorprende: hasta hace muy poco, costaba mucho establecer pagos internacionales sencillos, gestionar envíos de exportación masivos o

adaptar productos a gustos extranjeros. Por eso, muchos emprendedores nacieron hablando sólo el idioma del mercado local. En ese contexto, la "mentalidad global" parecía un sueño lejano.

## Catalizadores del cambio hacia lo global

Con todo, se fueron dando varios *catalizadores tecnológicos y de mercado* que revirtieron esa tendencia localista. Hoy destacamos principalmente tres factores habilitadores: **marketplaces globales/regionales, infraestructura de pagos electrónicos y mejoras en la logística internacional**.



### Marketplaces internacionales (y nacionales) como palanca

Plataformas como Amazon, Alibaba (AliExpress), eBay y otras han ofrecido canales de exportación inmediatos para el vendedor iberoamericano. Por ejemplo, AliExpress conquistó a consumidores latinoamericanos mediante envíos internacionales rápidos. Y aunque Mercado Libre es un gigante regional, su éxito también nos puso en el mapa mundial: su modelo es estudiado y ha servido de puerta de entrada (directa o indirecta) a mercados como EE. UU. y Europa, pues hoy muchos latinoamericanos importan o exportan a través de Mercado Libre. En síntesis, la infraestructura del comercio es ahora una mezcla de gigantes globales y campeones locales, lo cual obliga a mejorar el servicio al cliente.

## Marketplaces como rampa de salida, no como destino final

Cuando una empresa iberoamericana se plantea salir al mundo, la primera tentación suele ser la misma: "abramos un marketplace y veamos qué pasa". No es casualidad. Los grandes actores —Amazon, Alibaba, AliExpress, eBay, Mercado Libre, los marketplaces verticales y, más recientemente, las plataformas de social commerce como TikTok o Instagram— se convirtieron en la autopista más rápida para que una pyme pueda probar suerte fuera de sus fronteras sin tener que desplegar, de entrada, toda una infraestructura propia. Pero como vengo insistiendo a lo largo de la colección Génesis de un Futuro Digital,

una autopista no es una casa. Los marketplaces son una rampa de salida formidable hacia el global selling, siempre y cuando tengamos claro que no pueden ser el único lugar donde viva nuestro negocio.

Para ordenar esa discusión, propongo mirar la decisión "¿marketplace, canal propio o partner local?" con una matriz muy simple que cruza dos variables: **el grado de diferenciación de la marca** y **la capacidad interna de operación digital**. En un extremo, están las empresas con productos fuertemente comoditizados (donde el cliente compara principalmente precio, disponibilidad y reseñas) y una capacidad digital todavía incipiente: equipos pequeños, poca experiencia en anuncios, integraciones limitadas, backoffice manual. En ese cuadrante, apoyarse en marketplaces como vía principal de salida tiene sentido: permiten ganar caja, reputación y aprendizaje operativo sin exigir una inversión desproporcionada en tecnología y talento.

Este tipo de casos los hemos visto una y otra vez desde los tiempos del boom del comercio electrónico: vendedores que empezaron "detrás de una pantalla" en un marketplace y, a partir de ahí, construyeron sus primeras ventajas competitivas.

En otro extremo, encontramos empresas con **marcas muy diferenciadas** —por diseño, por propósito, por experiencia de usuario— y una **capacidad digital robusta**: equipos de ecommerce consolidados, plataformas escalables, analítica avanzada, capacidad de operar varios países en simultáneo. Para ellas, los marketplaces globales

siguen siendo relevantes, pero dejan de ser el centro de gravedad: funcionan como vitrinas tácticas, como canales de adquisición o como espacios para liquidar exceso de stock, mientras la construcción de valor se apoya en activos propios (tienda online, comunidad, programas de fidelidad, retail físico integrado). Esta lógica dialoga directamente con los marcos de comercio unificado que trabajamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce y con el Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: las plataformas externas aportan volumen y datos, pero el flywheel se acelera cuando el negocio logra traer tráfico, datos y relación a casa.

Los cuadrantes intermedios son, a menudo, los más interesantes. Una marca con propuesta de valor fuerte pero baja capacidad digital interna se expone a un riesgo clásico: depender en exceso de un solo marketplace para llegar al mundo, sin entender sus reglas ni sus costos ocultos. En estos casos, la estrategia más saludable suele ser una combinación: usar los marketplaces como vidriera y canal de prueba de nuevos mercados, pero complementados con **partners locales** que aporten músculo operativo (logística, regulaciones, atención al cliente) y con una hoja de ruta clara hacia el desarrollo de capacidades propias. Este es el tipo de trayectorias que exploramos en los capítulos de alianzas y plataformas del libro sobre modelos unified & collaborative commerce: cuando la empresa no tiene todo el músculo, lo inteligente no es renunciar a la expansión, sino diseñar cuidadosamente con quién y bajo qué condiciones sale al mundo.

A la inversa, una empresa con capacidad digital alta pero con productos poco diferenciados corre otro riesgo: convertirse en un "proveedor invisible" dentro de los marketplaces, compitiendo únicamente por precio, plazos y reseñas. Aquí, la matriz nos recuerda que la salida no pasa por abandonar los marketplaces, sino por usarlos deliberadamente como territorio de optimización —donde la operación excelente, el fulfillment y el retail media marcan la diferencia— mientras se invierte, en paralelo, en construir atributos de marca, narrativa y experiencia, como desarrollamos extensamente en La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios. El objetivo no es sólo ganar la buy box; es ganar un espacio en la mente y el corazón de un cliente que, mañana, pueda seguir comprándonos fuera de esa plataforma.

Si llevamos esta matriz un paso más allá, se convierte casi en un **árbol de decisión práctico**. Las preguntas iniciales son sencillas y brutales: ¿tu categoría ya tiene una búsqueda activa fuerte en los marketplaces globales?, ¿tu marca hoy es reconocida o sos, de facto, uno más en la góndola digital?, ¿qué tan preparado está tu backoffice para manejar catálogos, precios, impuestos, devoluciones y servicio al cliente en más de un país?.

De las respuestas se desprenden tres rutas típicas: un camino **"primero marketplace"**, pensado para validar demanda y generar caja rápida; un camino **"primero canal propio"**, recomendable cuando la marca ya tiene tracción y comunidad, y el riesgo de dilución en plataformas ajenas es muy alto; y un camino **"primero partner local"**, particularmente útil en mercados complejos donde el

costo de aprender solo puede destruir más valor del que crea. Lo trabajamos implícitamente en varios casos de esta colección y aquí lo hacemos explícito para que cualquier C-level pueda discutirlo con su equipo.

En esta discusión, la **IA-unificada y la human augmented AI** que venimos trabajando en otros libros vivos dejan de ser un capítulo de futuro para pasar a la cancha ahora. Una arquitectura de IA conectada a datos de marketplaces, redes sociales y canales propios puede mostrar, casi en tiempo real, cuándo un marketplace está aportando principalmente volumen rentable y aprendizaje —y cuándo está empezando a capturar demasiado margen o a concentrar demasiado riesgo—.

Puede alertarnos si un cambio de algoritmo, de política o de comisión altera dramáticamente nuestra ecuación económica en un país, o si una categoría específica está madura para migrar de una estrategia "marketplace-first" a una combinación más balanceada con canal propio y partners, tal como analizamos en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema. La IA amplifica el criterio, pero no lo reemplaza: sigue siendo el equipo directivo quien debe decidir hasta qué punto quiere que su P&L dependa de reglas que no controla.

Leída junto con la **escalera de madurez hacia el global selling** y la **matriz de priorización de mercados** de este mismo libro, esta mirada de los marketplaces como rampa —y no como destino final— ayuda a aterrizar una idea que recorre toda la colección Génesis de un Futuro

Digital: internacionalizarse no es “abrir cuentas” sino diseñar un portafolio de mercados y canales coherente, resiliente y alineado con la identidad de la marca.

Para algunas empresas, esa rampa será larga y muy dependiente de plataformas globales; para otras, será una fase de transición relativamente breve hacia modelos más integrados de comercio unificado. Lo importante es que la decisión no sea inercial ni guiada sólo por la moda, sino fruto de un diagnóstico honesto sobre quiénes somos como marca y qué capacidades estamos dispuestos a construir para jugar en serio en la economía sin fronteras.

## Árbol de decisión de canal: Marketplace, canal propio o partner local

Uno de los debates más desgastantes que veo en los comités de dirección es el famoso “¿marketplace sí o no?”. Se discute casi como una cuestión de fe: hay quienes aman el canal porque les dio volumen y visibilidad cuando nadie los conocía, y hay quienes lo ven como una amenaza permanente a sus márgenes y a su relación con el cliente final. El problema es que, planteado así, el debate está mal formulado. La pregunta no es “¿estar o no estar en marketplaces?”, sino **“¿qué combinación de canales tiene más sentido para mi categoría, mi marca y mi nivel de madurez?”**. Para ordenar esa discusión propongo un árbol de decisión sencillo, pero incómodo en su honestidad.

El primer bloque de preguntas tiene que ver con **cómo**

**compra el cliente tu categoría**. ¿Tu producto tiene una búsqueda activa y masiva en los grandes marketplaces globales o regionales? ¿El cliente compara principalmente por precio, conveniencia y reseñas, o decide por factores más emocionales como propósito, comunidad y experiencia? Si la categoría es altamente comparable (electrónica, pequeños accesorios, básicos del hogar), el marketplace suele ser una autopista natural de descubrimiento. Si, en cambio, hablamos de productos donde la narrativa, la construcción de marca y la relación de largo plazo pesan más —como desarrollamos en La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios—, el canal propio y los espacios controlados ganan relevancia mucho más rápido.

El segundo bloque se enfoca en el **poder actual de la marca y la comunidad**. Una cosa es una pyme que todavía es prácticamente anónima fuera de su barrio o ciudad, y otra muy distinta es una marca que lleva años invirtiendo en contenido, experiencia y servicio, y que ya tiene una base de clientes que la busca por nombre. En el primer caso, el árbol suele indicar un camino de **"primero marketplace"**: usar esas plataformas como rampa de visibilidad, escuela operativa y fuente de caja inicial, tal como vimos en muchos casos de El boom del comercio electrónico. En el segundo, el canal propio suele tener prioridad: el marketplace puede ser un complemento táctico, pero no el lugar donde se defina la relación estratégica con el cliente.

El tercer bloque de preguntas apunta a la **capacidad logística, fiscal y operativa**. ¿Tenés hoy la musculatura

necesaria para manejar inventarios multi-país, devoluciones complejas, atención al cliente en varios husos horarios e idiomas, facturación cross-border, impuestos y regulaciones específicas? Si la respuesta honesta es "todavía no", el árbol sugiere dos rutas posibles: apoyarse en **marketplaces con soluciones integradas** (logística, cobro, servicio) o entrar al mercado a través de un **partner local** que sea fuerte en operación, mientras tu empresa conserva el control sobre la propuesta de valor y la estrategia. Este enfoque dialoga directamente con lo que trabajamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce: cuando la empresa no tiene todas las capacidades, el juego no es retirarse, sino diseñar cuidadosamente con quién comparte el riesgo.

Finalmente, el árbol introduce un bloque que casi nunca se quiere discutir al principio: el de **caja y apetito de inversión**. Construir un canal propio robusto en un mercado nuevo —con marketing, contenido, operación y equipo local— exige tiempo y capital. Entrar por marketplace o por partner local puede reducir la inversión inicial, pero también implica compartir margen y, muchas veces, ceder parte del control sobre datos y experiencia. La decisión no es moral, es estratégica: ¿en qué mercados te conviene invertir para construir activos propios desde el día uno, y en cuáles tiene más sentido "tercerizar" parte del riesgo, al menos en la etapa inicial? Esta tensión entre control y velocidad atraviesa varias historias que contamos en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* y en los capítulos de expansión de El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema.

Si ponemos todo junto, el árbol de decisión se vuelve bastante claro. Cuando la categoría es muy buscada en marketplaces, la marca todavía es débil fuera de su mercado de origen, la capacidad operativa es limitada y el presupuesto es ajustado, la ruta más razonable es **"primero marketplace"**: aprender rápido, construir reputación, validar demanda y entender fricciones reales de logística y pagos antes de desplegar un canal propio.

Cuando la marca es fuerte, la categoría es menos comoditizada y la empresa ya domina los básicos del comercio unificado en su país —como desarrollamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce—, el árbol empieza a inclinarse hacia **"primero canal propio"**, usando marketplaces como vidriera táctica o como canal de largo alcance, pero no como eje de la relación con el cliente. En mercados especialmente complejos en términos regulatorios, culturales o logísticos, el árbol abrirá una tercera rama: **"primero partner local"**, combinando la fuerza de la marca y el *know-how* digital con el músculo y la capilaridad de un actor ya instalado.

A medida que maduran las capacidades de datos e IA, este árbol deja de ser un ejercicio de pizarra para convertirse en un proceso vivo. La **IA-unificada y la human augmented AI** que trabajamos en otros libros de la colección permiten monitorear, casi en tiempo real, cómo rinde cada canal por mercado: márgenes, tiempos de entrega, tasas de devolución, niveles de satisfacción, dependencia de un solo player, sensibilidad a cambios de política de un marketplace. Esa inteligencia aumentada nos ayuda a saber **cuándo es momento de**

**migrar**: cuándo pasar de una estrategia marketplace-first a una combinación más balanceada, cuándo abrir el canal propio, cuándo buscar un partner local y cuándo reducir exposición en un canal que concentra demasiado riesgo para el P&L. Lo importante, como repito en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital, es que cada decisión de canal alimente un flywheel donde los datos de un mercado y de un canal sirven para mejorar todos los demás.

En definitiva, el **árbol de decisión de canal** es la traducción operativa de una idea que recorre toda la colección *Génesis de un Futuro Digital*: no se trata de elegir entre blanco y negro, marketplace o ecommerce propio, sino de diseñar portafolios de mercados y canales coherentes con la identidad de la marca, las capacidades internas y la etapa de madurez en la que está el negocio. Lo que hoy empieza como "primero marketplace" en un mercado puede transformarse, unos años después, en un modelo donde el canal propio y los partners locales llevan la batuta, con las plataformas externas cumpliendo el rol que mejor saben cumplir: acelerar, amplificar y traer nuevos clientes al ecosistema que la empresa construyó con paciencia.

## Pagos digitales internacionales

El acceso a métodos de pago confiables ha mejorado notablemente. En 2025, los pagos digitales y electrónicos representan aproximadamente el **60 % del gasto de consumo** en América Latina.[7] Se han extendido las billeteras móviles, las tarjetas digitales y las transferencias

instantáneas entre países. Además, la "bancarización" digital crece día a día gracias a las fintech. Esto significa que un consumidor en Europa o EE. UU. puede pagar cómodamente a un vendedor latinoamericano mediante tarjetas internacionales, PayPal, Stripe u otras plataformas con muy poca fricción. La expansión de pagos digitales reduce los costos de transacción y da confianza a la venta transfronteriza.

### Logística internacional más accesible

Quizá el factor más crítico ha sido la masiva inversión en logística. En la última década, Mercado Libre invirtió cientos de millones en su red de fulfillment ("MeLi Network"). El resultado es que para 2024, procesó 1.800 millones de envíos en Latinoamérica (casi el doble que cuatro años antes) y logró que el 49% llegara en 48 horas o menos. Sorprendentemente, también puso en marcha su propia aerolínea de carga ("MeLi Air") para conectar rápidamente hubs dentro de la región.

Todo esto "democratizó" el ecommerce: pequeños vendedores que antes no podían llegar a provincias lejanas ahora pueden prometer entrega rápida a casi cualquier rincón (o incluso despachar internacionalmente). De forma similar, Amazon impuso en Brasil y México entregas Prime en 1–2 días, lo que empujó a toda la competencia a mejorar. En resumen, las redes de carriers, almacenes y "envíos económicos" (ej., ePacket) reducen hoy las distancias físicas.

Estos habilitadores —mercados, pagos y logística— se retroalimentan: mientras una fintech facilita el pago

digital para un comprador extranjero, un servicio logístico asegura la entrega oportuna en otra moneda. Así se derriban las fricciones históricas. Datos actuales lo confirman: para 2024-25, los pagos digitales ya representan alrededor del **48% del volumen del comercio electrónico en Latinoamérica**, mientras que el efectivo retrocede rápidamente.[8] Por otra parte, el mercado digital latinoamericano se proyecta que triplicará sus ingresos por pagos digitales hacia 2027.[9] Todo ello empuja a cualquier emprendedor a plantearse: *"si otros pueblos del mundo pueden vendernos, ¿por qué nosotros no podemos vender afuera?"*

## Cambios en la mentalidad empresarial

En paralelo a los factores tangibles, ha habido un **cambio cultural profundo** en las empresas latinoamericanas. En las últimas décadas, he observado cómo los empresarios, gerentes y emprendedores fueron desarmando mitos y asumiendo una perspectiva global. Hoy escuchamos frases que antes eran impensables: "*nuestro objetivo es llegar al mundo entero*" o "*pensamos en clientes en Asia, no sólo en la esquina*".

Yo mismo fui parte de ese proceso de cambio. Desde VTEX, promovimos un mantra clave: **"pensar global, actuar local"**. Esto significa imaginar el negocio desde el día uno con proyección internacional, pero siempre respetando las raíces y características propias del mercado doméstico. Como le digo a mis equipos, la

expansión exitosa ocurre cuando cada mercado se aborda con equipos locales empoderados dentro de una visión global coherente. De hecho, como he señalado en entrevistas, nuestra expansión en VTEX *"no fue sólo geográfica; fue cultural, estratégica y operativa"*. No es casual que mercados diversos exijan cierta adaptación de producto, idioma y procesos; la frase ***"think global, act local"*** resume esa tensión.

Además, hablar hoy de "mentalidad global" implica superar complejos históricos. Si antes como región nos considerábamos de "segunda categoría" en innovación, en los últimos años, los líderes latinoamericanos empezamos a creérnosla. Tal como he expresado en charlas públicas: ***"Latinoamérica no es sólo cantera de talento; es fuente de innovación"***.

**Fernando López Iervasi, President Hispanic South America de Microsoft,**[10] refrenda esta idea al señalar que:

> La resiliencia de los profesionales latinos, forjados en entornos inestables, los convierte en "uno de los talentos más competitivos del mundo".



**Fernando López Iervasi**

Esto se traduce en equipos emprendedores dispuestos a asumir riesgos calculados, como pilotos de Fórmula 1 que buscan velocidad y excelencia técnica, pero también sacrificio y colaboración.

Estos cambios mentales se traducen en prácticas concretas. Las empresas nacionales de hoy preparan sus ecommerces para vender en dólares, fabrican en serie para exportar, contratan personal con experiencia internacional y entablan alianzas globales. En muchas pymes he visto la frase tatuada: "nuestro mercado es el mundo". Esta nueva mentalidad empresarial significa que competir a nivel global ya no da miedo. Como me gusta recordar:

> "Competir desde Latinoamérica es desafiante, pero profundamente transformador cuando decidimos jugar en las grandes ligas".



**Marcos Pueyrredon**

O, también, es dejar de *"adaptarnos a los mapas de otros"* y empezar a trazar nuestro propio camino.



# Hacia una nueva geografía digital

El resultado de todo lo anterior es lo que podríamos llamar **una nueva geografía digital**. En ella, las distancias físicas ya no dictan las reglas: una tienda en Caracas puede atender clientes en Madrid o Miami sin más barreras que la conectividad. La nube, la inteligencia artificial y las redes globales hacen de la tierra un gran mercado interconectado. Como dijo López Iervasi:

> "La nube inteligente y la inteligencia artificial abren la puerta al comercio, la educación y el trabajo autónomos".



**Fernando López Iervasi**

Se está redefiniendo cómo compramos, vendemos y colaboramos en el planeta. Este fenómeno no es exclusivo de Iberoamérica: en todo el mundo el **ecommerce rompe fronteras**. Un informe del AS/COA indica que el comercio online ofrece la gran oportunidad de "borrar las barreras geográficas" y desarrollar un comercio intrarregional que antes era mínimo (Sonneland, 2017). De modo parecido, los estudios más recientes del BID subrayan que, aunque hoy la participación del ecommerce en el PIB regional es baja, las perspectivas (ventas de casi US$200.000 M en 2028) son esperanzadoras si se reducen obstáculos.[11]

En la práctica, esto significa que la *"saga del ecommerce global"* ya tiene a Iberoamérica como protagonista activo, no mera espectadora. Miles de empresas han dado sus primeros pasos exportando por Internet. Por ejemplo, pequeñas factorías de diseño en Perú venden hoy ropa a clientes europeos, artesanos mexicanos exportan a Estados Unidos vía Etsy, y fabricantes chilenos de vinos envían a Asia usando Amazon. Incluso, startups de tecnología (Globant, VTEX, Rappi, Cornershop, Mercado Pago, entre muchas) se formaron desde el inicio con visión internacional y ahora tienen operaciones en varias latitudes.

Cada caso es único, pero todos ilustran cómo se agranda el mapa mental. Ya no es suficiente ver ventas en soles, pesos o reales: los nuevos emprendedores piensan en crecimiento multidivisa, en escalabilidad global desde el día uno.

Por tanto, hoy contamos con todos los elementos para hablar de **una verdadera geografía digital** en Iberoamérica. La combinación de mejores infraestructuras, regulaciones en evolución y una mentalidad global hace que poner una bandera más en el mapa comercial ya no sea cuestión de suerte, sino de estrategia. Como cronista de esta transformación, creo que estamos al inicio de un ciclo virtuoso: mientras más empresas empiecen a vender globalmente, más casos de éxito habrá, más talento internacional se formará y más se reducirán esas barreras que aún persisten.

Si algo nos demostró el boom del ecommerce es que, en el mundo digital, *las fronteras de lo posible se corren a una velocidad extraordinaria cuando confluyen la*

*necesidad, la innovación y la voluntad de las personas*. Y en Iberoamérica esas voluntades ya decidieron acelerar en la pista global.




## Inclusión, equidad y comercio transfronterizo: hacia una internacionalización con propósito

Cuando en 2024 tuve el privilegio de ser coautor del libro *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina: estrategias y herramientas para las pymes y*

*las empresas lideradas por mujeres,*[12] junto a **Javiera Arteaga, Érica Libertelli y Pedro Trevisan**, bajo la coordinación de la **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)** y el **eCommerce Institute**, confirmé algo que vengo observando desde hace más de dos décadas: la internacionalización digital no es sólo una oportunidad económica; es también un motor de inclusión y desarrollo sostenible.

En ese trabajo colectivo, planteamos que el verdadero desafío no es sólo vender más allá de las fronteras, sino hacerlo **de manera equitativa, sostenible y con impacto social positivo**.

El documento —fruto de un trabajo de campo con cámaras, emprendedores y mujeres líderes de toda la región— identificó tres ejes que siguen siendo hoy fundamentales para cualquier estrategia de *global selling* latinoamericano:

### Eje 1: El talento femenino y la diversificación exportadora.

Como expresó **Érica Libertelli, Managing Director & Board Member de AI IN LATAM y, en ese momento, Directora Ejecutiva del eCommerce Institute**, *"las mujeres están liderando la transformación digital de las pymes en sectores donde antes no tenían voz visible: servicios creativos, manufactura ligera, diseño sustentable, tecnología educativa".* Ella remarcó que cada vez que una emprendedora latinoamericana logra vender a otro país, se genera un círculo virtuoso que empodera a toda su comunidad.

## Eje 2: La profesionalización y la capacitación como política pública.

**Javiera Arteaga, economista y experta en gobernanza, sostenibilidad y comercio internacional,** destacó que *"la capacitación digital con enfoque de género y acceso equitativo al financiamiento exportador es la llave para que las empresas lideradas por mujeres compitan en igualdad de condiciones"*. Su visión se alinea con la misión del eCommerce Institute de promover ecosistemas abiertos donde cada actor —sin importar su tamaño o ubicación— pueda integrarse a la economía global.

## Eje 3: La integración regional y la cooperación público-privada.

En palabras de **Pedro Trevisan, Co-Founder de GlobalD y director del Programa Cross Border del eCommerce Institute,** *"Latinoamérica no necesita más fronteras digitales; necesita más puentes"*. Su frase resume un concepto esencial del informe: la región sólo podrá multiplicar su participación en el comercio electrónico global si avanza en la armonización normativa, la interoperabilidad de pagos, la logística inteligente y la certificación de confianza digital.

Desde mi propia experiencia —y tal como expresé en ese mismo documento— sostengo que el comercio transfronterizo digital es **la nueva frontera de la productividad inclusiva,** porque cuando una pyme vende fuera de su país, no sólo amplía su mercado sino que también **aumenta su resiliencia, mejora su**

**competitividad y crea empleo de calidad**.

Esa fue una de las conclusiones en las que coincidí con mis coautores en CEPAL: **las pymes latinoamericanas con presencia online internacional son, en promedio, un 20% más productivas que aquellas enfocadas sólo en el mercado doméstico**.

Pero aún enfrentan grandes brechas: el 90% de las microempresas y pymes exportadoras en la región aún no aprovecha plenamente los canales digitales. Las causas son conocidas: falta de infraestructura logística, barreras regulatorias, costos de envío, desconocimiento de normativas aduaneras y, sobre todo, brechas de capacitación digital.

Por eso, en el marco de ese trabajo, impulsamos un llamado a la acción:

> "Que el comercio electrónico transfronterizo sea un instrumento de integración económica, pero también de inclusión social y equidad de género".



**Marcos Pueyrredon**

Ese es el espíritu que hoy debe guiar al *global selling* en Iberoamérica, porque de eso se trata **vender mejor y con sentido**. Cuando una empresa digitaliza su operación, se conecta con cadenas de valor globales. Pero cuando además lo hace promoviendo la igualdad y la sostenibilidad, se convierte en un agente de cambio estructural.

En esa misma línea, desde el eCommerce Institute y en alianza con organismos multilaterales como CEPAL y el BID, venimos promoviendo programas de **formación, mentoring y acceso a herramientas de internacionalización digital**. Iniciativas como *Crossborder eCommerce Academy*, *Women in Digital Export* o los *eTrade for Women Hubs* están contribuyendo a democratizar el conocimiento exportador.

El futuro del comercio transfronterizo latinoamericano será digital, sí. Pero también deberá ser inclusivo, sostenible y colaborativo. Como escribimos en aquel informe colectivo, *"el reto no es sólo cruzar fronteras físicas sino también derribar las barreras culturales y estructurales que impiden a muchos —y sobre todo a muchas— participar del mercado global"* (Arteaga *et. al*, 2025).

Y cierro este apartado con una convicción que sintetiza todo lo aprendido:

> "Cuando las fronteras se desdibujan en la economía digital, lo que realmente importa no es desde dónde vendemos sino con qué propósito lo hacemos".



**Marcos Pueyrredon**

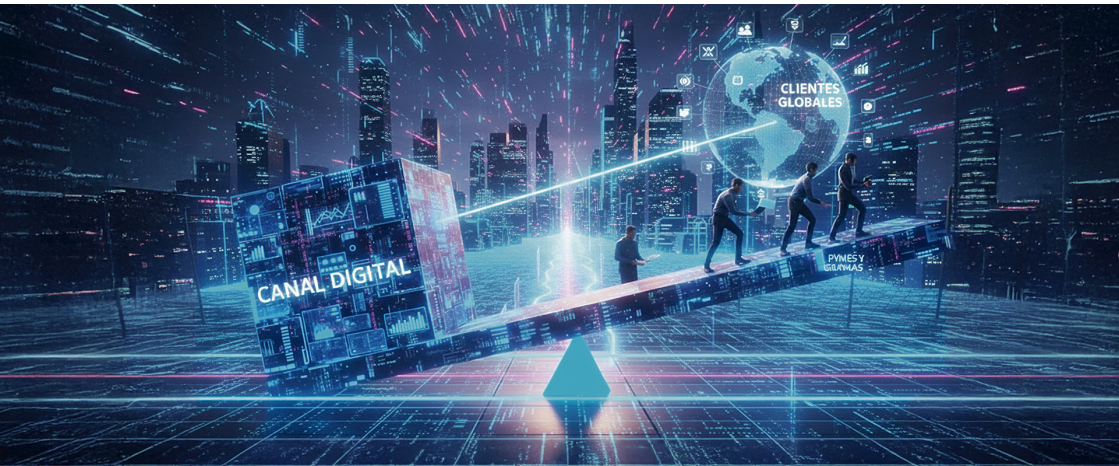


# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Modelos de expansión digital desde Iberoamérica: Estrategias, perfiles y plataformas

El canal digital ha resultado ser la palanca que ha permitido a pymes y grandes firmas latinoamericanas conectarse con clientes globales. El surgimiento del comercio electrónico en Iberoamérica que relato en el libro *El boom del comercio electrónico*[13] sentó las bases: América Latina alcanzó unos 300 millones de compradores digitales, y se esperaba que esa cifra creciera un 44% hacia 2029.[14]






## El boom del comercio electrónico

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

**Quiero leer este libro**

Para 2025, el comercio electrónico global mueve casi **US$ 6,86 billones**,[15] y cerca de una quinta parte de esas transacciones se realiza entre países, lo que revela el enorme potencial de internacionalización.[16] En **América Latina**, el sector mantiene un crecimiento sostenido del **19 % anual promedio entre 2022 y 2027,**[17] con **Brasil** concentrando más del **55 % del total de ventas online regionales**.[18]

En **Argentina**, el comercio electrónico alcanzó alrededor de **US$ 33 mil millones en 2024**, con una proyección de crecimiento anual del **14 % hacia 2027.**[19] Además, las **compras transfronterizas** ya representan cerca del **8 % del total** y se prevé que crezcan un **30 % interanual en 2024.**[20] Según **DHL**, el **44 % de los consumidores argentinos** compra en tiendas del exterior y el **18 %** lo hace al menos una vez al mes.[21]

Esta evolución confirma que la digitalización no sólo transforma el comercio interno, sino que abre las puertas para que empresas de Latinoamérica puedan vender directamente al consumidor global, y superen las barreras tradicionales de exportación. Ya no se trata sólo de exportar materias primas sino de **vender valor y marca al mundo**.

En Iberoamérica existen dos grandes perfiles de expansión digital. Por un lado, las **multilatinas digitales**, grandes empresas de origen local que extienden su dominio regional. Por otro, los negocios nacidos digitalmente con vocación DTC (direct-to-consumer) global: marcas que comenzaron en plataformas online o redes sociales y crecieron sin distribuidores intermedios. También veremos cómo pequeños exportadores de nicho (p.ej., artesanos, productores gourmet) encuentran audiencias globales mediante ecommerce. Finalmente, detallaremos las plataformas clave –marketplaces globales– que permiten esta internacionalización.

Estos modelos se enmarcan en herramientas públicas y programas de apoyo. Por ejemplo, **ProChile** ofrece el programa *E-Commerce Exporta* para orientar a pymes de Chile en su ingreso a canales digitales internacionales,[22] y **ProColombia** facilita plataformas como su *B2B Marketplace* para visibilizar productos colombianos ante compradores extranjeros.[23] Iniciativas como *ecomConnect* (del ITC/ONU) capacitan gratuitamente a emprendedores latinoamericanos en comercio electrónico global, para cerrar la brecha digital.

# Mercado, canal y modelo: El cubo estratégico del global selling

A lo largo de este libro hablo de entrar a México, a España, a Estados Unidos… y también de entrar a Amazon, a Mercado Libre, a un retailer europeo o a un distribuidor regional. Para no mezclar peras con manzanas, conviene fijar una distinción que uso en toda la colección *Génesis de un Futuro Digital*, aunque a veces quede implícita: **mercado no es lo mismo que canal, y canal no es lo mismo que modelo de relación**. Si confundimos esas tres capas, terminamos tomando decisiones cojas, con países sobredimensionados, canales mal usados y modelos contractuales que no acompañan la estrategia.

Cuando hablo de **mercado**, me refiero al país o región donde está el cliente: su marco regulatorio, sus hábitos de consumo, su poder adquisitivo, su cultura, sus métodos de pago y su infraestructura logística. México, España, Brasil o Alemania son mercados; también lo es, en cierto sentido, "la diáspora latina en Estados Unidos" como segmento distribuido geográficamente. El **canal** es el camino por el que llegamos a ese cliente: marketplace (Amazon, Mercado Libre, Alibaba), retail físico, ecommerce propio, social commerce, B2B digital, distribuidores. Finalmente, el **modelo de relación** define cómo nos vinculamos con ese canal en ese mercado: ¿vendemos directo o a través de terceros?, ¿bajo nuestra marca o marca blanca?, ¿con acuerdos exclusivos o abiertos?, ¿como proveedor dentro de la góndola digital

de otro o como dueño de la góndola?

Una forma simple de pensarlo es imaginar un **cubo mercado × canal × modelo**. En una cara está la lista de mercados objetivo; en otra, los canales a través de los cuales podemos llegar; en la tercera, los modelos de relación posibles (directo, marketplace, partner local, franquicia, distribuidor, licenciamiento, etc.).

Cada combinación de las tres caras genera una jugada distinta. "Estados Unidos × marketplace × FBA" no es lo mismo que "Estados Unidos × retail físico × marca propia" ni que "España × D2C × operación propia desde hub en Portugal". En *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce* trabajo justamente esta idea de orquestar portafolios de canales y modelos; aquí la clave es no perder de vista que cada decisión concreta ocupa una coordenada en ese cubo.

Dicho en forma brutal —y coherente con el espíritu práctico de este libro—: **abrir Amazon no es abrir un país nuevo; es abrir un canal nuevo en un país que sigue siendo Estados Unidos, España o Brasil**. La estrategia efectiva cruza siempre estas tres preguntas: ¿en qué mercado voy a jugar?, ¿por qué canal? y ¿bajo qué modelo de relación (propio, marketplace, partner)?

Confundir estas capas lleva a decisiones cojas: creer que "ya estamos en Europa" porque vendemos algo en un marketplace con clientes europeos, subestimar la importancia de construir marca en mercados donde

sólo aparecemos como un proveedor más en la góndola digital o exigirle al D2C propio resultados que sólo se pueden conseguir, en esa etapa, apoyados en un partner fuerte.

Esta distinción también conversa con lo que desarrollé en *El boom del comercio electrónico* y en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina*: muchas empresas de la región "entraron" primero a mercados lejanos a través de marketplaces globales sin tener una estrategia clara de qué querían construir allí. El resultado fue un crecimiento en volumen de pedidos, pero no necesariamente en valor de marca ni en aprendizaje estratégico. Leer el negocio con el cubo mercado × canal × modelo en mente permite, por ejemplo, decidir que en un mercado muy complejo entraremos inicialmente sólo vía partner B2B, mientras que en otro con mayor afinidad cultural apostaremos a D2C y marketplaces en paralelo.

Más adelante, cuando hablemos del árbol de decisión de canales y de los distintos caminos de entrada (*primero marketplace*, *primero canal propio*, *primero partner local*), este cubo será el mapa silencioso de fondo. Lo importante es que el lector entienda, desde ahora, que cada vez que en este libro hablemos de "entrar a un país" estaremos hablando de **al menos tres decisiones simultáneas**: qué mercado, por qué canales y bajo qué modelos de relación. Esa claridad conceptual ahorra muchos malentendidos y prepara el terreno para un global selling diseñado, no improvisado.

# Matriz de atractividad vs complejidad: El tablero donde se juega la expansión internacional

En el mundo real, las empresas no se internacionalizan por inspiración, sino por diseño. Y ese diseño empieza siempre por la misma pregunta estratégica, tan incómoda como inevitable: **"¿Dónde tenemos derecho a ganar y dónde sólo tenemos permiso para aprender?"**. Para responderla, propongo trabajar con una matriz simple, casi brutal en su honestidad, que cruza dos dimensiones fundamentales: la **atractividad del mercado** y la **complejidad de entrada**. Esa intersección, lejos de ser un ejercicio académico, es el lugar donde se decide si la expansión es una palanca de crecimiento o una fuente de destrucción de valor.

La **atractividad** reúne todo lo que venimos trabajando en El boom del comercio electrónico, La revolución del mobile commerce y este mismo libro: tamaño del mercado, crecimiento del ecommerce, poder adquisitivo, afinidad cultural, comunidad latina presente, hábitos de consumo, madurez digital y encaje con la propuesta de valor. La **complejidad**, en cambio, nos obliga a mirar aquello que normalmente las empresas subestiman: barreras regulatorias, fricción logística, requisitos fiscales, métodos de pago locales, SLA exigentes, tiempos de entrega, intensidad competitiva y, sobre todo, la capacidad interna del negocio para operar ese país. En

El desafío: fulfillment, logística y última milla explico con detalle cómo los contratiempos de aduana, devoluciones o certificaciones pueden pulverizar la rentabilidad de una categoría completa.

Cuando mapeamos los mercados en esta matriz, aparecen patrones reveladores. En el cuadrante de **alta atractividad y baja complejidad**, vemos los "mercados naturales de entrada": destinos donde hay demanda clara, logística viable, pagos integrados y cercanía cultural. Son los frutos al alcance de la mano. Para muchas empresas iberoamericanas, México, España y ciertos nichos de Estados Unidos han jugado este rol. Estos mercados no requieren heroísmo, sino claridad operativa y consistencia. En los capítulos de *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* aparece una y otra vez este patrón: los primeros éxitos vienen de mercados cercanos en cultura o geografía.

El cuadrante de **alta atractividad y alta complejidad** agrupa aquellos países que seducen por su tamaño —Alemania, Francia, China, Corea del Sur— pero que castigan a quienes entran sin músculo. Aquí no basta con una buena oferta digital; se necesita una arquitectura de riesgo robusta, partners fuertes y una secuencia de entrada calibrada. Como describo en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce, es en este tipo de territorios donde los modelos colaborativos con marketplaces, integradores fiscales y operadores logísticos especializados se vuelven obligatorios. Entrar "solo" suele ser la receta del desastre.

En el cuadrante de **baja atractividad y baja complejidad** encontramos lo que me gusta llamar **"mercados escuela"**. Países más pequeños o menos rentables a primera vista, pero donde la empresa puede aprender a operar cross-border con bajo costo de error: ajustar aduana, afinar catálogos, testear pricing, simular campañas y corregir procesos sin exponer demasiado capital. Son mercados para entrenar músculo, no para levantar un P&L heroico.

Finalmente, los mercados de **baja atractividad y alta complejidad** funcionan como faros: no para entrar, sino para decidir conscientemente no entrar. La matriz sirve también para eso: para evitar conversaciones motivadas por anécdotas, intuiciones o presiones internas ("tenemos un amigo que vive ahí", "la competencia abrió ese país"). En El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema insisto en algo que también aplica aquí: la estrategia es tanto decidir dónde jugar como decidir dónde no jugar.

Lo más potente de esta matriz ocurre cuando la conectamos con IA-unificada y human augmented AI, que ya venimos trabajando como columna vertebral en toda la colección. El scoring de atractividad y complejidad no tiene por qué ser estático: puede actualizarse en tiempo casi real con señales de demanda, variaciones de pricing, tiempos de entrega, tasas de rechazo en aduana, costos logísticos, competencia y sensibilidad cultural en redes. Lo que antes requería informes trimestrales hoy puede ser un tablero vivo que acompaña la conversación de directorio con evidencia, no con suposiciones.

Leída junto a la escalera de madurez hacia el global selling, esta matriz se convierte en brújula: **dónde empezar, dónde acelerar, dónde apoyarse en partners y dónde ni siquiera vale la pena intentarlo todavía**. Es el tipo de herramienta que le permite al C-level transformar un deseo de expansión en una hoja de ruta concreta, ordenada y, sobre todo, sostenible.

## Panorama de internacionalización desde Iberoamérica

Hace unas décadas atrás, pocos pensaban que una pyme local podría vender más allá de la esquina. Hoy, las ventas electrónicas cruzan océanos. América Latina (junto con España y Portugal) representa un mercado de ventas online gigantesco y en rápida evolución.

Con más de 300 millones de compradores digitales,[24] la región genera cientos de miles de millones de dólares al año. El mercado de ecommerce latinoamericano llegó a **272.000 millones de dólares** en 2023 (Spring, 2024) y se proyecta que supere los 500.000 millones al terminar 2025, impulsado por una penetración cada vez mayor de internet y smartphones.

La maduración digital regional ha sido alimentada por innovaciones en pagos y logística. En los últimos años, vimos explotar fintechs locales (Nequi, Daviplata, Yape, Plin, etc.), que llevaron servicios bancarios al celular de millones. Al mismo tiempo,

gigantes logísticos regionales (Mercado Envíos, DHL Global Forwarding ampliado e incluso hubs urgentes en Ciudad de México o Bogotá) redujeron los plazos de entrega, algo crítico para ganar clientes internacionales.

La pandemia consolidó estos cambios: los latinos que compraban online por necesidad optaron por quedarse ahí, especialmente ante la conveniencia y precios competitivos. En 2023, el comercio móvil representó el **77 %** de las compras digitales en Latinoamérica, y se "espera que ese porcentaje crezca al 82 % para 2027,[25] un fenómeno analizado en detalle en el libro de esta colección *La revolución del mobile commerce*.[26] En este contexto, la estrategia de llevar los negocios al mundo ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad competitiva.





**La revolución del mobile commerce**

Descubriendo cómo
los dispositivos móviles
transformaron el comercio digital.

**Quiero leer este libro**

Al mismo tiempo, en otros libros de la colección Génesis de un Futuro Digital, observamos parámetros muy valiosos para revisar a la hora de entender las dificultades logísticas (El desafío fulfillment, logística y última milla)[27] y la necesidad de una propuesta de valor fuerte. En este panorama, contar con las herramientas adecuadas (plataformas digitales, financiamiento de exportación, aliados logísticos) es vital.

## Multilatinas digitales y su despliegue regional

Sin duda, uno de los fenómenos más notables es la explosión de las **multilatinas digitales**: empresas latinoamericanas nativas que se convirtieron en líderes regionales o mundiales. Tomemos el caso icónico de **Mercado Libre** (Argentina, 1999). En 2023 reportó ingresos de **USD 14.400 millones**, con un crecimiento de más del 20% anual, y sólo en el segundo trimestre de 2024 facturó USD 5.070 millones.[28] Con 218 millones de usuarios únicos en 18 países, Mercado Libre es una multilatina por excelencia. Ha invertido miles de millones en expansión: por ejemplo, planea abrir un gran centro de distribución en Texas (EE. UU.) y amplió su plataforma de pagos (Mercado Pago) con convenios para transferencias a EE.UU. y Canadá. El número de compradores únicos aumentó un 19% en 2024, y los artículos vendidos crecieron un 29%, las tasas de expansión más altas desde 2021.

Esta agresiva expansión fue alimentada por estrategias inteligentes: en muchos mercados emergentes, Mercado

Libre permitió a pymes locales vender internacionalmente al proveerles no sólo la plataforma de marketplace, sino también logística (Mercado Envíos) y servicios de pagos digitales. Como cita el reporte de AMI, *"les dio la plataforma, herramientas de pago y logística necesarias"* a los comercios pequeños para competir globalmente (Meneses & Rodríguez Páez, 2024).

Otro ejemplo de multilatina digital es **Rappi** (Colombia, 2015), la famosa *superapp* de entregas. En pocos años, Rappi creció exponencialmente: alcanzó más de **30 millones de usuarios activos al mes** en 2022 (con más de 100 millones de descargas).[29] Además de Colombia, su estrategia fue consolidarse en las grandes economías de la región. A inicios de 2025 contaba con operación en **9 países de Latinoamérica**: Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, Uruguay y, por supuesto, Colombia. **El director de Rappi México, Iván Cadavid,** confirmó que un nuevo financiamiento de USD 100 millones iba destinado principalmente a *"expandirnos en los mercados estratégicos (Latinoamérica), siendo México uno de los principales"*.[30]

Efectivamente, Rappi ha aplicado una estrategia de adquisiciones y "*blitzscaling*": adquirió empresas competidoras en Perú, Uruguay y Centroamérica para crecer rápidamente. En 2025 contaba con unos 150.000 repartidores registrados (apoyando el 100k inicial) para cubrir una amplia oferta: restaurantes, supermercados, licorerías, farmacias, e incluso integró pagos y entretenimiento en la app. Su crecimiento vertiginoso (primer unicornio colombiano) se basa en

dominar verticales de alta frecuencia en las principales ciudades. Rappi ejemplifica la multilatina digital: empresa regional con capital privado, modelo de "paga al llegar" y múltiples servicios integrados, siempre con sede en Latam pero con miras globales.

Otras multilatinas digitales iberoamericanas notables incluyen **Globant** (Argentina, outsourcing de tecnología, presente mundialmente), **Nubank** (Brasil, fintech con creciente cobertura en Latam), **Despegar** (Argentina, viajes online en Latam) o **Tiendanube** (Argentina, plataforma de ecommerce para emprendedores en varios países). Cada una, a su manera, ha replicado su modelo original en otros países vecinos. Lo que comparten estas "puras sangre" latinas es la habilidad de crecer rápido gracias al talento local y la escalabilidad digital.

Como he analizado a lo largo de la colección *Génesis de un Futuro Digital*, estas compañías han aprendido a combinar capital local con conocimiento regional: entienden mejor al consumidor latino que cualquier firma extranjera, pero compiten de tú a tú a escala global. Los casos de Mercado Libre y Rappi confirman que una plataforma robusta, una oferta de servicios integrados (logística+pagos+marketplace) y la expansión geográfica agresiva son la receta del éxito.

A continuación, comparto una breve comparativa de sus perfiles:

| Empresa | Origen / año | Presencia geográfica | Modelo / servicios principales |
|---|---|---|---|
| **Mercado Libre** | Argentina, 1999 | 18 países (Latam); 218M usuarios | MarketPlace de C2C y B2C, fintech (Mercado Pago), logística (Mercado Envíos). Alta inversión logística/regulatoria (9 CVs logísticos en región). |
| **Rappi** | Colombia, 2015 | 9 países (Latam) | Superapp de entregas multiservicios: comida, retail, farmacia, pagos. Flota de >100k repartidores, integración de servicios (RappiFavor, RappiCash, etc.). Blitzscaling regional. |
| **Despegar** | Argentina, 1999 | Operaciones en Latam y España | Agencia de viajes online líder en Latam (vuelos, hoteles, paquetes turísticos). Pionera en e-turismo regional. |
| **Globant** | Argentina, 2003 | 5 continentes | Outsourcing de desarrollo de software y consultoría IT. Nube de servicios digitales global (no venta directa de productos). |
| **Nubank** | Brasil, 2013 | Principalmente Brasil (luego, México, Col) | Banco digital / neobanco. Crecimiento basado en experiencia, usuario digital, sin sucursales físicas. |

Fuente: eContentLAB

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Esta comparativa ilustra cómo cada multilatina aprovecha ventajas competitivas locales (conocimiento cultural, infraestructuras), y luego extiende el alcance regionalmente. En entrevistas con empresarios he constatado que los directivos de estas compañías valoran haber sido "startup locales" porque entienden mejor el contexto latinoamericano. Sin embargo, para seguir creciendo, se enfrentan a retos comunes:

asimetrías regulatorias entre países, exigencias logísticas transfronterizas y competencia de gigantes extranjeros.

Por ejemplo, **PedidosYa** (Uruguay, 2009) también se expandió a varios países andinos, aunque su venta fue relativamente rápida (fue adquirido por *Delivery Hero*). Pero su historia refuerza la idea: no es extraño que una empresa de un país pequeño se vuelva regional en cuestión de años.

Las multilatinas digitales iberoamericanas ejemplifican una **estrategia de saturación regional**: primero conquistaron sus mercados nacionales, luego replicaron el modelo en países vecinos de características similares. A menudo, la estrategia fue muy agresiva (blitzscaling) y basada en ofrecer "todo en uno" (pago, marketplace, entrega). En este sentido, su despliegue regional ha contado con apoyo de financiamiento (Mercado Libre y Rappi levantaron miles de millones en capital riesgo) y de políticas públicas (p.ej., compras gubernamentales de tecnología, tratados comerciales).

Los resultados son notables: estas empresas no sólo sirven a Iberoamérica sino que también inspirarán la expansión futura hacia mercados fuera de la región. Sin embargo, este crecimiento no es automático: requiere cumplir con múltiples requisitos legales y adaptaciones locales, como detallamos en el libro El desafío fulfillment, logística y última milla.

# DTC con vocación global

Paralelamente, un floreciente número de marcas **directo al consumidor (DTC)** con raíces en Iberoamérica ha logrado escalar globalmente gracias al ecommerce. Este modelo se basa en eliminar intermediarios (mayoristas/minoristas) y vender directamente desde la fábrica o marca al cliente final, usualmente a través de tiendas en línea propias o plataformas de venta global. A escala mundial se proyectaba que las ventas de marcas DTC superarían los **200.000 millones de dólares** en 2025,[31] impulsadas por consumidores que valoran experiencias de marca diferenciadas y conveniencia. Para Iberoamérica esto significa que cualquier pyme que prepare su oferta digitalmente puede apuntar al mundo entero desde el día uno.

Emprendimientos que lanzan productos alimenticios gourmet (snacks naturales, cafés de especialidad, salsas artesanales) con tiendas online multiidioma, por dar un ejemplo, se ven beneficiados de servicios como los de Amazon FBA (gestión de inventario global) y plataformas de pago seguras, porque pueden vender en Estados Unidos y Europa desde la ciudad de origen. Incluso sin tener oficinas físicas en esos países, utilizan envíos internacionales y fulfillment partners para atender pedidos. Esta vocación DTC global es posible porque el consumidor de hoy está dispuesto a comprar a un vendedor extranjero si la experiencia en línea es buena (sitio web en español/inglés, tiempos de envío razonables y pasarelas de

pago conocidas).

La tendencia DTC desde Iberoamérica está emergiendo en categorías diversas: belleza y cuidado personal (cosméticos naturales que se envían al mundo entero), tecnología de consumo (gadgets o accesorios diseñados localmente) y moda & calzado especializado (p.ej., zapatillas deportivas artesanales). No existen aún tantas marcas megaconocidas DTC latinas como en EE.UU. o Asia, pero cada vez vemos más casos de éxito emergentes gracias al canal digital. Además, estas marcas nativas digitales suelen crecer sin necesidad de catálogos tradicionales; se apoyan en el marketing de influencers y en estrategias digitales integradas para atraer clientes sin intermediarios. Lo importante es que este camino "doble cero" (cero stock con intermediarios, cero fronteras geográficas) permite a una startup local pensar en términos verdaderamente globales desde el día uno.

Por supuesto, no todo es color de rosa: las marcas DTC enfrentan su propia lista de retos. Sin intermediarios, deben manejar todo el proceso (marketing, ventas, fulfillment) internamente; muchas veces carecen del músculo logístico de los grandes retailers o marketplaces. Aquí reaparece la importancia del libro El desafío fulfillment, logística y última milla, donde se demostró que una estrategia DTC exitosa requiere alianzas logísticas eficaces.




**El desafío fulfillment, logística y última milla**

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

**Quiero leer este libro**

Asimismo, la capilaridad de pagos internacionales o aranceles a veces complica los envíos directos. No obstante, el modelo DTC ha probado ser muy rentable en márgenes (al no pagar comisiones a retailers) y genera lealtad de marca por la interacción directa con el cliente.

En resumen, las **marcas nativas digitales** de Iberoamérica con vocación global están construyendo un camino propio: crean productos pensados para audiencias globales, construyen plataformas de ecommerce multiregión y usan data analytics para afinar su marketing. Tal como se analiza en El boom del comercio electrónico, la globalización digital ha igualado el campo de juego: un emprendedor en México puede acceder a compradores en Alemania con la misma facilidad que uno en España a uno en Argentina. Lo que distingue a las DTC exitosas iberoamericanas es una propuesta de valor auténtica (producto único, historia cautivadora) y el uso estratégico de todas las herramientas digitales disponibles.

# Ruta mínima de internacionalización "bootstrapped"

Cuando bajamos del C-level a la trinchera del emprendedor o de la scale up, la pregunta cambia de forma. Ya no es sólo "¿a qué mercados deberíamos ir?", sino algo mucho más terrenal: **"¿por dónde empiezo si no tengo presupuesto de multilatina, pero sí ambición global?"**. Muchas de las historias que contamos en El boom del comercio electrónico y en El ecosistema emprendedor y el impulso de las nuevas iniciativas nacen justamente ahí: fundadores y fundadoras que arrancan con recursos limitados, pero con una claridad brutal sobre el problema que quieren resolver y el tipo de cliente al que quieren servir, aquí y afuera. Para ellos, propongo una **ruta mínima de internacionalización "bootstrapped"**, una secuencia en seis pasos que busca ordenar el impulso sin apagarlo.

El primer paso es **validar demanda global**. Antes de traducir la tienda o abrir una empresa en otro país, conviene escuchar si realmente hay alguien del otro lado. Hoy esa validación inicial puede hacerse con herramientas sorprendentemente accesibles: mirar búsquedas y tendencias, analizar qué se dice de nuestra categoría en redes y foros, observar cómo se comportan productos similares en marketplaces globales, detectar comunidades de diáspora interesadas en lo que ofrecemos. En El boom del comercio electrónico contamos varios casos de pymes latinoamericanas que descubrieron, casi por accidente, que sus productos tenían tracción en nichos de Europa o Estados Unidos;

aquí se trata de transformar ese accidente en método.

El segundo paso es **empezar con cross-border de bajo volumen vía marketplace**. No necesitamos abrir un warehouse en otro continente para aprender: alcanza con listar un conjunto acotado de productos en marketplaces que ya tienen tráfico internacional, testar precios, medir tiempos de entrega, calcular costos reales de empaquetado, comisiones y devoluciones. Esto lo vimos una y otra vez en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina*: los casos que mejor evolucionan son los que usan el marketplace como laboratorio de fricciones, no como apuesta a todo o nada. La consigna en esta fase es simple: aprender rápido, perder poco por cada error y documentar obsesivamente qué funciona y qué no.

El tercer paso es **consolidar una comunidad nicho externa**. Una vez que comprobamos que alguien nos compra desde afuera, el juego deja de ser simplemente "despachar pedidos" y pasa a ser **construir relación**. Aquí entran en escena las herramientas que trabajamos en *La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios*: contenidos específicos para esos mercados, historias que conectan el origen de la marca con la cultura del país de destino, interacción en redes con clientes de otros husos horarios, newsletters segmentados, programas de referidos entre comunidades de diáspora. No se trata de "internacionalizar el Instagram", sino de entender que tal vez nuestros primeros cien clientes en un nuevo país comparten idioma, origen o intereses muy concretos que vale la pena cultivar.

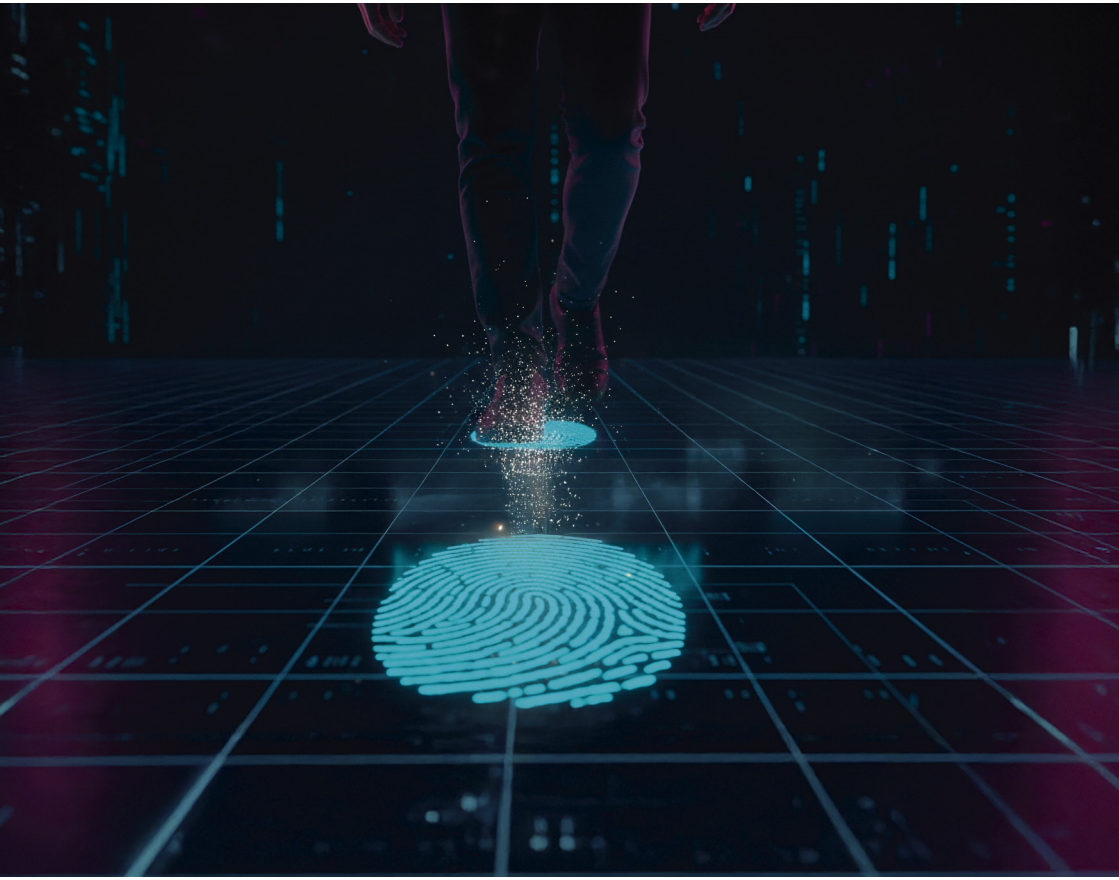
El cuarto paso es **montar un ecommerce propio simple, multiidioma, para uno o dos países prioritarios**. Recién cuando tenemos señales claras de demanda y una comunidad mínima, tiene sentido invertir en una tienda propia adaptada: dominios específicos, versiones de la web en la lengua local, catálogos y mensajes ajustados, métodos de pago relevantes para ese mercado. No hace falta que sea una obra de arte; hace falta que sea clara, funcional y coherente con lo que aprendimos en los pasos anteriores. Aquí se cruzan los aprendizajes de *La revolución del mobile commerce* (experiencias optimizadas para el teléfono, no sólo para escritorio) y de El desafío: fulfillment, logística y última milla (promesas de entrega realistas, políticas de devolución transparentes, información clara de costos totales).

El quinto paso es **formalizar la operación**. Todo lo que en los primeros experimentos funcionaba "a pulmón" —cobros, facturación, contabilidad, acuerdos logísticos, atención al cliente— necesita institucionalizarse si queremos que la internacionalización deje de ser un experimento y se convierta en una línea de negocio. Esto puede implicar integrar una pasarela de pagos que soporte múltiples monedas, firmar contratos con operadores logísticos que se comprometan a ciertos SLA, ajustar la estructura contable para registrar ventas por país, implementar herramientas de soporte multicanal y, cada vez más, incorporar capas de **IA-unificada** que nos ayuden a monitorear márgenes, tiempos de entrega y satisfacción por mercado en tiempo casi real, como analizamos en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema.

El sexto paso es **escalar con partners y retail media**. Una vez que el modelo básico funciona —es decir, sabemos qué vendemos, a quién, por qué canales y con qué números—, llega el momento de encender aceleradores: programas de retail media en marketplaces, acuerdos con retailers o distribuidores locales, colaboraciones con otras marcas complementarias, participación en programas público-privados de promoción de exportaciones digitales, como los que describimos en este mismo momentum. Aquí la ruta del emprendedor/scaleup se cruza con los marcos más amplios de La implementación de los modelos unified & collaborative commerce y de Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: cada inversión en visibilidad y alianzas tiene que alimentar un flywheel donde más datos y más clientes se traducen en mejores decisiones, no sólo en más ruido.

Es importante decirlo con claridad: esta ruta mínima no es una fórmula rígida, ni una carrera que haya que completar en tiempo récord. Hay emprendedores que avanzan dos pasos y, conscientemente, deciden quedarse ahí porque su modelo cierra con una combinación de marketplace + comunidad nicho; otros aceleran hacia el quinto y sexto paso porque su categoría, su ticket promedio y su equipo lo permiten. Lo relevante es que cada paso responde a una lógica: **primero, validar; luego, aprender; después, formalizar; y recién entonces, escalar**. Leída en conjunto con la escalera de madurez hacia el global selling y la matriz de madurez digital × ambición global que presentamos en este capítulo, esta ruta bootstrapped ofrece una versión "en zapatillas" de la internacionalización: pensada para quienes no tienen

un presupuesto corporativo, pero sí convicción de que su producto merece jugar en la cancha global.



## Exportadores de nicho: Productos con tracción global

Junto a los grandes actores existen miles de **microempresas de nicho** que han encontrado en el ecommerce la puerta al mundo. Estos son negocios de volumen pequeño pero

producto único o diferenciado: artesanías, alimentos gourmet, moda local, insumos tecnológicos, entre otros. Por ejemplo, el caso de un artesano ecuatoriano que confecciona bolsos tradicionales y los vende a clientes en Europa a través de Etsy y Amazon Handmade. Nunca imaginó alcanzar a un público fuera de su región hasta poner sus piezas en un marketplace global; hoy su factura internacional supera la local.

El comercio electrónico ofrece una **visibilidad global** impensable para negocios pequeños. La visibilidad que alcanzan ciertos productos desde una tienda online es a nivel global, mucho mayor que en una tienda física. Esto es fundamental para nichos, pues aprovechan la singularidad de su oferta. Por ejemplo, los productos artesanales mexicanos han ganado demanda mundial; muchas marcas locales de artesanía exportan online exitosamente gracias a esa visibilidad. Lo mismo ocurre con otros "nichos culturales": cepas de vino boutique chileno, café especial colombiano de altura, galletas veganas uruguayas, joyería de plata peruana o biocosméticos argentinos de albahaca silvestre han encontrado en marketplaces internacionales un canal natural.

Estas exportaciones de nicho suelen utilizar plataformas como Etsy (artesanos/creativos), Amazon (marcas de consumo masivo- premium) e incluso eBay o Mercado Libre Global. Las comisiones suelen ser aceptables porque el volumen es limitado y las ganancias unitarias relativamente altas. Ventajas clave para estos vendedores: acceso rápido a mercados donde ese nicho es valorado (por ejemplo, compradores en EE.UU. y Europa dispuestos

a pagar más por productos exóticos) y la posibilidad de comenzar con baja inversión.

La desventaja principal es la logística: un solo paquete a USA puede ser caro y complejo (aduanas, seguimiento). Ahí entran las soluciones de fulfillment internacionales descritas en El desafío fulfillment, logística y última milla (Pueyrredon, 2025), así como envíos consolidados o agentes de carga especializados.

Además, algunos productos de nicho han aprovechado el **almacenamiento en centros locales de terceros**. Por ejemplo, pequeñas bodegas de vino exportan usando el programa de Amazon FBA Export, que les permite enviar lotes a depósitos en EE.UU. y luego atender pedidos minoristas sin gestionar cada envío internacional por su cuenta. Este esquema está creciendo: cada vez más gobiernos locales (ProChile, ProColombia) ofrecen subvenciones logísticas o convenios con plataformas para ayudar a productores de nicho a colocarse en esos depósitos globales.

Los exportadores de nicho ilustran el último perfil de internacionalización digital: emprendedores con productos distintivos que usan internet para encontrar *micro audiencias globales*. Aprovechan catálogos online, marketing digital dirigido (SEO, redes sociales de nicho) y comunidades de compradores (foros de fanáticos, suscriptores de newsletters especializadas). Como resultado, han roto la regla tradicional de "necesitas una gran producción para exportar"; basta con un inventario pequeño si está dirigido al cliente correcto.

# Cuatro trayectorias tipo de global selling iberoamericano

Más allá de las categorías generales de multilatinas digitales, DTC con vocación global y exportadores de nicho, en la práctica aparecen ciertas trayectorias que se repiten una y otra vez cuando miramos el global selling desde Iberoamérica. No son modelos cerrados, pero sí patrones que ayudan a entender por dónde caminan, tropiezan y vuelven a levantarse muchas empresas de la región. A continuación, presento cuatro de esas rutas típicas, que dialogan con los casos y marcos desarrollados en otros libros de la colección *Génesis de un Futuro Digital*.

## 1. Marca local que se vuelve regional gracias a marketplaces

El primer arquetipo es el de la **marca local de consumo masivo o de nicho** —alimentos, cosmética, hogar, bienestar— que empieza siendo fuerte en su mercado de origen y descubre en los marketplaces la rampa más directa para salir al exterior. Su historia suele comenzar en Mercado Libre, Amazon o algún vertical especializado; primero como una forma de complementar su canal propio, luego como un laboratorio de señales: qué productos "viajan" mejor, a qué precios, con qué reseñas y desde qué países llegan las primeras compras recurrentes. Es la continuación natural de muchos relatos que ya trabajamos en El boom del comercio electrónico: marcas que pasaron de "vender por internet" a pensar en

términos de portafolio internacional sin haber modificado su fábrica ni su estructura jurídica en un inicio.

Con el tiempo, las marcas que logran consolidarse en este camino dan un segundo paso: **construyen activos propios sobre lo aprendido en los marketplaces**. Lanzan una tienda online regional o por país, afinan su narrativa para mercados específicos, invierten en contenido y comunidad —tal como desarrollamos en *La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios*— y, en algunos casos, avanzan hacia acuerdos con retailers físicos en mercados donde la marca ya tiene suficiente "tracción digital" como para negociar en otros términos. Los marketplaces siguen siendo relevantes, pero dejan de ser el único lugar donde viven; se convierten en una capa más dentro de una estrategia de comercio unificado y colaborativo, en línea con lo que profundizamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce.

## 2. Fabricante B2B que usa canales digitales para abrir mercados

Un segundo patrón es el del **fabricante B2B** —de maquinaria, insumos industriales, componentes tecnológicos o soluciones para otras empresas— que durante años operó bajo lógicas tradicionales: ferias, distribuidores, representantes, viajes comerciales. La irrupción del ecommerce B2B, los marketplaces especializados y las plataformas de contenido técnico abren para estos actores una ventana de global selling que, hasta hace poco, parecía reservada al mundo B2C.

Aquí el punto de partida no es "poner el producto en la góndola digital para el consumidor final", sino **diseñar una presencia digital que genere confianza, especifique claramente el valor técnico y habilite conversaciones comerciales de calidad**.

En La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C y en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* analizamos justamente este tipo de casos: fabricantes que empiezan listando parte de su catálogo en marketplaces B2B, combinan esa visibilidad con webinars, demostraciones virtuales y contenido técnico descargable, y utilizan esos canales como filtro inteligente para identificar leads en otros países. La operación comercial sigue cerrándose, muchas veces, de manera más tradicional (contratos, integraciones, proyectos de implementación), pero la prospección y la primera parte del funnel se vuelven crecientemente digitales. El resultado es un modelo híbrido donde los canales digitales permiten **abrir mercados, validar interés y priorizar esfuerzos comerciales**, sin dejar de lado la complejidad propia del B2B.

### 3. DNVB/D2C que expande primero hacia comunidades nicho

La tercera trayectoria es la de la **DNVB (marca nativa digital) o D2C** que nace pensando en un público muy específico y descubre que su comunidad natural se extiende más allá de las fronteras del país. A veces es la diáspora —mexicanos en Estados Unidos, brasileños en Europa, argentinos en España—; otras veces son nichos

globales articulados en torno a un estilo de vida, una causa o una estética. En El consumidor y la experiencia de usuario en la era digital y en La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios mostramos cómo, en estos casos, la internacionalización no empieza por "abrir un país", sino por **seguir a la comunidad allí donde está**.

Estas marcas suelen dar sus primeros pasos internacionales mediante envíos cross-border a esas comunidades nicho, apoyándose en redes sociales, contenido y recomendaciones entre pares. A medida que validan demanda y consolidan rituales compartidos —formas de uso, relatos, símbolos—, empiezan a ajustar surtido, mensajes, bundles y pricing a las realidades concretas de cada "isla" de su comunidad, sin perder el relato de marca global. Sólo cuando esa base está lo suficientemente consolidada, tiene sentido dar pasos más estructurales: abrir una tienda específica para un país o región, trabajar con centros de fulfillment cercanos o incluso explorar acuerdos selectivos con retailers alineados con su identidad. Es una expansión **de adentro hacia afuera**: primero comunidad, luego geografía, en coherencia con el flywheel que trabajamos en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital.

### 4. Empresa que reestructura su estrategia tras un fracaso inicial

Finalmente, hay una trayectoria menos glamorosa, pero igual de importante: la de la **empresa que se expande demasiado rápido, a demasiados mercados, sin**

**suficiente adaptación, y se ve obligada a replegarse para rediseñar su estrategia**. En *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* (Arteaga *et al.*, 2025) cuento varios ejemplos de este tipo: compañías que abren varios países en paralelo, replican casi sin cambios su catálogo, su pricing y su operación logística, subestiman hábitos de consumo, métodos de pago y marcos regulatorios, y terminan enfrentando devoluciones costosas, reseñas negativas, problemas de caja y equipos desbordados.

Lo interesante es lo que sucede después, cuando la empresa decide hacer un "reset disciplinado". Cierra países donde no tiene verdadera ventaja, concentra esfuerzos en dos o tres mercados donde el encaje producto-mercado es más claro, invierte en **datos, IA-unificada y analítica** para entender qué funcionó y qué no, y rediseña su modelo de expansión con más profundidad y menos ansiedad. Esta segunda etapa se apoya mucho en los marcos que desarrollamos en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistem*a* y en *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*: matrices de priorización, escaleras de madurez, árboles de decisión de canales, checklists de readiness y una gobernanza más sólida entre casa matriz y mercados.

En muchos sentidos, estas empresas "version 2.0" terminan siendo mejores candidatas al global selling que aquellas que tuvieron un éxito inicial demasiado fácil. Han pagado el costo del aprendizaje, han visto sus límites y han entendido que el juego no es coleccionar países, sino

**construir un sistema sostenible de mercados, canales y partners**. Ese viaje, con sus idas y vueltas, es una de las mejores síntesis del espíritu de *Génesis de un Futuro Digital*: aprender en la práctica, documentar lo aprendido y usarlo para diseñar un futuro digital más consciente y más robusto para el ecosistema iberoamericano.

## Global selling en B2B y B2B2C: Del catálogo oculto al ecosistema conectado

Cuando se habla de global selling, la imaginación suele irse directo al B2C: marcas que venden al consumidor final en múltiples países, tiendas online, marketplaces, influencers. Pero una parte enorme —y muchas veces silenciosa— del comercio internacional iberoamericano es **B2B y B2B2C**: fábricas de insumos, componentes, soluciones tecnológicas, alimentos e intermediarios que venden a otras empresas, que a su vez venden al cliente final. Si este libro se quedara sólo con el B2C, dejaría en la sombra a buena parte de los actores que más valor agregan en la región.

En La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C desarrollé en profundidad cómo están cambiando los vínculos entre fabricantes, distribuidores y clientes corporativos. En B2B, el global selling no empieza con un carrito de compras; empieza con **ser visibles, confiables y fáciles de hacer negocios a distancia**. Eso implica mostrar información técnica de

calidad, listas de precios claras, condiciones comerciales comprensibles y un circuito simple para cotizar, negociar, cerrar y reordenar.

Una empresa que fabrica equipamiento industrial en Córdoba o Monterrey no necesita "vender por impulse buying" a un consumidor final en Berlín; necesita que los decisores de compra —ingenieros, gerentes de planta, equipos de procurement— puedan descubrirla, entender su propuesta y confiar en que va a cumplir.

En la práctica, los caminos de global selling B2B y B2B2C pasan por varias capas digitales que se superponen. La primera es la **presencia informativa y relacional**: sitios web bien estructurados, catálogos técnicos descargables, demostraciones virtuales, webinars, contenidos de uso y casos de éxito. Es la vitrina que reemplaza —o complementa— a la feria física y al catálogo impreso.

La segunda capa son los **canales transaccionales B2B**: portales de clientes para reordenar, marketplaces especializados (como los que repasamos en este momentum bajo "Marketplaces y plataformas clave"), integraciones EDI o API con sistemas de compra corporativos. La tercera capa son los **modelos híbridos B2B2C**, donde el fabricante acompaña al distribuidor o al retailer con activos digitales orientados al consumidor final (contenido, reseñas, fichas enriquecidas, experiencias de marca), como ya trabajamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce.

La diferencia central con el B2C no está sólo en el tipo de cliente, sino en el **ciclo de decisión y la estructura de riesgo**. En B2B, los tickets son más altos, los contratos más largos y los errores más caros. Por eso, el global selling B2B/B2B2C exige una disciplina especial en tres frentes:

- **Integración de sistemas**: conectar ecommerce, CRM, ERP, logística y finanzas para que las promesas comerciales reflejen capacidades reales.
- **Gobernanza de precios y condiciones**: evitar que el canal digital "choque" con acuerdos comerciales existentes en distintos países.
- **Servicio y postventa**: equipos capaces de dar soporte técnico, resolver problemas y cumplir SLA a varios husos horarios.

Aquí la IA-unificada y la human augmented AI —que venimos desarrollando en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema— suman una capa diferencial. Pueden ayudar a priorizar mercados B2B por señales de demanda (licitaciones, búsquedas, regulaciones nuevas), a detectar oportunidades en cadenas de valor globales, a automatizar parte de la atención técnica de primer nivel y a anticipar riesgos de churn o de impago en clientes corporativos. No se trata de reemplazar al ejecutivo de cuenta, sino de darle mejores mapas, radares y tableros para decidir dónde poner el cuerpo y el tiempo.

En B2B2C, además, el juego se vuelve tripartito: **fabricante – intermediario – retailer**. Una empresa que vende insumos de construcción, cosmética, bebidas o tecnología puede usar el global selling para apoyar a sus clientes —ferreterías, farmacias, supermercados, tiendas especializadas— con catálogos digitales, campañas cooperadas, contenido para redes, herramientas de recomendación y soluciones de comercio colaborativo, como las que desarrollo en los momentums dedicados a modelos unified & collaborative commerce y retail media. De ese modo, el fabricante no sólo exporta productos; exporta **capacidad de vender mejor en el punto de contacto con el consumidor final**, lo que genera un círculo virtuoso en toda la cadena.

En resumen, el global selling B2B y B2B2C no se limita a "abrir un canal online para empresas", sino a **reconfigurar las relaciones comerciales a escala internacional**. Es pasar de un modelo basado en ferias, intermediarios opacos y llamadas telefónicas interminables a un ecosistema conectado, donde la información fluye, los procesos se automatizan y las decisiones se toman con más datos y menos fricción. Y, como buena parte de los libros de la colección *Génesis de un Futuro Digital* insiste, esa reconfiguración no es un lujo de gigantes: también está al alcance de pymes industriales, exportadores regionales y clusters sectoriales que se animen a usar lo digital como puente y no sólo como folleto.

# Marketplaces y plataformas clave

Los **marketplaces globales** son el puente más directo al cliente internacional. Permiten acceder a millones de usuarios ya fidelizados. Entre los principales destacan **Amazon Global, eBay, Etsy, Alibaba/AliExpress y TikTok Shop**. A continuación resumo las ventajas, desventajas, tarifas y requisitos esenciales de cada uno.

## Amazon Global

La multinacional líder del ecommerce facilita que vendedores iberoamericanos ofrezcan sus productos en EEUU, Europa y Asia.

**Ventajas:** enorme base de clientes (300+ millones solo en Latam), infraestructura logística (FBA para envíos desde almacenes de Amazon), confianza de marca y herramientas de mercadeo integradas (Prime, Amazon Ads).

**Desventajas:** alta competencia, reglas estrictas (control de calidad, propiedad intelectual) y costos fijos (suscripción Professional de USD 39.99/mes para vender en NA). Las **comisiones por referencia** oscilan entre el **8% y 20%** del precio de venta según categoría, más costos de almacenamiento si usan FBA.[32]

**Requisitos:** cuenta de vendedor Seller Central (posible desde varios países), identificación fiscal local (como RFC en México o CUIT en Argentina) y cumplimiento de normas

de importación/exportación del país destino. Notas: Amazon ofrece unificados los mercados de Norteamérica y Brasil bajo un mismo panel de control, y facilidades de regionalización (p.ej., compartir inventario).

### eBay

Marketplace histórico de subastas/venta fija global.

**Ventajas:** presencia consolidada en EEUU, Europa y Asia, flexible en envíos internacionales (vendedores pueden ofrecer distintas opciones de envío mundial), y sin necesidad de grandes inventarios (se usa por lotes o dropshipping).

**Desventajas:** menor crecimiento reciente que Amazon, menor tráfico global y procesamiento de pagos propio (eBay Payments) aún complejo para algunos vendedores de Latam. Las comisiones finales rondan el 13,25% sobre el total de la venta (hasta USD 7.500) más USD 0.30 por pedido[33] (tasas diferenciadas por categoría, ver *seller fees* en su portal). También se cobran pequeñas tarifas de publicación (listing) tras los primeros 250 anuncios gratuitos al mes.

**Requisitos:** cuenta de vendedor (gratuita); se recomienda abrir una tienda eBay para obtener mayores cuotas de publicaciones gratuitas y tarifas reducidas. eBay exige datos de contacto y a veces verificación de identidad, pero admite internacionales sin requerir domicilio local (la plataforma cobra una "tarifa internacional" mínima).

### Etsy:

Marketplace especializado en productos hechos a mano, vintage y creativos.

**Ventajas:** enfocada en artesanía, joyería, ropa y decoración de nicho con alta demanda internacional; comunidad global de compradores que valoran lo auténtico.

**Desventajas:** limitado a categorías "artesanales" (requiere que el vendedor participe creativamente), cobros por listado y pagos que hay que conocer.

**Tarifas:** un 6,5% de comisión por transacción sobre el total del pedido (incluyendo envío),[34] más **USD 0,20 por publicación** (cada 4 meses); además se aplican tarifas de procesamiento de pagos (aprox. el 3% + MXN 6 en México, por ejemplo).

**Requisitos:** tener cuenta en Etsy Payments (soporta varias monedas), un producto que cumpla con sus políticas (por ejemplo, bisutería artesanal hecha por el vendedor o artículos vintage de más de 20 años); ofrecer servicio al cliente en múltiples monedas/idiomas ayuda mucho, aunque no es obligatorio.

### Alibaba.com:

Portal mayorista B2B global (oficina matriz en China).

**Ventajas:** llegada masiva a compradores globales (1.280 M usuarios activos en 2021, la mayoría fuera de China)

(ProColombia, 2022). Ideal para exportadores que buscan grandes pedidos empresariales; se paga suscripción pero no comisión por venta individual.

**Desventajas:** modelo diferente (no es B2C retail): es por catálogo y pujas de precios. El costo es alto al principio: por ejemplo, el plan Gold Supplier comienza alrededor de **USD 166 al mes**[35] (suscripción anual). Requisitos: documentos de empresa verificados, disponibilidad de producción al por mayor y voluntad de negociar términos de envío (FOB/CIF) con compradores internacionales. Alibaba agrupa a varias plataformas (AliExpress para consumidor retail; Taobao/Tmall en China).

En la práctica, muchos vendedores latinos utilizan AliExpress para importadores del exterior, aunque su presencia es menor que la de fabricantes asiáticos. Para un exportador latino, Alibaba.com puede servir para fichas de productos industriales, agroexportaciones o componentes fabricados en la región, para así acceder a un mercado B2B amplio.

### TikTok Shop

Un actor emergente en social commerce. TikTok ofrece a los creadores y tiendas integrarse en su plataforma de ecommerce.

**Ventajas:** combinación de alcance viral (app con >150 millones usuarios Latam) y facilidad de compra impulsada por video. Ha ganado tracción rápida: en

EE.UU. llegó a facturar USD 7–8 mil millones en 2024.[36] En Latam, su avance clave fue la entrada en México (2024). TikTok Shop México lanzó una promoción de 90 días sin comisiones para vendedores locales, lo que incentiva a pymes a probar esta vía. Después del periodo promocional se aplican comisiones de venta (similares al 5-10%).

**Desventajas:** aún no está en todos los países (todavía falta en la mayor parte de Latam aparte de México), y existen limitaciones de producto (por ejemplo, en México no permite vender ciertos bienes como joyería fina, productos farmacéuticos o ropa de bebé).

**Requisitos:** ser un empresario registrado en el país (p.ej., RFC vigente en México), cumplir con las normas de producto de TikTok y generalmente enlazar a cuentas de Instagram/Facebook. TikTok Shop no cobra comisiones durante los primeros tres meses en México, lo cual lo hace atractivo para probar la venta social. El experto Ernesto Caccavale resalta que este modelo facilita el "*social discovery*" de productos latinos, al permitir que un pequeño vendedor aparezca en el feed de millones. Aunque es temprano, se vislumbra que TikTok Shop puede convertirse en un canal clave para marcas DTC de moda y belleza latinoamericanas, dado el perfil de su audiencia joven.

A continuación se presenta una tabla comparativa simplificada con comisiones y requisitos de cada marketplace:

| Plataforma | Comisión de venta | Requisitos básicos |
|---|---|---|
| **Amazon** | 8–20% de la venta (referral fee) | Cuenta profesional (USD 39.99/mes); registro fiscal (CUIT, RFC, etc.); opción FBA requiere inventario en almacenes de Amazon. |
| **eBay** | ~13% + USD 0,30 por pedido | Cuenta de vendedor gratuita; se sugiere tienda eBay para tarifas reducidas; cargo por publicación tras anuncios gratuitos mensuales. |
| **Etsy** | 6,5% de la transacción + USD 0.20/listado | Cuenta Etsy Payments; productos hechos a mano o vintage (20+ años); políticas de envío claras y énfasis en fotografía de calidad. |
| **Alibaba.com** | No hay comisión por venta (modelo B2B por suscripción) | Plan Gold Supplier (desde aprox. USD 166/mes); documentos de empresa verificados; enfoque en ventas al por mayor. |
| **TikTok Shop** | 0% los primeros 90 días; luego aprox. 5–10% | Empresa registrada en México (o país de lanzamiento); cumplir categorías permitidas; usar sistemas de inventario/fulfillment que integren con TikTok. |

Fuente: eContentLAB

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Además de los marketplaces globales, las empresas iberoamericanas pueden apoyarse en **herramientas públicas y programas estatales** para digitalizar sus exportaciones. Por ejemplo:

- **ProChile E-Commerce Exporta** (Chile): Ofrece capacitación y asesoría personalizada a empresas chilenas que quieren vender en canales digitales internacionales. Entre sus

servicios gratuitos está la información sobre logística, reglamentaciones de importación y selección de marketplaces idóneos.

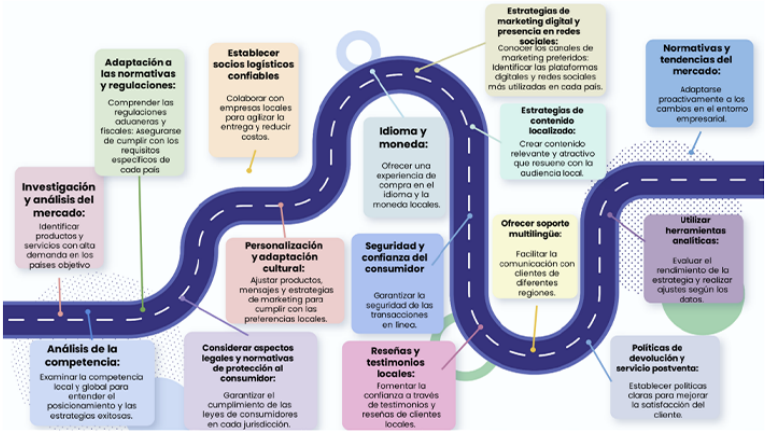
- **ProColombia B2B Marketplace** (Colombia): Plataforma en línea donde empresas colombianas pueden publicar su oferta exportable y conectar con compradores globales. Según ProColombia, este tipo de portales ha permitido a negocios locales "dar a conocer su oferta y aumentar el alcance de sus productos" a nuevos mercados. Adicionalmente, ProColombia organiza misiones comerciales virtuales y ferias de comercio electrónico.
- **ecomConnect**: Iniciativa internacional (ITC/ONU, mediante programa *SheTrades LATAM*) que provee talleres y recursos de comercio electrónico dirigidos a emprendedoras y pymes latinoamericanas. Ofrece desde webinars especializados hasta networking con expertos globales en ecommerce.

Estas "fichas prácticas" muestran que, a la par de los gigantes privados, existe un ecosistema de apoyo para acompañar a las empresas en la expansión digital. Muchos gobiernos de Iberoamérica han entendido que vender por Internet es parte de la estrategia de internacionalización nacional, y por eso financian portales, capacitación y subsidios logísticos que simplifican la entrada a los marketplaces globales.

# Checklist y matrices para la expansión digital

Para cerrar este análisis, presento una serie de checklist prácticos y diferents matrices aplicables. Empecemos con las etapas básicas que una empresa iberoamericana debe considerar al planear su expansión digital global:

Diagrama 3
Hoja de ruta para el comercio electrónico transfronterizo




Fuente: Programa inicial en digital ecommerce. Ecapacitacion, eCommerce Institute. https://ecapacitacion.org/programa-inicial-en-digital-commerce/.

La hoja de ruta de la CEPAL sintetiza el camino que muchas pymes latinoamericanas ya están recorriendo: desde la adaptación normativa y logística hasta la personalización cultural de la oferta. Sin embargo, pasar del mapa a la acción requiere aterrizar cada etapa en decisiones concretas. Por eso, a continuación presento un **checklist operativo** que traduce esa visión en pasos aplicables para cualquier empresa iberoamericana que busque escalar al comercio digital global.

1. **Diagnóstico de producto y mercado**: Revisar si el producto es exportable (demanda internacional, regulaciones, adaptaciones necesarias). Identificar países objetivos y adaptar empaques/marketing a los idiomas y cultura de esos mercados.

2. **Plataformas de venta**: Decidir dónde vender: sitio propio multidioma o marketplaces. Analizar ventajas de cada canal (ver sección anterior). Inscribirse y cumplir requisitos de verificación (empresa registrada, banca internacional, logística).

3. **Aspectos legales y fiscales**: Verificar aranceles, normativas de importación/exportación y posible necesidad de certificados (ej., orgánicos, kosher). Registrarse en padrón de exportadores del país de origen y obtener certificados de origen si aplican. Evaluar tipos de cambio y acuerdos de libre comercio vigentes.

4. **Logística internacional:** Definir cómo mover el producto fuera de la frontera es tan importante como definir dónde vender. El primer paso es evaluar las rutas posibles: desde **servicios postales** para envíos de bajo costo, hasta **couriers globales** como FedEx, UPS o DHL, que ofrecen descuentos por volumen y mejores tiempos de tránsito. Cuando la estrategia exige escala, entran en juego los modelos de **fulfillment internacional**, como **FBA (Fulfillment by Amazon)** o **Mercado Envíos** en su versión cross-border dentro de LATAM, que permiten reducir fricción

operativa y acortar la "última milla" en cada país. A esto se suma una planificación fina: **plazos, seguros, documentación, impuestos y aduana**, que pueden acelerar o frenar la operación. Elegir los **Incoterms** adecuados —desde los más básicos (EXW) hasta los más integrales (DDP)— determina quién asume cada riesgo y costo en la cadena. Tomar esta decisión con criterio es clave: puede significar la diferencia entre una experiencia fluida para el cliente o un paquete detenido semanas en frontera.

5. **Medios de pago globales**: Implementar pasarelas de pago que acepten tarjetas/dólar/euro y que garanticen conversión automática de divisas. Asegurarse de manejar seguridad de datos (PCI compliance) y de ofrecer métodos populares en cada mercado (PayPal, Alipay, billeteras locales, etc.).

6. **Contenido y marketing local**: Optimizar el sitio o listing traduciendo al idioma del comprador (idealmente inglés y lengua local clave). Crear descripciones SEO amigables, imágenes de calidad y política de devoluciones clara. Planificar campañas de publicidad digital específicas (Google Ads, redes sociales, influencers locales en cada país).

7. **Operación y servicio al cliente**: Capacitar al equipo para gestión multilingüe de pedidos y consultas (soporte posventa). Establecer métricas de calidad (NPS, reviews) para adaptar la oferta. Usar herramientas analíticas globales (analytics, CRM)

para medir qué mercados funcionan mejor y ajustar estrategia.

8. **Escalabilidad y flujo de caja**: Asegurar financiamiento para absorber demoras de pagos internacionales. Calcular márgenes reales considerando costos de logística y comisiones extranjeras. Planificar reinversión en publicidad y producto según resultados iniciales.

## Checklist de readiness para salir a nuevos mercados (imprescindible vs deseable)

Salir a un nuevo mercado no empieza cuando abrimos la cuenta en un marketplace o cuando lanzamos una campaña en redes: empieza cuando nos hacemos la pregunta incómoda de si **el negocio, por dentro, está listo para sostener ese salto**. A lo largo de este capítulo vimos las capas críticas —producto, regulaciones, logística, pagos, marketing, servicio, caja—, y en otros libros de la colección *Génesis de un Futuro Digital* fuimos desarmando cada una en detalle (El boom del comercio electrónico, El desafío: fulfillment, logística y última milla, La implementación de los modelos unified & collaborative commerce, El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema). Este checklist resume todo eso en una hoja que se pueda trabajar en equipo, diferenciando qué es **imprescindible** y qué es **deseable** antes de abrir un país más.

## 1. Producto y encaje regulatorio

### Imprescindible

- ☐ El producto cumple las normas básicas del mercado destino (seguridad, etiquetado mínimo, idioma obligatorio, restricciones por categoría).
- ☐ Existe al menos una versión de empaque y ficha técnica que pueda usarse sin riesgo legal ni confusión para el consumidor.
- ☐ Tenemos claridad sobre qué productos del catálogo **no se pueden** vender en ese país (por restricciones sanitarias, técnicas o de propiedad intelectual).

### Deseable

- ☐ El empaque y la narrativa del producto ya incorporan códigos culturales del mercado destino (formatos, claims, usos, ocasiones de consumo) sin perder el ADN de la marca.
- ☐ Contamos con un roadmap de certificaciones adicionales (sellos de calidad, sustentabilidad, denominaciones de origen) que puedan reforzar posicionamiento y precio en el mediano plazo.

## 2. Plataforma, catálogo y datos

### Imprescindible

- ☐ La plataforma tecnológica soporta al menos: catálogo por país, multi-idioma básico, multi-

moneda, reglas de impuestos diferenciadas y reporting por mercado.

- ☐ Podemos activar y desactivar SKUs por país sin depender de desarrollos ad hoc.
- ☐ Existe un dashboard sencillo que permita ver ventas, margen bruto, tickets, devoluciones y principales KPIs por mercado.

**Deseable**

- ☐ Contamos con una capa de **IA-unificada** o analítica avanzada que combine datos de todos los países para detectar patrones de demanda, fricciones y oportunidades de surtido.
- ☐ Tenemos capacidad de hacer A/B testing por país (precios, bundles, mensajes) sin romper la operación diaria.
- ☐ El modelo de datos está alineado con otros volúmenes de la colección (como el árbol de KPIs que trabajamos en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital), para poder medir el flywheel internacional de forma consistente.

### 3. Logística, devoluciones y servicio al cliente

**Imprescindible**

- ☐ Hay, al menos, **un esquema logístico claro** para ese país (cross-border, 3PL local, hub regional), con tiempos de entrega y costos realistas.

- ☐ Existe un proceso definido para devoluciones internacionales: quién las gestiona, cómo se comunica al cliente, qué se hace con el producto devuelto y cómo impacta en el P&L.
- ☐ El equipo de atención al cliente sabe qué puede prometer (SLA, idiomas, canales) y qué no, y dispone de guías básicas específicas para ese mercado.

**Deseable**

- ☐ Contamos con **redundancia logística** (más de un carrier o modelo) para no depender de un solo proveedor crítico.
- ☐ Tenemos herramientas de trazabilidad y alertas proactivas que permitan anticipar retrasos y avisar al cliente antes de que la experiencia se deteriore.
- ☐ El servicio al cliente integra, en la práctica, la lógica de comercio unificado que desarrollamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce: el cliente percibe continuidad entre canales, no silos.

## 4. Pagos, riesgo y compliance

**Imprescindible**

- ☐ El checkout ofrece **al menos un método de pago relevante para ese mercado** (tarjeta local o internacional, wallet dominante, solución de transferencia instantánea, etc.).

- ☐ Entendemos el esquema impositivo básico: impuestos indirectos, eventuales retenciones, obligaciones mínimas por facturación y umbrales críticos.
- ☐ Existe un protocolo mínimo de prevención de fraude y contracargos, aunque sea apoyado en la pasarela o el PSP.

**Deseable**

- ☐ El stack de pagos está alineado con las tendencias que tratamos en este libro y en otros momentums de la colección: soporte multi-rail, opciones BNPL donde aplique, conciliación automatizada.
- ☐ Tenemos mapeados los riesgos de compliance (datos personales, KYC/KYB, sanciones, restricciones a ciertas categorías) y definido quién los monitorea.
- ☐ Utilizamos analítica e IA para detectar patrones anómalos por país (picos sospechosos, clusters de fraude, comportamientos atípicos).

## 5. Marketing, contenidos y reputación

**Imprescindible**

- ☐ La ficha de producto y las piezas básicas están correctamente traducidas, contextualizadas y adaptadas al tono del mercado destino. No hay "español neutro genérico" donde el matiz local sea crítico.

- ☐ Se definió, aunque sea en forma simple, **qué segmento priorizar** en ese país (diáspora, nicho específico, mainstream) y con qué mensajes iniciales llegar.
- ☐ Tenemos un plan mínimo para gestionar reseñas, reputación y presencia en redes clave, en línea con lo trabajado en La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios.

**Deseable**

- ☐ Hay una estrategia de contenidos y de retail media pensada específicamente para ese mercado, aunque sea en pequeña escala, conectada con el flywheel de marketing que trabajamos en Efecto Flywheel en las Estrategias de Marketing Digital.
- ☐ Contamos con aliados locales (agencias, creadores, cámaras, comunidades) que nos ayuden a "traducir" la marca, no sólo el idioma.
- ☐ Existe un playbook para reaccionar ante crisis de reputación transfronteriza (problemas logísticos, errores de comunicación, controversias culturales).

## 6. Equipo, gobernanza y finanzas

**Imprescindible**

- ☐ Está claro quién es el responsable interno de ese mercado (aunque no sea un country manager a tiempo completo): nombre, rol, nivel de decisión.

- ☐ Hay un mínimo acuerdo de gobernanza: qué se decide en la casa matriz y qué se puede decidir "desde el mercado".
- ☐ Disponemos de un modelo financiero básico por país: hipótesis de ventas, estructura de costos, margen esperado, horizonte de break-even y límite de pérdida aceptable.

**Deseable**

- ☐ Existe un **modelo de gobierno multipaís** como los que sugerimos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce: instancias de revisión periódica, tableros compartidos, rituales de aprendizaje entre mercados.
- ☐ El equipo combina personas con experiencia internacional, conocimiento del mercado destino y dominio de herramientas digitales/IA.
- ☐ Se destinó un presupuesto explícito a aprendizaje (pilotos, pruebas, iteraciones) y no sólo a "hacer funcionar" el plan ideal.

Este checklist no está pensado para aprobar o desaprobar proyectos con un simple "sí/no", sino para **hacer visible dónde estamos fuertes y dónde estamos ciegos** antes de salir a un nuevo mercado. Allí donde haya demasiados "no" en los imprescindibles, la recomendación es pausar y reforzar capacidades, o entrar apoyados en aliados más sólidos. Donde haya muchos "no" en los deseables, tenemos una hoja de ruta clara para ir profesionalizando la operación en la medida en que el global selling deje

de ser una prueba y se convierta en parte estructural del modelo de negocio.

## Matriz mercados vs barreras: Atractividad vs complejidad

Llegado a este punto, la pregunta deja de ser si "tiene sentido" salir al mundo —eso ya lo respondimos en El boom del comercio electrónico y en La revolución del mobile commerce— y pasa a ser mucho más incómoda: **¿a qué mercados tenemos derecho a ganar y en cuáles, siendo honestos, sólo tenemos permiso para aprender?**. Para ordenar esa conversación, propongo una herramienta tan simple como exigente: una matriz que cruza **atractividad del mercado** con **complejidad de entrada**, pensada para que el C-level pueda tomar decisiones de expansión sin autoengaño ni voluntarismo.

En el eje de **atractividad** se concentran todos los factores que solemos poner en las presentaciones inspiracionales: tamaño y crecimiento del ecommerce, poder adquisitivo, penetración digital y mobile, afinidad cultural, presencia de diáspora iberoamericana, encaje del portafolio y potencial de margen. Es la foto que desarrollamos en profundidad en este mismo momentum y que dialoga directamente con los diagnósticos de El boom del comercio electrónico y Comercio electrónico transfronterizo en América Latina.

En el eje de **complejidad**, en cambio, nos obligamos a mirar aquello que muchas veces se barre debajo de la alfombra: barreras regulatorias y fiscales, fricción logística y aduanera, requisitos de certificación, medios de pago

locales, intensidad competitiva, exigencias de servicio al cliente y, muy especialmente, el gap entre lo que ese mercado pide y las capacidades reales de la empresa para operar allí.

La propuesta concreta para el directorio es sencilla: listar los mercados potenciales y asignarles un **score de 1 a 5 en cada eje**. Con esos puntajes se construye una matriz o, aún mejor, un gráfico de burbujas donde cada país es un círculo: su posición refleja la combinación de atractividad y complejidad, y su tamaño representa el potencial de ingreso anual si la estrategia funciona. No se trata de buscar una precisión matemática imposible, sino de forzar una conversación honesta: ¿por qué estamos discutiendo tanto un mercado que es poco atractivo y muy complejo?, ¿estamos subestimando la dificultad real de entrar en esa "gran economía" que tanto nos seduce?, ¿qué mercados medianos, quizá menos glamorosos, combinan buena demanda con barreras razonables y podrían ser nuestros verdaderos "frutos al alcance de la mano"?

Cuando se hace este ejercicio con rigor —apoyándose en datos de logística, pagos, costos y hábitos que desarrollamos en El desafío: fulfillment, logística y última milla y en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema—, la matriz revela cuatro zonas muy distintas. Están los **mercados escuela** (atractividad media, complejidad baja), ideales para aprender cross-border con poco riesgo; los **mercados naturales** (alta atractividad, baja complejidad), donde tiene sentido concentrar las primeras apuestas serias; los **mercados-desafío** (alta atractividad, alta complejidad),

que exigen alianzas fuertes y un diseño de riesgos deliberado; y los **mercados trampa** (baja atractividad, alta complejidad), que conviene mantener en monitoreo, pero fuera de la agenda operativa, por más que aparezcan en discursos o en titulares.

Esta matriz mercados vs barreras también dialoga con los modelos de comercio unificado y colaborativo que trabajamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce. La **complejidad de entrada no es fija**: puede disminuir si la empresa sabe apalancarse en marketplaces regionales, operadores logísticos cross-border, fintechs especializadas o consorcios de exportación. Un país que hoy aparece como complejo puede moverse de cuadrante si se entra a través de un partner local sólido; otro, que parece sencillo sobre el papel, puede volverse inviable si descubrimos que exige presencia física, certificaciones costosas o SLA que nuestra operación no puede cumplir sin reventar el P&L. Por eso, más que un semáforo estático, la matriz es un tablero dinámico donde se cruzan decisiones de mercado, canal y modelo de colaboración.

En versiones más avanzadas, esta herramienta se potencia con **IA-unificada y human augmented AI**, integrando datos de búsquedas, marketplaces, redes sociales, tiempos de entrega, tasas de rechazo en aduana, medios de pago y comportamiento competitivo. El resultado es un tablero vivo que actualiza continuamente los scores de atractividad y complejidad, y que permite simular escenarios: qué pasa si suben los costos logísticos en una ruta,

si cambia una regulación, si un marketplace modifica sus políticas o si un nuevo player global entra agresivamente en un país. La máquina ayuda a ver patrones y riesgos; el equipo directivo aporta criterio, contexto político y lectura de propósito. Juntos, construyen algo mucho más valioso que una lista de países: un **portafolio de mercados diseñado**, no simplemente acumulado.

Leída en conjunto con la escalera de madurez hacia el global selling y la matriz de madurez digital × ambición global que incorporamos en este mismo capítulo, la matriz mercados vs barreras cierra el triángulo estratégico. Nos dice **dónde tiene sentido jugar primero, dónde conviene ir de la mano de partners, dónde sólo hacer pilotos y dónde, al menos por ahora, no entrar**. Ayuda a pasar del "queremos venderle al mundo" al "vamos a empezar por estos mercados, con estos modelos de entrada y estos niveles de inversión, sabiendo qué riesgos asumimos y qué aprendizajes esperamos obtener". Esa es, en definitiva, la diferencia entre una internacionalización improvisada y una estrategia de global selling pensada para durar.

Seguir estos puntos no garantiza el éxito, pero sí cubre las áreas críticas. En resumen, he aprendido que la internacionalización digital no es sólo "subir productos y ya". Implica preparar la empresa para operar 24/7 globalmente: dominar canales de venta, cumplir normativas múltiples y ofrecer una experiencia de compra convincente al otro lado del mundo.

## Checklist interno de readiness para el global selling

Hasta aquí vimos un checklist de expansión que pone el foco en el mapa externo: mercados, canales, logística, pagos, marketing. Pero hay una pregunta igual de importante que muchas veces se deja para el final —cuando ya es tarde—: **¿está el "motor interno" preparado para sostener la salida global sin romperse por el camino?** No alcanza con que el mercado exista y la oportunidad sea atractiva; si la organización no está lista, la internacionalización termina siendo una fuente de estrés, conflictos internos y destrucción de valor. Por eso, además de mirar hacia fuera, cada empresa iberoamericana necesita pasar por un **checklist interno de readiness** antes de abrir un país más.

El primer bloque tiene que ver con el **producto y su encuadre regulatorio**. No se trata sólo de que "funcione" en otros mercados, sino de verificar si cumple —o puede llegar a cumplir— con las normas de etiquetado, seguridad, composición, envase, certificaciones y propiedad intelectual de los destinos objetivo. En *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* mostrábamos cómo un producto perfectamente legal en el mercado local puede volverse invendible afuera por detalles tan simples como el idioma del rótulo, el tipo de envase o la ausencia de un sello específico. El checklist obliga a preguntarse, categoría por categoría: ¿qué ajustes mínimos de producto y empaque necesitamos para que este portafolio sea realmente exportable?

El segundo bloque es **tecnología y datos**. Aquí la pregunta no es si "tenemos una plataforma de ecommerce", sino si contamos con una **plataforma preparada para operar varios países**: multiidioma, multi-moneda, reglas de impuestos diferenciadas, catálogos por mercado, integraciones con operadores logísticos y pasarelas de pago locales. También, si disponemos de un mínimo de **IA-unificada** que permita consolidar datos de tráfico, conversión, márgenes, tiempos de entrega y satisfacción por país, como venimos trabajando en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema y en Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital. Sin esa capa, cada país se convierte en un silo y el aprendizaje se pierde.

El tercer bloque es **procesos**. Globalizar sin procesos claros es la receta perfecta para el caos. El checklist debería obligar a responder, con nombres y SLA concretos: ¿cómo se gestionan devoluciones internacionales?, ¿qué ventanas horarias de atención al cliente vamos a cubrir y en qué idiomas?, ¿quién aprueba ajustes de precios y promociones por país?, ¿cómo se coordinan cambios de catálogo que impactan simultáneamente en varios mercados? En La implementación de los modelos unified & collaborative commerce hablábamos de la necesidad de pensar la operación como un sistema, no como una colección de iniciativas sueltas. Aquí ese principio es crítico: sin procesos escritos, compartidos y medidos, cada país nuevo suma fricción en lugar de sumar valor.

El cuarto bloque es **equipo y gobernanza**. No hay global selling sin personas que puedan sostenerlo. Eso implica

roles claros (quién es responsable de ecommerce internacional, quién coordina logística cross-border, quién habla con los marketplaces, quién traduce y adapta contenidos, quién monitorea el P&L por país) y también una gobernanza definida: ¿qué se decide en la casa matriz y qué se puede decidir en cada mercado?, ¿qué grado de autonomía tienen los equipos locales para ajustar surtido, pricing o campañas? En varios casos que recogemos en El boom del comercio electrónico y en La revolución del mobile commerce se repite el mismo patrón: las empresas que mejor escalan son las que construyen equipos híbridos —parte central, parte local— y evitan tanto el control asfixiante como el "cada uno hace lo que puede".

El quinto bloque es **finanzas**. Aquí la pregunta ya no es sólo "¿cuánto vamos a vender?", sino: ¿tenemos claridad sobre los márgenes por país y por canal?, ¿entendemos bien el impacto del riesgo cambiario entre monedas?, ¿cómo vamos a financiar el capital de trabajo adicional que exige vender afuera (stock, plazos de cobro, eventuales devoluciones)?, ¿qué escenario de rentabilidad mínima aceptamos para los primeros 12–24 meses en cada mercado? Como desarrollamos en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina*, muchas iniciativas de internacionalización que "venden mucho" terminan siendo, en los hechos, destrucción de valor encubierta: crecen las ventas, pero el P&L no cierra porque no se diseñó de entrada un modelo económico claro.

La recomendación práctica es simple y, a la vez, exigente: **antes de abrir un país más, pasar el negocio por este**

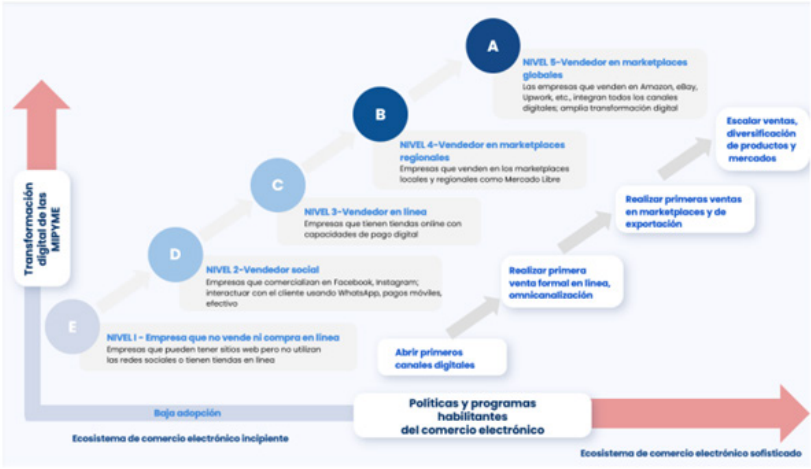
**checklist interno de readiness**. No para frenar la expansión, sino para asegurar que cada mercado nuevo se suma a un sistema que ya sabe operar internacionalmente. En aquellas casillas donde aparezcan demasiados "no", la conclusión no debería ser "no salgamos nunca", sino "primero reforcemos capacidades o apoyémonos en aliados": integradores logísticos, socios locales, consultores especializados, programas público-privados como los que analizamos en otros capítulos de este mismo momentum. El objetivo es que el global selling no sea una aventura temeraria, sino una consecuencia natural de un negocio que se fue preparando, paso a paso, para jugar en varias canchas a la vez.

Leído junto con el **checklist externo** que acabamos de presentar, la **escalera de madurez hacia el global selling** y la **matriz de madurez digital × ambición global**, este checklist interno de readiness completa la foto. Nos permite ver no sólo si hay mercado y acceso, sino si la empresa está en condiciones reales de capturar esa oportunidad sin quemar a sus equipos ni erosionar su reputación. En el fondo, es el mismo mensaje que recorre toda la colección Génesis de un Futuro Digital: no se trata de acelerar por acelerar, sino de acelerar con dirección, con propósito y con un motor preparado para sostener el viaje.

El camino hacia la internacionalización digital no ocurre de un día para el otro. Como muestra el diagrama, la transformación de una pyme hacia el comercio electrónico transfronterizo es un proceso gradual, impulsado tanto por las decisiones empresariales como por el ecosistema que la rodea. Comienza con la presencia básica en

redes sociales, avanza hacia la profesionalización del canal online y culmina en la expansión a marketplaces regionales y globales.

Diagrama 1
Ruta para la transformación digital de las pymes en el comercio electrónico transfronterizo




Fuente: Next Trade Group presentado en eCommerce Day Global Blended [Professional] Experience 2022 [en línea] https://www.youtube.com/watch?v=kmoAQ6eoDm4.

Cada nivel exige más capacidades: gestión de canales, integración logística, medios de pago digitales, cumplimiento normativo y estrategia de marketing internacional. La madurez digital no sólo se mide por la tecnología utilizada sino por la **capacidad de escalar, diversificar y sostener operaciones globales con eficiencia**.

## Escalera de madurez hacia el global selling

Cuando miramos con lupa el camino que recorre una pyme iberoamericana hasta convertirse en jugadora global, lo que aparece no es un salto mágico, sino una




escalera. No todas las empresas empiezan en el mismo peldaño, ni suben a la misma velocidad, pero los pasos se repiten con patrones bastante claros. De hecho, buena parte de los casos que relatamos a lo largo de la colección Génesis de un futuro digital —desde El boom del comercio electrónico hasta El desafío: fulfillment, logística y última milla— pueden leerse como historias de organizaciones que fueron subiendo, peldaño a peldaño, esa escalera de madurez hacia el global selling.

El primer peldaño es el **“local digital básico”**. Aquí encontramos a la empresa que ya entendió que sin presencia online no hay juego, pero que sigue pensando casi exclusivamente en clave doméstica. Tiene redes sociales activas, quizá una tienda en línea sencilla, aparece en buscadores y empieza a profesionalizar su catálogo digital. El foco está en vender mejor en casa: ordenar el stock, mejorar el checkout, experimentar con campañas en redes, probar integraciones simples de pago. Como relato en El boom del comercio electrónico, esta etapa fue la gran escuela de la región: nos obligó a pasar del folleto en papel al catálogo vivo, del mostrador de barrio al escaparate digital.

El segundo peldaño es el **“cross-border oportunista”**. La empresa sigue siendo, en esencia, local, pero empiezan a aparecer señales de demanda externa: pedidos aislados desde el extranjero, compradores de la diáspora que preguntan si se puede enviar a otro país, marketplaces que permiten activar envíos internacionales con pocos clics. En esta fase, muchas pymes “prueban suerte” con envíos pequeños, usando correos o couriers, sin rediseñar todavía su operación.

El riesgo aquí es quedarse atrapado en el modo prueba y error eterno: vender algo afuera, sufrir con aduanas, tiempos de entrega o medios de pago, frustrarse y concluir que “no vale la pena exportar”. La clave es entender que este nivel no es el destino final, sino un laboratorio para aprender qué productos viajan mejor, qué mercados reaccionan y qué fricciones aparecen, tal como se analiza en Comercio electrónico transfronterizo en América Latina.

El tercer peldaño es el **"multimercado estructurado"**. La empresa ya no vende afuera por accidente: toma decisiones deliberadas sobre **qué mercados priorizar**, **por qué canales** y **con qué socios**. Aquí entra en juego la matriz de priorización de mercados que proponemos en este libro, apoyada en los diagnósticos más amplios de La revolución del mobile commerce y El desafío: fulfillment, logística y última milla. Aparecen catálogos diferenciados por país, equipos (aunque sean pequeños) dedicados a gestionar cuentas en marketplaces, acuerdos logísticos más robustos, ajustes fiscales y tributarios, y primeras inversiones en retail media o campañas locales.

La pregunta deja de ser "¿se puede vender?" y pasa a ser "¿cómo hago esto rentable y repetible?". En este escalón, el negocio empieza a parecerse a lo que en otros volúmenes llamo comercio unificado: la empresa deja de ver lo local y lo internacional como mundos separados y comienza a coordinar inventarios, precios y campañas entre países.

El cuarto peldaño es el **"global orquestado"**. Aquí ya no hablamos sólo de vender en muchos mercados, sino de **orquestarlos como un sistema**. La empresa opera con una lógica de ecosistema: integra canales propios, marketplaces, partners B2B y retail físico bajo una arquitectura tecnológica y operativa común, muy en línea con lo que desarrollamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce. La capa de datos empieza a ser verdaderamente global: se consolidan insights de clientes, márgenes, tiempos de entrega y hábitos de consumo en distintos países, y se toman decisiones centralizadas pero con ejecución local.

En esta etapa, la **IA-unificada y la human augmented AI** dejan de ser conceptos aspiracionales para convertirse en herramientas de trabajo cotidianas: ayudan a detectar oportunidades de nuevos mercados, ajustar pricing dinámico por país, anticipar cuellos de botella logísticos y personalizar contenidos a gran escala. Es también el territorio natural del Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: cada país nuevo alimenta datos que mejoran la propuesta en todos los demás.

Vale aclarar que esta escalera no es una autopista de una sola mano ni una carrera contra el reloj. Algunas empresas pueden estar en el tercer peldaño para ciertos mercados y seguir en el segundo para otros; otras decidirán conscientemente no pasar al cuarto nivel en tanto no consoliden primero su casa digital. Lo importante no es "coleccionar países", sino tener claro **desde qué peldaño estamos diseñando nuestra estrategia** y qué capacidades faltan para subir al siguiente: tecnología (plataformas realmente multimercado), talento (equipos híbridos que entiendan comercio exterior y canales digitales), operación (logística y pagos preparados para varios destinos) y gobernanza (procesos y tableros que permitan tomar decisiones informadas).

Leída en conjunto con el checklist de este mismo capítulo, la **escalera de madurez hacia el global selling** funciona como espejo y como mapa. Como espejo, porque permite a cada C-level mirarse con honestidad y admitir dónde está su organización hoy, más allá del relato interno. Como mapa, porque conecta este

momentum con el resto de la colección Génesis: los primeros peldaños dialogan directamente con El boom del comercio electrónico y La revolución del mobile commerce; el tercero requiere dominar lo que trabajamos en El desafío: fulfillment, logística y última milla; y el cuarto se apoya en los marcos de comercio unificado, plataformas y tecnologías exponenciales que desarrollamos en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema. Al final del día, subir esta escalera no significa sólo vender más lejos: significa convertir al negocio en un actor global coherente, resiliente y preparado para jugar en serio en la economía sin fronteras.

En otras palabras, la pyme que logra recorrer esta ruta no sólo vende más: **se convierte en una empresa global, competitiva y preparada para jugar en la economía digital sin fronteras.**

En este punto del capítulo, después de recorrer los cuatro peldaños de la escalera de madurez hacia el global selling, conviene dar un paso atrás y mirar el camino completo. Cuando observamos las trayectorias reales de cientos de empresas iberoamericanas, lo que emerge no es sólo una escalera, sino un **mapa de rutas**: un diagrama que combina niveles de madurez, tipos de empresa, ecosistemas de partners y las tecnologías dominantes que sostienen cada etapa. Este mapa sintetiza en una sola imagen los caminos más frecuentes –y más efectivos– que siguen las compañías que logran pasar del cross-border oportunista al global selling orquestado.

# Mapa de rutas hacia el global selling



Leer este mapa es entender que la internacionalización no ocurre en líneas rectas, sino a través de combinaciones: modelo de negocio × capacidades digitales × socios estratégicos × stack tecnológico. Cada peldaño representa una forma distinta de operar el mundo, no sólo un volumen mayor de ventas. En la base está el explorador cross-border que depende de couriers básicos y marketplaces como puerta de entrada; en el medio aparecen las marcas D2C regionales y los integradores que ya orquestan varios países; y en la cima se ubican los ecosistemas globales que combinan comercio unificado, partners multipaís e IA-Unificada como sistema nervioso central. El lector puede interpretar el mapa como una brújula: le muestra dónde está, qué capacidades necesita para subir de nivel y cómo cambia la arquitectura de partners y tecnología a medida que el negocio se vuelve verdaderamente global.

## Matriz de madurez digital × ambición global

En todas las empresas que acompañé en procesos de internacionalización —desde pymes que empiezan a vender a la diáspora hasta multilatinas que abren operaciones en cuatro continentes— siempre aparece la misma tensión silenciosa: la ambición va más rápido que la estructura. Es natural. El deseo de "salir al mundo" casi siempre precede a la infraestructura digital que permitiría sostener esa salida. Por eso, antes de hablar de países, canales o partners, conviene mirar algo mucho más íntimo: **qué tan preparado está el negocio para operar varios mercados a la vez**.

En este libro propongo una matriz sencilla que cruza dos dimensiones: la **madurez digital interna** y la **ambición global**. En el eje horizontal ubicamos la capacidad digital real de la empresa: el stack tecnológico, la calidad de los datos, el grado de omnicanalidad, la integración logística, la gobernanza interna y el músculo operativo para mantener catálogos, precios, campañas y posventa en más de un país. En el eje vertical colocamos la ambición global: cuántos mercados quiere abrir, qué porcentaje de las ventas proyecta fuera de su país de origen y qué nivel de inversión está dispuesto a sostener para escalar.

Cuando cruzamos estas dos líneas se dibujan cuatro escenarios muy distintos.

En el cuadrante **alta ambición – baja madurez**, la empresa quiere correr una maratón sin haber hecho un calentamiento mínimo. Aquí es donde la expansión puede destruir más valor del que crea: retrasos en logística, errores fiscales, cuentas suspendidas en marketplaces, devoluciones masivas y equipos exhaustos intentando operar mercados que no estaban a su alcance todavía. Este cuadrante exige una arquitectura de decisión muy parecida a la del libro La implementación de los modelos unified & collaborative commerce: apoyarse intensamente en partners, integradores y plataformas que permitan "comprar" capacidades mientras el negocio las desarrolla internamente.

En el cuadrante **baja ambición – alta madurez**, encontramos casos opuestos: empresas con tecnología sólida, data estructurada y operaciones ordenadas que,

sin embargo, no se animan a cruzar fronteras. En varios capítulos de *El boom del comercio electrónico* y *La revolución del mobile commerce* vimos cómo esta falta de ambición es más cultural que técnica. Son compañías que podrían operar tres o cuatro mercados, pero siguen mirando únicamente su país porque "siempre fue así". Para ellas, esta matriz funciona como espejo: no les falta capacidad, les falta decisión.

El cuadrante **alta ambición – alta madurez** es el terreno natural del *global selling orquestado*. Empresas que ya ordenaron su casa digital pueden permitirse diseñar un portafolio de mercados, operar varios canales simultáneamente y sostener modelos más complejos como D2C en un país, marketplaces en otro y partners en un tercero. Es aquí donde la **IA-unificada y la human augmented AI**, desarrolladas ampliamente en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema, se vuelven diferenciales: permiten anticipar fricciones, modelar escenarios, automatizar rutinas y coordinar decisiones entre países con una precisión que sería imposible de lograr solo con esfuerzo humano.

El último cuadrante —**baja ambición – baja madurez**— no es un punto de partida condenatorio; es simplemente un diagnóstico. Muchas pymes están aquí: venden bien en su país, tienen procesos parcialmente digitalizados y sueñan con exportar. A ellas esta matriz les ofrece un camino honesto: subir primero la madurez digital interna antes de escalar la ambición global. Optimizar el catálogo, mejorar la integración logística, profesionalizar el canal digital, invertir en datos y automatizar procesos críticos.

Ese puente entre madurez interna y salto internacional lo trabajamos extensamente en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* y sigue siendo uno de los aprendizajes más universales de la colección.

La matriz de **madurez digital × ambición global** no es un diagnóstico contable; es una herramienta estratégica. Sirve para que el directorio tome decisiones sin autoengaño, para que los equipos entiendan por qué un mercado se abre ahora y otro más adelante, y para que la empresa construya una expansión sostenible en vez de una acumulación caótica de países. En combinación con la Escalera de Madurez hacia el Global Selling y la Matriz de Priorización de Mercados incorporadas en este capítulo, esta herramienta cierra el triángulo estratégico: **dónde estamos hoy, a dónde queremos ir y qué capacidades debemos desarrollar para llegar sin romper el motor en el camino**.

## Matriz de priorización de mercados: De la foto al mapa de ruta

Hasta aquí vimos la foto macro: el tamaño del ecommerce regional, la velocidad de crecimiento, la revolución del mobile y el peso creciente de la infraestructura logística y de pagos. Pero, cuando esa foto llega a la sala de directorio, siempre aparece la misma pregunta incómoda: "¿Y por dónde empezamos?". No alcanza con saber que el mercado global es gigantesco; una pyme, una scale up o incluso una multilatina consolidada tienen que decidir en qué países jugar primero, con qué nivel de apuesta y bajo qué modelo. Para eso, necesitamos un mapa de priorización simple, honesto y accionable.

En este libro propongo trabajar con una matriz de **atractividad del mercado** versus **complejidad de entrada**. La primera dimensión recoge todo lo que ya venimos analizando en Génesis de un Futuro Digital: tamaño y crecimiento del ecommerce (El boom del comercio electrónico), penetración mobile y hábitos digitales (La revolución del mobile commerce), poder adquisitivo, afinidad cultural, presencia de comunidades de diáspora y encaje con la propuesta de valor de la marca. La segunda agrupa las fricciones duras y blandas: barreras regulatorias y tributarias, exigencias de certificación, complejidad logística y de última milla (El desafío: fulfillment, logística y última milla), madurez de los medios de pago locales, intensidad competitiva y brechas de talento para operar ese mercado.

Cuando cruzamos ambas dimensiones, aparecen cuatro cuadrantes que ayudan a ordenar la conversación estratégica. En el cuadrante de **alta atractividad y baja complejidad** suelen ubicarse los "frutos al alcance de la mano": mercados donde existe demanda clara, marcos regulatorios relativamente previsibles, buena conectividad logística y pagos razonablemente integrados. Muchas empresas iberoamericanas han encontrado aquí sus primeros destinos naturales: países vecinos con tratados vigentes, mercados donde la diáspora latina ya conoce la marca o plazas donde los marketplaces globales ofrecen rampas de entrada maduras. En el extremo opuesto, el cuadrante de **baja atractividad y alta complejidad** nos muestra esas geografías que, aunque aparezcan en presentaciones inspiracionales, probablemente no merecen más que

monitoreo y pilotos muy acotados, si es que merecen algo en esta etapa.

Los otros dos cuadrantes son igual de interesantes. **Alta atractividad y alta complejidad** agrupa los "mercados-desafío": grandes economías con enorme potencial, pero que exigen músculo regulatorio, paciencia y un diseño fino de riesgos. Son los destinos donde una empresa puede decidir entrar sólo si cuenta con aliados locales sólidos o si ya consolidó su posición en mercados más sencillos. En cambio, el cuadrante de **baja atractividad y baja complejidad** puede reunir "mercados escuela": países más pequeños, tal vez de menor volumen, pero donde la empresa puede aprender a operar cross-border con bajo costo de error, probar modelos D2C o afinar su logística antes de saltar a plazas más exigentes. Esa lógica de ir "de la pista de pruebas al gran premio" atraviesa varios casos que analizamos también en otros volúmenes de esta colección.

La gracia de esta matriz no está en inventar números perfectos sino en forzar una conversación explícita. En la práctica, el ejercicio es muy sencillo: el equipo directivo puntúa cada mercado en atractividad y complejidad (por ejemplo, de 1 a 5) y lo ubica en la matriz. Lo importante no es la exactitud decimal sino las discusiones que dispara: ¿por qué estamos considerando este país si su complejidad regulatoria es altísima y su mercado no es tan grande?, ¿qué ventaja competitiva real tenemos en este otro destino?, ¿estamos priorizando por datos o por intuiciones y anécdotas? Esa transparencia en los trade-offs es la que separa a las empresas que internacionalizan

por moda de las que lo hacen con un portafolio de mercados diseñado.

En paralelo, esta matriz dialoga directamente con nuestra visión de **IA-unificada y human augmented AI** desarrollada en otros libros vivos de Génesis. En vez de ser un ejercicio estático cada tres años, puede alimentarse en tiempo casi real con datos de demanda, pricing, tiempos de entrega, tasas de rechazo en aduana, fricción en medios de pago y señales competitivas que capturan nuestras plataformas. La IA se convierte en el radar que actualiza continuamente los puntajes de atractividad y complejidad, mientras el equipo humano aporta criterio, contexto político y lectura fina de riesgos. Es la combinación de ambos lo que permite que la matriz sea algo vivo y no un gráfico bonito olvidado en un PowerPoint.

Esta herramienta también se integra con los modelos de **comercio unificado y colaborativo** que abordamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce. No es lo mismo entrar a un mercado sólo con un ecommerce propio que hacerlo en alianza con un marketplace regional, un retail local o un consorcio de exportadores. La elección de modelo de entrada puede "mover" la posición de un país en la matriz: un mercado que parecía muy complejo puede volverse abordable si se apalanca en partners adecuados; otro que parecía simple puede revelar más complejidad cuando descubrimos que exige presencia física, certificaciones o SLA imposibles de cumplir sin infraestructura adicional. Por eso, recomiendo leer esta matriz en tándem con los capítulos de plataformas, logística y programas público-

privados que desarrollamos en este mismo volumen y con la mirada más macro de El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema.

En definitiva, la **matriz de priorización de mercados** es el puente entre el diagnóstico que venimos construyendo en Génesis y las decisiones del lunes a la mañana. Permite que una empresa pase de "queremos venderle al mundo" a "vamos a abrir primero estos dos países, con estos modelos de entrada, este nivel de inversión y estos riesgos deliberadamente aceptados". Y, algo igual de importante, ayuda a decir que no: a dejar fuera del radar, al menos por ahora, aquellos destinos que prometen más dolores de cabeza que valor estratégico.

A medida que avancemos en los próximos capítulos —en particular, cuando revisemos el despliegue de las multilatinas digitales y los casos emblemáticos de global selling—, esta matriz funcionará como un lente silencioso para leer mejor por qué algunas decisiones de expansión funcionaron, y otras, simplemente no estaban alineadas con el mapa que el propio negocio necesitaba.

Cuando pasamos de la teoría a la práctica, elegir mercados deja de ser un ejercicio de intuición y se convierte en un problema de diseño estratégico. Para ordenar esa conversación —y evitar que la expansión internacional quede capturada por modas, anécdotas o presiones internas— utilizo una herramienta sencilla pero tremendamente reveladora: la matriz atractividad–complejidad. Construirla exige puntuar cada mercado potencial en dos ejes: *qué tan atractivo es* (tamaño del

comercio digital, poder adquisitivo, afinidad cultural, presencia de diáspora, encaje con el portafolio) y *qué tan compleja es la entrada* (logística, regulación, medios de pago, barreras culturales, competencia, capacidades internas). Esa honestidad de análisis, que combina oportunidad con fricción real, permite visualizar no sólo dónde conviene entrar, sino también con qué modelo de entrada —marketplace, partner local o presencia directa— y con qué nivel de inversión razonable.



Leer la matriz es entender que no todos los países juegan el mismo rol en una estrategia global. Los cuadrantes de "mercado natural" y "mercado escuela" suelen ser los primeros pasos: lugares donde existe demanda comprobable y barreras manejables, ideales para validar producto, narrativa y operación internacional sin quemar capital. Los "mercados desafío" son apuestas de alto potencial que requieren músculo, partners robustos y una hoja de ruta clara. Y los "mercados trampa" son esos destinos que seducen por tamaño o prestigio, pero cuya complejidad puede destruir valor si se entra sin preparación. El gráfico de burbujas permite ver todo eso de un vistazo: el tamaño indica potencial real, el color sugiere la estrategia de entrada recomendada y la posición en los ejes revela la relación entre promesa y dificultad. Es, en esencia, una brújula para decidir dónde tenemos derecho a ganar y dónde, por ahora, sólo conviene aprender.

## Preguntas incómodas antes de abrir un nuevo país

En los papeles, casi todos los países son atractivos. Siempre hay algún dato de mercado, algún caso inspirador o alguna anécdota que justifica "poner una banderita más" en el mapa. Pero las decisiones que se toman en el directorio no se pagan en presentaciones, se pagan en caja, en foco y en desgaste del equipo. Por eso, además de matrices, checklists y escaleras de madurez, hace falta un momento de honestidad brutal: un set de

**preguntas incómodas** que nos obliguen a mirar más allá del PowerPoint y a conectar la expansión con la realidad de la empresa. En otros libros de la colección *Génesis de un Futuro Digital* —desde El boom del comercio electrónico hasta El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema— recorro muchas de estas tensiones; aquí las sintetizo para que puedan usarse, tal cual, en la mesa del C-level.

La invitación es simple: antes de votar la apertura de un nuevo país, que el directorio se tome el tiempo de responder, en voz alta y por escrito, preguntas como estas:

- **Si este país tarda 24 meses en ser rentable, ¿igual lo abriríamos hoy?**
  ¿Qué tanto de nuestra decisión está basada en convicción estratégica y cuánto en ansiedad, moda o presión competitiva?
- **¿Qué activos de marca y de datos nos quedan si mañana nuestro principal marketplace nos cierra la cuenta en ese país?**
  ¿Tenemos comunidad propia, canales alternativos, base de clientes y capacidad de redireccionar la demanda, o estamos construyendo sobre terreno alquilado?
- **¿Qué porcentaje de nuestras ventas totales estaríamos dispuestos a concentrar en un solo país nuevo sin considerarlo un riesgo excesivo?**
  ¿Tenemos un umbral explícito, como hacemos

con la concentración de clientes o proveedores, o lo dejamos librado a la inercia?

- ☐ **¿Qué capacidades internas necesita este país que hoy no tenemos o tenemos estiradas al límite?** Tecnología, logística, talento bilingüe, conocimiento regulatorio, analítica, retail media… ¿estamos dispuestos a invertir en ellas o esperamos "arreglarlo sobre la marcha"?

- ☐ **Si no abriéramos este país, ¿qué podríamos hacer con el mismo capital y el mismo tiempo en los mercados donde ya operamos?** ¿La nueva geografía suma crecimiento incremental o nos dispersa de oportunidades todavía subexplotadas en casa, como vimos una y otra vez en El boom del comercio electrónico?

- ☐ **¿Cuántas personas del equipo directivo han vivido, trabajado o, al menos, pasado tiempo relevante en este mercado?** ¿Estamos decidiendo sobre realidades que conocemos de primera mano o sobre clichés, informes y percepciones de terceros?

- ☐ **¿Qué hipótesis concretas queremos validar en los primeros 6–12 meses y qué indicadores nos dirán "seguir", "ajustar" o "replegar"?** Si no podemos definir tres o cuatro hipótesis medibles, el problema no es el país: es la falta de modelo, algo que también subrayo en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce.

- ☐ **¿Qué es lo peor que podría pasar si este país sale mal… y estamos dispuestos a tolerarlo?**
  No sólo en términos de pérdidas financieras, sino de reputación, foco, moral del equipo y capacidad de seguir invirtiendo en otras apuestas.

- ☐ **¿Qué rol va a jugar este país en nuestro flywheel global?**
  ¿Es laboratorio, caja, vitrina de marca, hub logístico, puerta a una región más amplia? Si no sabemos qué lugar ocupa en el sistema, difícilmente podamos medir luego si cumplió su propósito, algo clave en la lógica de Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital.

- ☐ **¿Qué condiciones deberían cumplirse para decir "no ahora, más adelante" en lugar de "sí, cueste lo que cueste"?**
  La madurez digital interna, la disponibilidad de partners adecuados, la estabilidad regulatoria o el acceso a ciertos medios de pago pueden ser cláusulas gatillo para decidir posponer sin renunciar definitivamente.

No se trata de armar un examen imposible, sino de crear un espacio de conversación honesta donde queden expuestas las tensiones que, si no, aparecen después en forma de sorpresas desagradables. Este set de preguntas funciona como complemento crítico de la **matriz de priorización de mercados**, de la **matriz madurez × ambición** y de la **ruta mínima bootstrapped** que desarrollamos en este

mismo momentum, y dialoga con los aprendizajes recogidos en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina*. Si, después de responderlas con la mayor franqueza posible, el directorio sigue convencido de abrir un país, la decisión será más consciente, más sólida y mucho más alineada con el modelo de global selling que queremos construir desde Iberoamérica hacia el mundo.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# El desafío de la adaptación local en contextos globales

En la era digital, las barreras geográficas han disminuido drásticamente, lo que permite que una empresa de Iberoamérica pueda vender a clientes en cualquier continente con solo un clic. Sin embargo, **la internacionalización exitosa va mucho más allá de "estar en Internet"**. Supone comprender y adaptarse a **realidades culturales, normativas y de consumo** muy diversas en cada mercado destino.

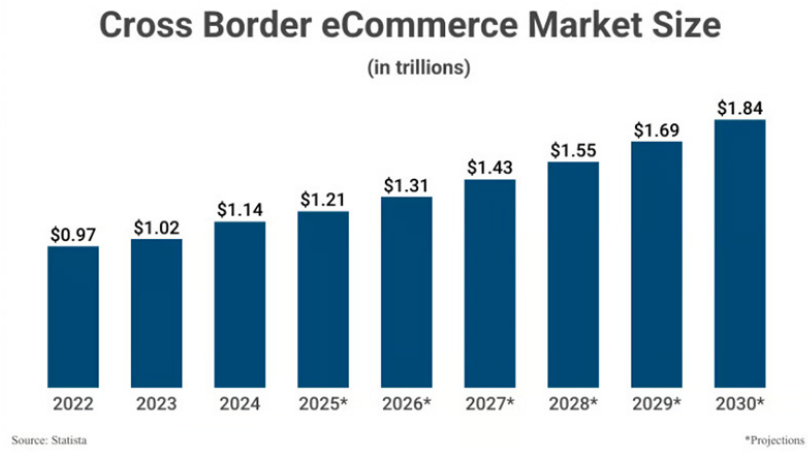



Gráfico. Crecimiento proyectado del mercado de comercio electrónico transfronterizo a nivel global, medido en trillones de dólares, desde 2022 hasta 2030. Se observa una tendencia ascendente sostenida, con estimaciones que alcanzan los $1.84 billones para 2030. Fuente: Statista., 2025.

Mientras que el comercio electrónico transfronterizo ya representa casi un **20% de las ventas en línea a nivel mundial** (Capital One Shopping Research, 2025), capitalizar esa oportunidad exige **sensibilidad local** en cada paso, desde cómo se comunica la propuesta de valor hasta cómo se entregan los productos y se atiende al cliente. En este capítulo, exploraremos *el desafío de la adaptación local en contextos globales*: los retos concretos que enfrentan las empresas iberoamericanas al penetrar nuevos destinos y las estrategias para superarlos, con datos recientes que iluminan las tendencias de 2024-2025.

Comenzaremos analizando la **localización de contenidos y experiencias**, es decir, cómo hablarle al consumidor extranjero en su propio idioma cultural. Luego, abordaremos las **regulaciones y barreras de entrada**, desde aduanas hasta acuerdos comerciales, que pueden allanar o complicar el camino.

A continuación, profundizaremos en la construcción de **reputación y confianza del consumidor** al llegar a mercados nuevos, un factor crítico para generar ventas. Examinaremos también las diferencias en **hábitos digitales y de consumo** entre regiones: no todos los públicos compran, pagan o se comunican igual en la era omnicanal. Finalmente, cerraremos con **lecciones de adaptación** extraídas de casos de éxito y fracaso, junto con fichas prácticas por país/mercado (a modo de checklist), que servirán como guía para quienes emprenden la expansión global.

El mensaje de fondo es claro e inspirador: **aunque lo digital nos conecta globalmente, el éxito reside en pensar localmente**. Cada mercado tiene su alma, y entenderla es la clave para convertir la diversificación internacional en una historia sostenible de crecimiento.

## Localización de contenido y experiencia del usuario

Cuando hablamos de *localización*, nos referimos a mucho más que traducir palabras de un idioma a otro. Implica **transcrear el mensaje**, adaptar la voz de la marca a los códigos culturales locales para que resuene genuinamente. Un error común de las empresas novatas en global selling es hacer traducciones literales de su sitio web o campañas, asumiendo que así ya están en el mercado. La realidad es que los consumidores detectan inmediatamente si un contenido fue simplemente traducido o si está realmente **pensado para ellos**.

Según encuestas recientes, **más del 75% de los consumidores siempre lee reseñas y descripciones en su idioma antes de comprar**,[37] y una proporción similar dice confiar en las marcas que les hablan en un tono acorde a su cultura. *Localizar* significa pues conectar emocionalmente con la audiencia meta, lo cual va desde el lenguaje hasta elementos visuales y usabilidad.

## Adaptar el lenguaje a los modismos y referencias locales.

Un ejemplo ilustrativo: una campaña dirigida al público hispano en EE.UU. (de mayoría mexicana) podría usar expresiones populares como "¡Está *padre* esta promo!" o referencias cercanas a su vida cotidiana, mientras que esa misma promoción en España requeriría un tono distinto, quizás un castellano más neutro y sin dichos latinoamericanos.

Incluso entre países de habla hispana existen matices importantes: lo que en México se llamaría "computadora" en España es *"ordenador"*, y un *"sale"* comercial en Argentina se entendería mejor como *"oferta"*. Más allá de palabras sueltas, son los **giros idiomáticos, chistes locales, valores culturales y hasta tabúes** los que deben tenerse en cuenta. No se trata sólo de traducir sino de evocar la misma emoción local.

Como apunta **Darío Schilman, Executive VP-Product Engineering de VTEX**, en referencia a coordinar múltiples países:[38]

"La internacionalización exige coherencia operativa multipaís sin sacrificar la relevancia local: hay que lograr que la experiencia de marca sea consistente, pero hablándole al consumidor en su propio idioma y contexto".



**Darío Schilman**

Esta perspectiva subraya la necesidad de equilibrio entre la identidad global de la marca y la personalización regional.

### Personalización de imágenes, diseño y UX.

La localización también abarca lo visual y la experiencia de usuario. Colores, símbolos o incluso la composición de las imágenes pueden tener connotaciones distintas según el país. Por ejemplo, el color blanco simboliza pureza en Occidente pero luto en algunas culturas asiáticas; un sitio web exitoso en Brasil, lleno de elementos interactivos y vivos, quizás deba simplificarse para un público alemán que valora la sobriedad y la estructura.

De igual modo, **festividades y estacionalidad**: no tendría sentido promover una oferta con imágenes de verano en Argentina durante diciembre, cuando allí es plena temporada cálida navideña, mientras que en Europa es invierno y la comunicación es completamente distinta. Las empresas globales han aprendido a adaptar sus banners, fotos de campaña y referencias temporales al calendario local (Año Nuevo Chino, Black Friday vs. Buen Fin, Carnaval de Brasil, Día de Muertos en México, etc.). Estos detalles crean *familiaridad*; el usuario siente que la marca "es de aquí o al menos entiende mi mundo".

Un caso práctico: Netflix y otras plataformas ajustan las carátulas de series según el país destacando personajes con los que esa audiencia se identifique más; la *experiencia de usuario localizada* aumenta la conexión y, con ello, la conversión.

## Formatos de comunicación locales.

No en todos lados se navega igual. En ciertos mercados, el grueso de usuarios prefiere apps móviles y vertical scroll; en otros, aún conviven con desktop. En Iberoamérica, es común el uso de WhatsApp para atención al cliente o ventas (lo veremos más adelante), por lo que integrar un botón de WhatsApp Business en la web es casi obligatorio en países como Brasil o Colombia. En cambio, en EE.UU. quizás sea más importante un formulario web bien optimizado o un live chat en la página.

La localización de la experiencia implica detectar qué *canales* y *formatos* son nativos en la comunicación digital de ese país. Incluye adaptar unidades de medida, formatos de fecha/hora, moneda (mostrar precios en la divisa local es un básico que transmite confianza) y referencias visuales familiares (p. ej., imágenes de personas que reflejen la demografía local).

Un ecommerce de moda que ingrese a Oriente Medio, por ejemplo, deberá considerar versiones de su sitio con lectura de derecha a izquierda y quizás imágenes de modelos con vestimenta acorde a las normas culturales de la región. Son adecuaciones que van más allá del idioma pero que son tan o más importantes para que el usuario se sienta *en casa* al navegar nuestra plataforma global.

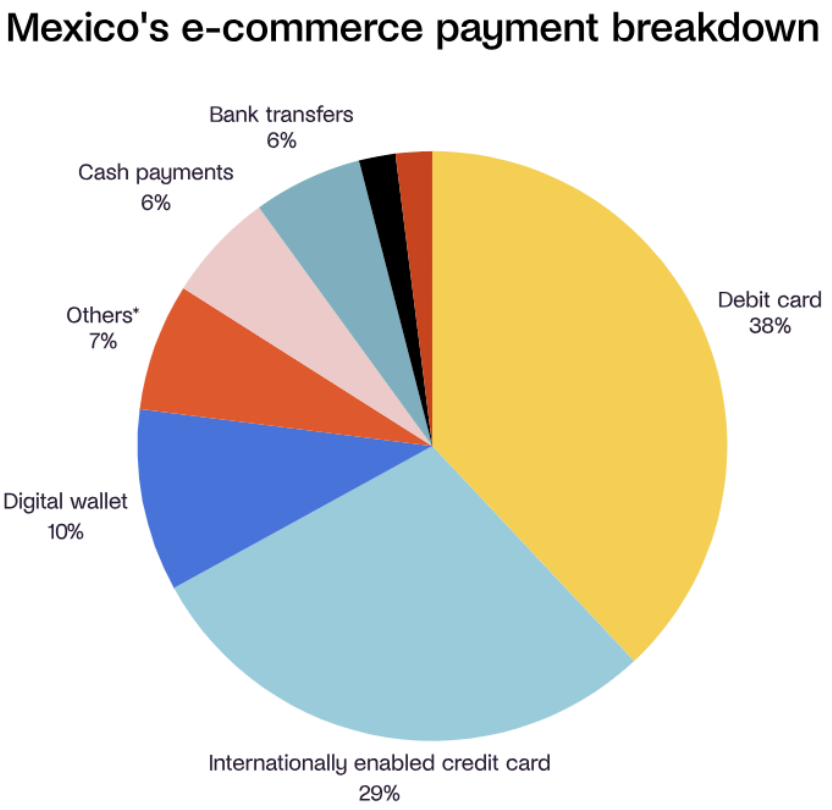
El ejemplo de los medios de pago locales ilustra

claramente la importancia de la localización en la experiencia: por más internacional que sea la plataforma, **si no ofrece los métodos de pago preferidos del país, perderá ventas**. Por ello, la última parte de este apartado la dedicaremos a ese tema específico.

### Preferencias de pago locales: Adaptarse o morir en el carrito.

Cada mercado ha desarrollado soluciones de pago particulares según su infraestructura bancaria y hábitos de consumo. Un error clásico es asumir que con aceptar tarjetas de crédito globales y PayPal basta para todos los países.

En Latinoamérica, mucha gente no tiene tarjetas internacionales o ni siquiera cuenta bancaria, pero eso no impide que compren en línea gracias a métodos alternativos. Por ejemplo, en **México** es imprescindible ofrecer la opción de pagar mediante **OXXO**, un popular esquema donde el cliente genera un código al comprar en línea y luego lo paga en efectivo en cualquiera de las 20.000 tiendas OXXO del país. Este método representa casi la mitad de todas las transacciones en efectivo/voucher del ecommerce mexicano[39] y actúa como puente entre el mundo digital y el efectivo. Ignorarlo sería dejar fuera a un enorme segmento de compradores que no usan tarjeta.




*Includes gift cards, pay-on-delivery, and other miscellaneous payment methods.

*(The total may not sum up to 100% due to rounding. Source: https://paymentscmi.com/insights/mexico-e-commerce-market/)*

Gráfico: Distribución de los métodos de pago utilizados en el comercio electrónico de México. La tarjeta de débito lidera con el 38%, seguida por la tarjeta de crédito internacional (29%) y las billeteras digitales (10%). *Fuente: Payments CMI (https://paymentscmi.com/insights/mexico-e-commerce-market/).*

**Brasil** tiene su famoso *Boleto Bancário*, un boleto de pago que el cliente puede abonar en bancos o lotéricas,

tradicionalmente muy usado por quienes no tenían tarjeta; si bien su participación ha bajado a aproximadamente el 8% de las transacciones ecommerce en 2024 gracias al auge de pagos instantáneos (Payments & Commerce Market Intelligence, 2025), sigue siendo necesario en ciertas ventas (especialmente B2B o compradores de mayor edad).

Más reciente es la irrupción de **Pix** en Brasil, un sistema de transferencias inmediatas lanzado por el Banco Central que en apenas 3 años se volvió **el medio de pago #1 en ecommerce brasileño con el 40% del volumen en 2024** (Payments & Commerce Market Intelligence, 2025), superando a las tarjetas. Esto muestra cuán dinámicas pueden ser las preferencias locales; las empresas deben monitorear y adoptar rápidamente las nuevas soluciones locales (como Pix, CoDi en México, etc.) para no quedarse atrás.

Otros ejemplos abundan: en **Perú,** mucha gente prefiere *PagoEfectivo* (similar a OXXO, con códigos pagables en agentes y bodegas); en **Colombia** se usa *Baloto* o *PSE* para transferencias bancarias online; en **Argentina** fue crucial sumar *Mercado Pago* y pagos en efectivo vía RapiPago/PagoFácil, etc.

Fuera de Latam, en **Estados Unidos y Europa** el panorama difiere: allá, las tarjetas de crédito/débito sí dominan (en EE.UU. más del 70% de las transacciones online es con tarjeta o vinculada a ellas), complementadas por PayPal y, crecientemente, por billeteras digitales como Apple Pay o Google Pay. En Asia Pacífico, cada país tiene su

ecosistema (por ejemplo, en **China** es obligatorio aceptar *Alipay* y *WeChat Pay* porque juntos representan la gran mayoría de los pagos digitales).

Por tanto, **localizar la experiencia de pago** es una pieza vital de la localización general. Implica integrar pasarelas que procesen las soluciones locales y mostrar las opciones de forma destacada para cada geografía. Un checkout inteligente que ofrezca *Pix al cliente brasileño, OXXO al mexicano, PayPal al europeo y Afterpay/Klarna al estadounidense* es la clase de fine-tuning que separa a un ecommerce global exitoso de uno que sólo consigue abandono de carrito.

Como bien señala un informe de DHL, *"los métodos de pago son importantísimos: ofrecer varias opciones confiables –incluyendo billeteras digitales y 'compra ahora, paga después'– le da al cliente la libertad de pagar como prefiera".*[40] Y esa libertad se traduce en confianza y ventas.

En resumen, la localización de contenido y UX no es un lujo sino un requisito para competir globalmente. Las marcas iberoamericanas que triunfan afuera son las que **hablan con autenticidad local**. Adaptan sus textos, imágenes, métodos de pago y hasta su servicio posventa a cada país de destino. Hacen que la audiencia sienta: *"esta empresa me entiende"*. En las próximas secciones veremos que esta sensibilidad local debe complementarse con un entendimiento de las **reglas del juego legales y operativas** en cada mercado.

# Regulaciones
# y barreras de entrada

Expandirse internacionalmente implica navegar un laberinto de **regulaciones, impuestos, requisitos aduaneros y certificaciones** que varían de un país a otro. Muchas empresas de Iberoamérica, al lanzarse al cross-border, chocan con estas barreras no arancelarias: desde normas de etiquetado muy específicas hasta la necesidad de homologar un producto según estándares extranjeros. Un aspecto clave de la estrategia global es, por tanto, **dominar el terreno regulatorio** o apoyarse en expertos que lo hagan.

## Impuestos y aduanas: Evitar sorpresas para la empresa y el cliente.

Cada país tiene sus reglas impositivas para las ventas online, especialmente cuando se trata de importaciones. Por ejemplo, si una empresa chilena vende joyería a clientes en España, deberá lidiar con el IVA europeo y posibles aranceles de importación al ingresar el producto. Una tendencia en los últimos años es que las autoridades están cerrando vacíos legales para gravar también los servicios digitales o ventas extranjeras.

**México**, por caso, implementó desde 2020 el cobro de IVA (16%) a plataformas digitales y, a partir de 2025, exige que **los negocios extranjeros que vendan a consumidores mexicanos se registren ante el fisco local y cobren IVA** en sus transacciones (PPRO, 2025). Si no cumplen, corren

el riesgo de bloqueos o sanciones. Este tipo de medidas obliga a planificar bien el modelo de negocio: muchas pymes deciden usar *marketplaces globales* (Amazon, Mercado Libre Cross-Border, Alibaba) que ya manejan la parte fiscal/aduanera por ellas, aunque a cambio de comisiones, para simplificar su entrada.

En cuanto a **aduanas**, una barrera frecuente son los costes y trámites asociados. Países con tratados de libre comercio ofrecen ventajas: por ejemplo, bajo el **T-MEC (Tratado entre México, EE.UU. y Canadá)**, el umbral *de minimis* para importaciones sin aranceles es alto (hasta USD 800 en EE.UU. sin pagar derechos), lo cual facilita el ecommerce transfronterizo de bajo valor en Norteamérica (Capital One Shopping Research, 2025).

Además, el T-MEC incluye un capítulo de *comercio digital* con disposiciones para **eliminar obstáculos injustificados al ecommerce, dar certeza jurídica y garantizar un entorno en línea seguro.**[41] Esto abarca prohibir aranceles a productos digitales (ej., e-books, software descargable), reconocer firmas electrónicas y evitar requisitos de localización forzada de servidores. En otras palabras, entre EE.UU., México y Canadá hay un marco favorable que **protege el flujo libre de datos y transacciones digitales**. Las empresas mexicanas han aprovechado esto para exportar servicios y productos a sus vecinos con menos fricciones que las que encontrarían vendiendo, digamos, a Europa o Asia.

Por su parte, **Mercosur** (Argentina, Brasil, Uruguay, Paraguay) históricamente se enfocó en bienes físicos y

reducción de aranceles intrazona. Hasta hace poco no tenía normas específicas para comercio electrónico, lo cual creaba incertidumbre en temas de protección de datos, impuestos digitales, etc. Sin embargo, en 2021, sus miembros firmaron el **Acuerdo de Comercio Electrónico del Mercosur**, ratificado recientemente (Argentina lo aprobó en 2024).

Este acuerdo establece **un marco regulatorio común para el ecommerce intra-Mercosur**, al abordar transacciones comerciales, seguridad, datos personales y barreras regulatorias.[42] Entre otras cosas, **prohíbe imponer aranceles aduaneros a las transmisiones electrónicas entre los países** (por ejemplo, no habrá tarifas a servicios digitales transfronterizos), facilita la **transferencia de información** entre países (respetando las leyes de datos personales de cada uno) y promueve la interoperabilidad en firmas digitales y autenticación. También refuerza la cooperación en **protección del consumidor online** y combate al fraude.

En síntesis, Mercosur está dando pasos para alinearse con las mejores prácticas globales en comercio digital, lo que a futuro debería simplificar la expansión regional de nuestras empresas (menos trámites redundantes entre países, reconocimiento mutuo de certificaciones, etc.). Aun así, en la práctica persisten **barreras de entrada**: *tarifas externas comunes* bastante elevadas para productos importados de fuera de la zona, burocracia aduanera lenta en algunos países y divergencias en normativas locales (ej., requisitos técnicos diferentes en Argentina vs Brasil para el mismo producto).

Navegar Mercosur requiere conocer tanto las ventajas (ej., un producto fabricado en Argentina puede entrar a Brasil sin arancel) como las particularidades (ej., registro en Brasil de productos electrónicos en la Anatel -Agencia Nacional de Telecomunicaciones-, o licencias de importación en Argentina para ciertos bienes).

### Certificaciones y normas técnicas.

Un aspecto a menudo subestimado es la necesidad de certificar el producto según las normas del país de destino. Hablamos de **etiquetados, normas de seguridad eléctrica, normas fitosanitarias, sanitarias, registros sanitarios para cosméticos o alimentos, homologaciones telecom, etc.** Por ejemplo, cualquier equipo electrónico que emita radiofrecuencia debe tener aprobación de la FCC en Estados Unidos o del CE europeo (marcado CE) en Europa; juguetes infantiles pueden requerir pruebas de seguridad específicas; productos alimenticios o suplementos dietarios necesitan registro ante autoridades sanitarias (FDA en EE.UU., EFSA en Europa, Cofepris en México, Anvisa en Brasil...).

Estos trámites **pueden ser costosos y lentos**, y constituirse en barreras de entrada efectivas. Muchas empresas optan inicialmente por exportar *pequeños lotes bajo la figura de "pedido personal" o muestras*, mientras evalúan la demanda, antes de invertir en la certificación formal. Sin embargo, para escalar de verdad, hay que cumplir las reglas: vender sin certificación puede derivar en retenciones aduaneras, multas e incluso daño reputacional si el producto no cumple estándares locales.

Un caso concreto: varias marcas latinoamericanas de cosméticos han aprendido que para vender en la UE, deben reformular productos eliminando ingredientes prohibidos allá (la UE tiene **más de 1.300 sustancias vetadas en cosméticos**, comparado con aproximadamente 30 prohibidas por la FDA de EE.UU.), obtener un "Responsable Europeo" e incluir etiquetado en múltiples idiomas con indicaciones precisas; un desafío operativo pero necesario para entrar a ese mercado premium.

### Tratados comerciales: atajos y consideraciones.

Iberoamérica tiene hoy una red de tratados que pueden facilitar la diversificación. Mencionamos T-MEC y Mercosur; también está la **Alianza del Pacífico** (México, Colombia, Perú, Chile), que busca integrar esos mercados con libre comercio total y cooperación aduanera. Para una pyme colombiana puede ser más sencillo primero expandirse a Chile o México aprovechando ese bloque, que saltar directo a mercados sin acuerdo (donde sus productos tendrían arancel y menos afinidad cultural).

Asimismo, países como Chile, Perú o Costa Rica han firmado tratados de libre comercio con mercados lejanos (ej., Chile con la Unión Europea, Corea, etc.), lo cual significa que una empresa chilena podría exportar a Europa con arancel 0% (si cumple origen), mientras que una similar de Argentina enfrentaría arancel completo al no haber acuerdo UE-Mercosur vigente todavía. Conocer estos tratados y beneficiarse de ellos es clave: un diferencial de costo del 5-10% por arancel puede ser la clave entre ser competitivo o no en precio.

Otro factor son las barreras regulatorias "soft" pero reales: requisitos de idioma (por ejemplo, en Canadá, todo producto debe venir con etiquetado bilingüe inglés-francés; en la UE, muchos países exigen manuales en su idioma), restricciones de contenido (ciertos países del Medio Oriente tienen censura sobre símbolos o contenidos considerados ofensivos culturalmente) o incluso regulaciones de datos (Europa con el GDPR exige que los datos personales de sus ciudadanos se almacenen con garantías de privacidad; China tiene leyes que pueden requerir almacenar datos localmente).

Cuando vendemos digitalmente, no sólo vendemos bienes: *gestionamos datos de usuarios de otros países*. Por eso hay que entender leyes como GDPR, la Ley de Privacidad de California (CCPA) y análogas, para no incurrir en infracciones al manejar información de clientes internacionales.

Finalmente, la logística y la última milla también pueden ser consideradas barreras de entrada operativas. La capacidad de cumplir con tiempos de entrega razonables y costos de envío asumibles determina si podemos competir localmente. Empresas globales suelen montar centros de distribución en los nuevos mercados o asociarse con operadores locales. Hoy existen servicios cross-border más ágiles (empresas de courier, fulfillment internacional como **DHL, FedEx, UPS con servicios ecommerce**), pero igual es vital informarse sobre trámites aduaneros simplificados como programas *de minimis*, *Import one-stop shop (IOSS)* en la UE para simplificar el IVA de paquetes pequeños, etc. La recomendación

es *maximizar la transparencia*: si habrá impuestos o demoras, advertir al cliente y ofrecer toda la información. Esto construye confianza aun ante la complejidad.

En concreto, las regulaciones y barreras pueden parecer obstáculos formidables, pero con preparación, se vuelven manejables. La clave está en: investigar las exigencias legales antes de lanzar (idealmente apoyarse en expertos o partners locales conocedores), aprovechar los tratados o ventajas disponibles, costear adecuadamente los sobrecostos de cumplimiento, y nunca sacrificar el cumplimiento por la vía rápida; la reputación y continuidad del negocio dependen de ello. **La adaptación local también significa respetar las reglas locales**. Las empresas iberoamericanas que triunfan globalmente suelen destacar justamente por su rigurosidad en este aspecto, con lo que se ganan la confianza de autoridades y consumidores en sus nuevos mercados.

## Canvas de estrategia de entrada a mercado

Cuando una empresa decide entrar en un nuevo país, la sensación inicial suele ser de desborde: hay que adaptar catálogo, validar regulaciones, entender métodos de pago, negociar con operadores logísticos, diseñar campañas locales y, además, proyectar números que convenzan al directorio. Si no se ordena esa complejidad, cada área empuja en una dirección distinta y el responsable de ecommerce internacional termina funcionando como traductor simultáneo entre marketing, logística, legal y

finanzas. Para evitar ese ruido, propongo trabajar con un **canvas de entrada a mercado**: una sola página donde se concentran las decisiones clave para cada país nuevo.

Este canvas tiene algunos bloques innegociables. En la parte superior, la **propuesta de valor local**: qué problema concreto vamos a resolver en ese mercado, con qué portafolio y qué matices requiere nuestra marca para ser relevante allí. Es el puente directo con lo que desarrollamos en El boom del comercio electrónico y en La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios: no se trata sólo de "llevar lo que ya funciona en casa", sino de reformularlo para una cultura, un poder adquisitivo y unos hábitos digitales específicos. A su lado, los **segmentos objetivo**: ¿hablamos al mainstream, a la diáspora latina, a nichos profesionales, a early adopters? Definir esto evita campañas dispersas y catálogos que intentan seducir a todos y no enamoran a nadie.

El segundo bloque agrupa los **canales de entrada**: marketplaces, retail partners, D2C (directo al consumidor) y posibles esquemas B2B/B2B2C. Aquí el canvas obliga a hacer explícito lo que muchas veces queda implícito: ¿este mercado será "primero marketplace", "primero canal propio" o "primero partner local"? La decisión se conecta directamente con lo que trabajamos en La implementación de los modelos unified & collaborative commerce: según nuestro nivel de madurez digital, nuestra fuerza de marca y la complejidad del país, la combinación de canales recomendada cambia. Ponerlo en el canvas implica, además, definir el rol de cada canal en la estrategia: quién aporta volumen, quién aporta margen, quién aporta datos.

En el tercer bloque se define la **operación**: cómo vamos a cumplir lo que prometemos. Aquí entran el modelo de fulfillment (cross-border, hubs regionales, 3PL locales), la política de devoluciones, los SLA de entrega y atención al cliente, y los acuerdos con integradores logísticos. Es el territorio natural de El desafío: fulfillment, logística y última milla: cada casillero del canvas obliga a preguntarse si realmente estamos preparados para entregar en ese país con la calidad y la velocidad que el consumidor da por sentadas. No es lo mismo prometer "entrega en 48 horas" en un mercado con infraestructura logística madura que en uno donde la última milla sigue dependiendo de redes fragmentadas.

El cuarto bloque resume el **stack de pagos y regulaciones clave**. ¿Qué métodos de pago tendremos activos en ese país (tarjetas locales, wallets, BNPL, transferencias instantáneas, efectivo en puntos físicos)? ¿Qué requisitos fiscales y aduaneros afectan nuestra categoría? ¿Hay límites de ticket sin arancel, IVA a servicios digitales, normas específicas de etiquetado, protección de datos o restricciones a ciertos productos? Como desarrollamos en este mismo momentum y en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina*, muchos proyectos de global selling se estrellan no por falta de demanda, sino por subestimar estas fricciones. Tenerlas visibles en el canvas no las elimina, pero evita que se conviertan en sorpresas desagradables tres meses después del lanzamiento.

Finalmente, el canvas reserva un espacio claro para **riesgos y KPIs**. Riesgos: dependencia excesiva de un solo

marketplace, volatilidad cambiaria, barreras regulatorias inestables, capacidad limitada del equipo para sostener el mercado sin quemarse. KPIs: ventas, margen, tiempo de entrega, tasa de devolución, NPS local, porcentaje de ventas recurrentes, participación de cada canal. Este bloque conecta con el enfoque de Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: cada mercado nuevo no es sólo una fuente de ingresos, es también un generador de datos que, si se incorporan al flywheel, permiten mejorar la propuesta en todos los demás países.

En la práctica, la recomendación es muy concreta: **para cada país nuevo, construir este canvas de entrada antes de comprometer inversiones mayores**. No se trata de llenar un formulario burocrático, sino de crear un espacio de conversación estructurada. Marketing aporta la mirada sobre segmentos y propuesta de valor; logística, la viabilidad operativa; legal, las restricciones y riesgos regulatorios; finanzas, el impacto en caja y rentabilidad; tecnología, las capacidades y limitaciones del stack actual. El responsable de ecommerce internacional deja de ser un "bombero" que apaga incendios entre áreas y pasa a ser el facilitador de un diseño conjunto de entrada a mercado.

En una versión más avanzada, este canvas deja de ser un documento estático y se apoya en **IA-unificada y human augmented AI**, tal como venimos desarrollando en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema. Los modelos de IA pueden prellenar hipótesis de demanda, referencias de pricing, benchmarks de tiempos de entrega, patrones de medios de pago y riesgos regulatorios, a partir de

datos de otros mercados y de fuentes externas. El equipo humano revisa, ajusta y decide. Cada trimestre, el canvas se revisa a la luz de los resultados reales, y la experiencia de ese país alimenta los futuros canvases de entrada en otros mercados. Así, la organización deja de reinventar la rueda cada vez y comienza a construir un **playbook vivo de internacionalización**, consistente con todo el universo que venimos cartografiando en la colección Génesis de un Futuro Digital.



# Reputación y confianza del consumidor

Llegar a un nuevo mercado es, en muchos sentidos, como ser el "nuevo del barrio": nadie te conoce, y los consumidores pueden mostrarse desconfiados al principio. Por eso, construir **reputación y confianza** es un pilar fundamental de la penetración exitosa. Puedes haber adaptado bien tu contenido y cumplir todas las normas, pero si la gente no confía en tu marca, las ventas no ocurrirán. Recordemos que en el comercio electrónico la confianza lo es todo; al no haber interacción física, el comprador se guía por percepciones, referencias y señales de credibilidad.

Aquí exploraremos *estrategias para generar confianza en mercados nuevos*, el rol del país de origen en esa percepción, y cómo aspectos como la logística y el servicio al cliente inciden en la reputación.

## Estrategias para generar confianza al desembarcar

Una de las primeras tareas al entrar en un nuevo país es **mostrar al cliente que nuestra operación es seria, segura y centrada en él**. ¿Cómo se logra eso prácticamente? Veamos algunas tácticas comprobadas.

**Mostrar reseñas y testimonios locales:** Los consumidores confían enormemente en la opinión de otros compradores.

Según encuestas recientes, el **90% de los usuarios lee siempre las reseñas antes de tomar una decisión** y cerca del **75% confía en esas opiniones online** casi tanto como en recomendaciones personales (Bashford, 2024).

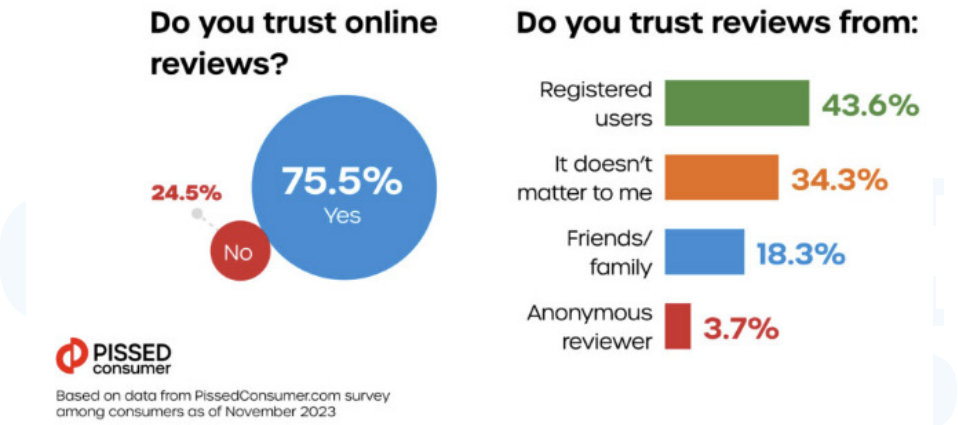



Grafico. Porcentaje de consumidores que confían en las reseñas en línea y en diferentes tipos de reseñantes. Según una encuesta de PissedConsumer.com realizada en noviembre de 2023, el 75,5% de los consumidores confía en las reseñas en línea. Hay mayor confianza en usuarios registrados (43,6%) y menor en reseñantes anónimos (3,7%). Fuente: Pissed Consumer, 2023

Por ello, al iniciar en un mercado, conviene incentivar pronto las reseñas locales: ya sea habilitando comentarios en la página (aunque no tengamos muchos al inicio), o integrando reviews de marketplaces reconocidos. Incluso se pueden traducir/testimonializar experiencias de clientes de otros países, pero lo ideal es *conseguir embajadores locales*.

Un programa de envío de producto a microinfluencers o clientes beta para que prueben y comenten puede acelerar la generación de reseñas auténticas. Esto reduce la ansiedad del comprador que no conoce la

marca: *"Ok, otras personas como yo ya compraron y recomiendan"*. Un informe de CX de 2024 destacaba que el **91% de los consumidores presta atención a las experiencias narradas en reseñas** y que ver a la empresa respondiendo preocupaciones en los reviews aumenta significativamente la probabilidad de elegir esa marca (Bashford, 2024).

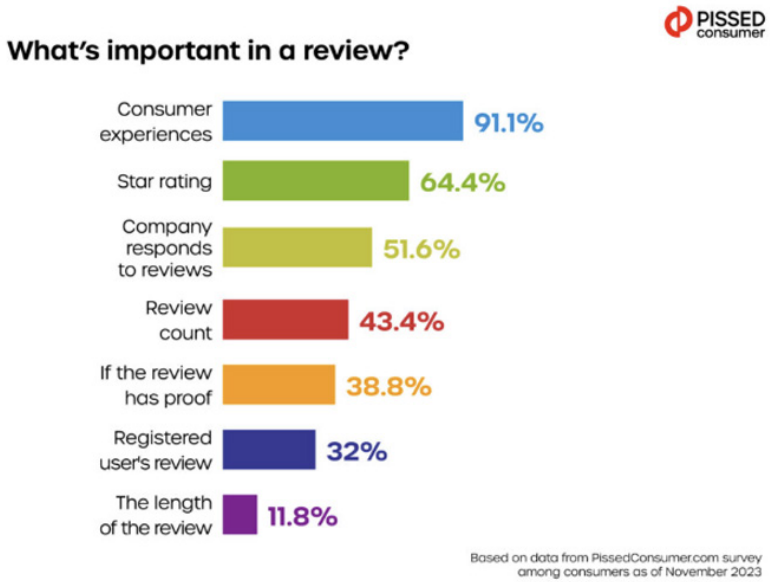



Gráfico. **Importancia de los elementos en una reseña según los consumidores (noviembre 2023).** La experiencia del consumidor es el factor más relevante (91,1%), seguido de la calificación por estrellas (64,4%) y la respuesta de la empresa a las reseñas (51,6%). Fuente: PissedConsumer, 2024. Fuente: Pissed Consumer, 2023

Así que no sólo hay que tener reseñas sino **interactuar con ellas**: responder dudas, agradecer comentarios positivos y abordar quejas. Ver una marca que atiende públicamente los problemas eleva la confianza (de hecho, el 88% de los consumidores dice que es más proclive a

usar una marca que responde todos los comentarios, sean positivos o negativos).

**Políticas de devolución claras y amigables:** Un gran generador de confianza es ofrecer garantías al cliente de que no quedará insatisfecho. Las **políticas de devolución/cambio** son cruciales. Estudios muestran que hasta **4 de cada 10 compradores han abandonado una compra por incertidumbre con la política de devoluciones.**[43] Nadie quiere arriesgarse a quedar atrapado con un producto que no le sirvió. Por ello, las empresas que compiten globalmente suelen igualar o superar las prácticas locales: si en el mercado destino es estándar ofrecer 30 días para devoluciones gratuitas, hay que alinearse a ello.

Datos de 2025 indican que el **53% de los consumidores no compraría en un ecommerce que no ofrezca devoluciones gratis**. Asimismo, un porcentaje similar (67%) espera reembolsos en un plazo rápido, idealmente dentro de 3 días tras la devolución (Aviso, 2025). Cumplir o exceder estas expectativas aporta reputación positiva.

Pero eso no es todo; además, un 79% de los compradores afirma que un proceso de devolución libre de dificultades les hace más proclives a comprar otra vez de esa marca.[44] Es decir, las devoluciones fáciles construyen confianza y fidelidad, especialmente para un jugador nuevo que debe vencer el escepticismo inicial.

**Atención al cliente local y multicanal:** Ofrecer soporte en el idioma local, en horarios convenientes y por canales

populares es otro cimiento de la confianza. Si un cliente de París tiene una duda previa a la compra a las 5pm hora local y sólo encuentra un chat en inglés que responde desde otro continente, es probable que abandone. En cambio, si se topa con un número local o chat en francés donde le atienden con prontitud, percibirá a la marca como "de aquí" y confiable.

Muchas empresas en expansión establecen aunque sea un pequeño equipo de soporte local o tercerizan con call centers locales al principio, para brindar esa cercanía. Importante: los canales preferidos varían; en Latam es común la atención vía WhatsApp; en Norteamérica, el email y el teléfono siguen fuertes; en Asia Pacífico, el chat dentro de la app o incluso líneas de ayuda vía apps tipo LINE/WeChat. Adaptar el *customer care* demuestra compromiso y facilita resolver inconvenientes, lo que a su vez protege la reputación (un cliente cuyo problema fue bien resuelto suele contar su experiencia positiva).

**Elementos de seguridad y certificados en el sitio:** Un aspecto más técnico pero relevante: el sitio web debe *inspirar seguridad*. Esto implica tener certificados SSL (https), sellos de confianza reconocidos localmente (por ejemplo, en México, el sello de la AMVO; en Europa, los *trust marks eKomi* o *TrustedShops* , etc.), mostrar claramente datos de contacto y la razón social con dirección (nadie quiere comprar a una página anónima). Estudios han hallado que colocar logos familiares de seguridad (Visa Secure, MasterCard SecureCode, PayPal Verified, etc.) y certificaciones incrementa la **percepción de confiabilidad**, especialmente para usuarios primerizos.

En nuevos mercados, valdría la pena unirse a la cámara de comercio electrónico local y exhibir ese aval en la web.

**Reputación del país de origen: ¿ayuda o estorba?** Un punto interesante es cómo influye en la confianza la etiqueta *"Made in..."* o en general la procedencia de la marca. El **efecto país de origen** puede ser potente. Por ejemplo, productos etiquetados "Made in Germany" o "Made in Japan" gozan de alta confianza global en cuanto a calidad: en una encuesta internacional de 2024, casi la mitad de los consumidores dijo confiar "mucho" en marcas provenientes de Alemania (48%) o Japón (45%).[45]

En cambio, países como China o India sufren desconfianza: alrededor del 44% de los consumidores dice *no confiar en absoluto* en productos chinos, por percepciones de calidad baja u otras razones. ¿Dónde se ubican los países iberoamericanos en este espectro? Si bien no todos los mercados globales tienen una idea formada de, digamos, "Hecho en México" o "Made in Brazil", la reputación del país juega un rol en ciertos sectores.

**Brasil**, por ejemplo, en cosmética natural es bien visto (gracias a Amazonas y marcas como Natura que llevaron esa bandera); **Colombia** y **Centroamérica** tienen buena imagen en productos de café y agrícolas orgánicos; **México** es fuerte en diseño de modas en algunas ferias internacionales y su influencia cultural en EE.UU. hace que lo "mexicano" se asocie a autenticidad para el público hispano. Sin embargo, también puede haber estereotipos negativos: en electrónica de consumo o hardware industrial, un comprador europeo quizás perciba más

riesgo si el producto viene de Latinoamérica comparado con uno que proceda de un país G7.

Las empresas deben ser conscientes de estos prejuicios y decidir cómo posicionar su origen. A veces conviene resaltarlo como atributo (*storytelling* de marca con herencia latina, artesanía, sostenibilidad tropical, etc.), y a veces minimizarlo y enfocarse en la marca en sí sin nacionalidad aparente. Muchas startups tecnológicas latinas que se expandieron a EE.UU. optan por presentarse como "globales" o establecer headquarters en Miami/Silicon Valley para ganar credibilidad ante inversionistas y clientes, dado que *"made in Latam"* en software no evoca aún la confianza que sí genera en agronegocios o turismo, por ejemplo. Por el contrario, empresas de alimentos orgánicos o de moda ética de la región suelen destacar su origen: *"cacao ecuatoriano de comercio justo"*, *"tejidos artesanales peruanos"*... porque eso suma valor percibido y confianza en la autenticidad.

Un factor relacionado es el **orgullo y preferencia de la diáspora**: comunidades de inmigrantes latinos en otros países a menudo confían y consumen marcas de su país de origen por nostalgia o lealtad. Por eso, las marcas latinas en EE.UU. suelen primero hacerse fuertes con el consumidor hispano (que ya las conoce o al menos no les tiene desconfianza) antes de abordar al público anglo.

**Logística y tiempos de entrega: su impacto en la percepción de marca.** En comercio electrónico, la **experiencia de entrega** es parte integral de la reputación. Un producto que llega tarde, dañado o con costos sorpresa afecta

directamente la confianza. De hecho, en encuestas de DHL se encontró que *casi la mitad de los compradores globales en línea cita la entrega y las devoluciones como factores críticos que pueden hacer o romper una venta* (DHL, 2024). Especialmente en cross-border, el cliente teme que el envío tarde meses o que si algo sale mal, no pueda reclamar.

¿Cómo mitigar esto? Aquí veremos algunas vías:

- **Promesas de entrega realistas (y cumplirlas):** Es preferible indicar en la tienda un rango de entrega honesto (ej., "de 5 a 7 días hábiles a su ciudad") que prometer 3 días y luego demorar 7. La **transparencia en tiempos y costos** ayuda enormemente. Empresas que dan tracking detallado y notificaciones constantes mantienen al cliente tranquilo. Si un envío internacional se va a demorar en aduana, avisar proactivamente puede convertir una posible queja en entendimiento. Por el contrario, el silencio genera frustración y daña la reputación ("no vuelvo a comprar aquí, tardó mucho y ni informaron").
- **Asociarse con operadores logísticos confiables:** Cuando un negocio es nuevo en un país, puede aprovechar la reputación de gigantes logísticos para transferir confianza. Por ejemplo, si un ecommerce colombiano promete envíos en Europa "a través de DHL o FedEx", el comprador europeo reconoce esas marcas de courier y confía en que la entrega estará en buenas manos.

  Un dato interesante: el **83% de los compradores internacionales confía en DHL para entregar un pedido de otro país** (DHL, 2024). Ese tipo de estadística

indica que listar un partner logístico reconocido en la web (o usar los servicios de fulfillment de Amazon en un mercado objetivo) puede brindar un halo de confianza a nuestra tienda. Lo mismo con devoluciones: ofrecer devoluciones gratuitas con etiqueta prepagada de UPS, por ejemplo, hace sentir que el proceso será profesional y sencillo.

- **Políticas claras sobre tarifas e importaciones:** Un temor común del consumidor al comprar a una marca extranjera es: *"¿Me cobrarán impuestos de importación? ¿Cuánto? ¿Tendré que ir a aduana?"*. Si la empresa se encarga de eso y lo incluye en el precio final o lo calcula en el checkout (muchos sitios ahora usan servicios DDP – *Delivered duties paid* – donde ya cobran y gestionan los impuestos), se elimina ese factor de fricción.

  Idealmente, la comunicación en la web debe decir: "Incluye impuestos de importación" o "No se preocupe, nos encargamos de las aduanas". Si no es posible, al menos informar "Puede estar sujeto a impuestos locales; en tal caso, la paquetería le notificará". La honestidad al respecto genera confianza, versus callarlo y que el cliente se sienta engañado si luego DHL le pide pagar un arancel en la puerta.

- **Última milla local eficiente:** En mercados grandes, la *rapidez* de entrega se ha vuelto un factor de competencia en sí. En EE.UU., Amazon acostumbró a los usuarios a envíos en 1-2 días. En Europa, muchos retailers nacionales entregan en 48-72h. Un entrante extranjero que tarde 10 días está en desventaja,

a menos que su producto sea muy único. Por eso, las marcas globales tratan de **localizar inventario** mediante centros de distribución locales o usando almacenaje de terceros en el país.

Por ejemplo, **Mercado Libre** ofrece a vendedores de China almacenar stock en sus bodegas de México para entrega local más rápida a clientes mexicanos. Si apuntamos seriamente a un país, vale la pena evaluar estas soluciones, ya que **la velocidad y confiabilidad logística elevan la satisfacción y por tanto la confianza** en la marca. Un cliente al que le llegan sus pedidos puntualmente dirá "funciona bien, seguiré comprando", mientras que múltiples demoras lo hacen dudar de volver.

En conclusión, la confianza del consumidor se construye a través de *muchos pequeños grandes detalles*. Para una empresa iberoamericana en terreno nuevo, es fundamental dar **motivos al cliente para creer**: otros clientes satisfechos que lo avalen, políticas amigables que le quiten el miedo a perder su dinero, un trato local y cercano que demuestre compromiso, y un cumplimiento impecable de lo prometido (producto de calidad, entregas a tiempo).

La reputación no se logra de la noche a la mañana; se cultiva con cada interacción. Pero una vez ganada, esa confianza es un capital que impulsa el crecimiento orgánico; los clientes se vuelven embajadores y la marca deja de ser "la nueva desconocida" para convertirse en una opción reconocida en el mercado. Y ese es el punto de inflexión que buscamos al diversificarnos globalmente.

## Ceguera de riesgos
## más comunes en global selling

En casi todos los proyectos de expansión internacional que he acompañado hay una constante: los equipos hablan mucho de oportunidad y bastante de logística, pero muy poco de **riesgos silenciosos**. Esos que no aparecen en la primera slide, pero que después hacen tambalear el P&L, el flujo de caja o incluso la supervivencia del negocio en un canal o mercado. En este capítulo ya revisamos fricciones visibles —aduanas, tiempos de entrega, devoluciones, medios de pago—, pero vale la pena poner el foco en algunas cegueras típicas del global selling que he visto repetirse una y otra vez en Iberoamérica.

La primera es el **riesgo cambiario subestimado**. Es fácil armar un Excel optimista en moneda fuerte; lo difícil es sostener ese modelo cuando la moneda local se devalúa, cambian retenciones a las exportaciones, se ajustan impuestos o se encarecen los costos logísticos en dólares. En *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* mostramos cómo márgenes que parecían cómodos desaparecen cuando se suman comisiones, tarifas, costos financieros y volatilidad cambiaria. El global selling exige, como mínimo, escenarios de tipo de cambio y una conversación honesta con finanzas sobre hasta dónde estamos dispuestos a absorber shocks sin tener que apagar el mercado de golpe.

La segunda ceguera es la **dependencia extrema de un solo canal o plataforma**. Varios casos de este libro —y

de El boom del comercio electrónico— tienen un patrón común: empresas que crecieron casi exclusivamente a través de un marketplace o de un integrador logístico y que, de un día para el otro, vieron cambiar reglas, comisiones, algoritmos o condiciones de servicio. Cuentas bloqueadas, categorías restringidas, cambios en políticas de contenido o en costos de envío pueden dejar a un negocio sin aire en cuestión de semanas. Eso no significa que no debamos usar esos habilitadores; significa que **no podemos diseñar todo nuestro global selling como si nunca fueran a cambiar**. Diversificar canales y construir activos propios de marca y datos es, literalmente, gestión de riesgo.

La tercera es la **ilusión de la escalabilidad infinita**. Que una campaña funcione bien en un país o en un marketplace no implica que pueda replicarse mecánicamente en cinco mercados más. Cada geografía suma costos de coordinación, complejidad regulatoria, diferencias culturales y carga mental para los equipos. En La implementación de los modelos unified & collaborative commerce trabajo esta idea de "escala saludable": crecer en alcance sin perder control sobre la operación ni saturar a las personas. En global selling, esto se traduce en algo muy concreto: definir límites explícitos a la cantidad de mercados, canales y cuentas que un equipo puede operar sin sacrificar calidad de servicio y capacidad de aprendizaje.

La cuarta ceguera es la **confusión entre crecimiento en ventas y creación de valor**. Es posible —y lamentablemente frecuente— que una empresa vea crecer sus ventas internacionales año a año mientras su rentabilidad se erosiona silenciosamente. Costos logísticos que suben

más rápido que los tickets medios, promociones agresivas para conquistar mercados, inversiones en retail media mal medidas, políticas de devolución demasiado generosas para la estructura real del negocio. Aquí es donde la mirada de Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital se vuelve clave: el global selling tiene sentido cuando cada vuelta del flywheel genera más margen, más reputación y más aprendizaje, no sólo más volumen.

La quinta ceguera es ignorar el **riesgo reputacional transfronterizo**. Una promesa incumplida en un mercado lejano no se queda en ese mercado: viaja en reseñas, redes sociales y comparadores. Un problema de calidad, una crisis de servicio o un conflicto mal gestionado con un partner local puede afectar la percepción de la marca en otros países y, en algunos casos, incluso en el mercado de origen. En La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios insisto en que la reputación ya no es un activo estrictamente doméstico: es un flujo que se alimenta y se deteriora simultáneamente en varias geografías. Diseñar el global selling sin contemplar ese efecto red es, en el mejor de los casos, ingenuo.

En síntesis, estos riesgos no buscan desanimar a nadie; buscan equilibrar la conversación. Junto a la matriz de priorización de mercados, la matriz madurez × ambición y los checklists de readiness que presento en este libro, esta lista de cegueras invita a una actitud distinta: **expandirnos sí, pero con los ojos bien abiertos**. La pregunta no es si habrá riesgos, sino cuáles estamos dispuestos a asumir, cómo los vamos a monitorear y qué planes tenemos cuando alguno de ellos se materialice.

# Hábitos digitales y diferencias de consumo

Aun con todo lo anterior bien ejecutado, una estrategia global debe contemplar que **no todos los mercados tienen los mismos hábitos digitales ni priorizan los mismos valores al consumir**. Adaptar la oferta y la forma de interactuar con el cliente a estas diferencias es crítico. En este apartado contrastaremos algunos patrones: el uso de canales digitales (ej., WhatsApp vs. email), la sensibilidad al precio vs al valor agregado, y algunas tendencias como la búsqueda de conveniencia en EE.UU., la conciencia ecológica en Europa o la integración con redes sociales en Asia. Entender estos *contrastes culturales de consumo* permitirá afinar tanto el marketing como incluso el diseño del producto para cada región.

**Canales de comunicación: de WhatsApp en Latam al email en Occidente.** En América Latina y varios mercados emergentes, las **apps de mensajería instantánea** se han convertido en canales comerciales de primer orden. Particularmente **WhatsApp Business** es omnipresente: en Brasil, por ejemplo, **el 96% de las empresas utiliza WhatsApp para comunicarse con clientes.**[46] Tiendas que atienden pedidos por chat, catálogos enviados por mensajes, confirmaciones y soporte posventa vía WhatsApp… es parte integral de la experiencia. México, Colombia, Argentina y otros comparten esta tendencia. ¿Por qué? La mensajería ofrece inmediatez y cercanía (muy alineada con culturas relacionales y de alta penetración móvil).

Un consumidor brasileño casi espera poder consultar o comprar directo por WhatsApp; muchas veces prefiere eso a llenar un carrito tradicional. En cambio, en **Europa** o **Estados Unidos**, aunque WhatsApp existe (en Europa su penetración es alta a nivel usuarios), su uso **comercial** no está tan extendido fuera de nichos. Las empresas siguen apoyándose más en canales tradicionales digitales: **email marketing** (boletines, promociones al correo), **SMS** en menor medida y últimamente chats en sitio web o apps dedicadas. Hay cierta reticencia de los consumidores europeos/estadounidenses a mezclar su mensajería personal con marketing, a diferencia de Latam, donde se ha normalizado recibir ofertas por WhatsApp. También influyen regulaciones: en Europa, el GDPR limita el contacto directo no solicitado; en cambio, en Latam la normativa es más laxa o la práctica la supera.

Así, una empresa iberoamericana al operar en Europa quizás deba moderar la intensidad de chat marketing, y enfocarse más en un **CRM por email segmentado** y en presencia en redes sociales y publicidad tradicional digital. Mientras, en Latam y mercados emergentes, invertir en un **equipo de atención vía WhatsApp** y en chatbots para mensajería puede rendir grandes frutos. Un ejemplo: en mercados del Sudeste Asiático (que comparten similitudes con Latam en esto), muchas ventas ocurren vía Facebook Messenger o LINE; las marcas se adaptaron integrando sistemas de "social commerce" dentro de esas apps.

En Asia Oriental, particularmente China, *todo* sucede en el ecosistema social: WeChat no sólo es mensajería; es

marketplace, canal de pago y plataforma de servicios (*superapp*). Este fenómeno de **social commerce** en Asia es enorme: plataformas chinas como **Douyin (TikTok chino)** generaron aproximadamente USD 200 mil millones en ventas por social commerce en 2024, y WeChat, unos **USD 152 mil millones** en el mismo año, cifras que eclipsan por mucho lo visto en Occidente. El comprador asiático integra redes sociales y compras de manera fluida; en EE.UU. y Europa eso está creciendo (TikTok Shop, Instagram Checkout), pero representó en 2024 apenas un 6% del ecommerce de EE.UU.[47]

La moraleja es: **conocer qué canales digitales usa tu target en cada país**. Si vamos a Medio Oriente, quizá debamos usar mucho Instagram y tener contenido en árabe en redes; si es África, Facebook/WhatsApp dominan; si es Alemania, prepararnos para interacciones más vía email o formularios web y menos chat informal. *No podemos imponer nuestros canales favoritos al cliente; debemos estar donde el cliente se siente cómodo*.

**Sensibilidad al precio vs búsqueda de valor agregado.** Otra diferencia es qué tanto pesa el precio bajo vs otros atributos en la decisión de compra, lo cual varía cultural y económicamente. En muchos países de Latinoamérica, con poder adquisitivo limitado y mentalidad de cazar ofertas, **el precio es un factor muy sensible**. Los consumidores comparan muchísimo, esperan rebajas, negocian si es posible (incluso en canales digitales a veces preguntan "¿y no hay descuento?" por WhatsApp). Por eso triunfan estrategias como *ofertas relámpago, cupones, meses sin intereses*, etc. En cambio, en mercados desarrollados con

mayor poder adquisitivo o distinta cultura de consumo, el precio, aunque importante, puede no ser el factor #1 para ciertos segmentos; aspectos como calidad, marca, conveniencia o valores intangibles (sustentabilidad, exclusividad) pesan más.

Por ejemplo, en **Estados Unidos** hay un amplio espectro: un gran segmento busca precio y conveniencia (por eso Walmart y Amazon dominan con estrategias de bajo costo y eficiencia), pero también hay nichos dispuestos a pagar premium por productos orgánicos, locales o innovadores. En **Europa Occidental**, en particular en países como Alemania, Francia y Escandinavia, el consumidor suele ser más exigente en **calidad y responsabilidad**: muchas personas prefieren pagar un poco más por un producto ecológico o de una marca con propósito.

De hecho, un estudio de PwC en 2023 encontró que globalmente **el consumidor promedio está dispuesto a pagar aproximadamente un 10% más por productos sostenibles** a pesar de la inflación;[48] y en Europa, este porcentaje tiende a ser mayor. En Italia y Austria, más de la mitad de los consumidores dice que espera esfuerzos ecológicos de los comercios (como empaques reducidos).[49] Esto nos indica que una empresa entrando a Europa podría ganar clientes destacando su *valor agregado en sostenibilidad o calidad*, incluso si su precio no es el más bajo. Por el contrario, en Latinoamérica, uno debe comunicar claramente la **propuesta de valor económica**: ya sea precios competitivos, o si es caro, justificarlo con beneficios únicos tangibles.

Tomemos un **ejemplo comparativo**: *la rapidez y conveniencia vs la transparencia ecológica vs la integración social*. En **EE.UU. prima la rapidez y conveniencia**, como decíamos. Un comprador estadounidense valora enormemente recibir su pedido *mañana*, la facilidad de un clic, las opciones amplias. Tanto es así que servicios como Amazon Prime (entregas ultrarrápidas) han fidelizado a más de 150 millones de norteamericanos. En un sondeo, el 48% dijo que la razón principal de comprar en Amazon es *el envío gratis*; el 44%, la *conveniencia*; y el 36%, la *entrega rápida* (Aviso, 2025).

En **Europa**, por otro lado, aunque la conveniencia es importante, ha emergido fuertemente la conciencia ecológica. El consumidor europeo pregunta: *"¿Este producto es sostenible? ¿La empresa es socialmente responsable? ¿Usan demasiado plástico?"*. Más del 50% de los europeos quiere que los comercios reduzcan los embalajes, y prefiere opciones de envío neutras en carbono si se ofrecen (Nexi, 2025).

Incluso hay movimientos de *slow shopping* en países nórdicos donde no se persigue la entrega inmediata a toda costa, si eso implica huella ambiental alta; algunos consumidores pueden optar por entrega agrupada en vez de en 2 horas, por principios ecológicos. Así pues, una marca que enarbola compromisos verdes (envases reciclables, compensación de carbono, comercio justo, etc.) puede ganarse al público europeo, aunque su conveniencia sea ligeramente menor o su precio un poco mayor. Es parte del *valor agregado* que un segmento apreciará.

Mientras, en **Asia (particularmente China, Corea, sudeste asiático)**, se observa una fuerte orientación a la **integración con lo social y tecnológico**. Los consumidores están muy influenciados por tendencias en redes sociales, livestreams de ventas, recomendaciones de *influencers*, etc. Comprar se entrelaza con el entretenimiento y la comunidad. Por ejemplo, durante eventos de social commerce en China (como el *Día del Soltero* 11.11), millones se conectan a transmisiones en vivo para ver demostraciones de productos y comprarlos en tiempo real con un clic. Quieren interacción, *engagement*.

Además, Asia (y en especial China) valora la **innovación constante**: hay apetito por lo nuevo, lo futurista (se adoptan masivamente pagos por reconocimiento facial, probadores de realidad aumentada, etc.). Una marca que llegue a ese entorno debe estar preparada para un nivel de **digitalización y gamificación alto** en la experiencia o quedará como anticuada. Por ejemplo, en China se integra la compra en WeChat mini-programs dentro de chats, se usan puntos y recompensas dentro de apps, se involucra a los usuarios en comunidades de marca. Son hábitos distintos a, digamos, Latinoamérica, donde estas funcionalidades están recién llegando.

Adaptar la estrategia a los hábitos digitales y de consumo significa hacerse preguntas como: *¿Por qué canales se informa y compra mi cliente objetivo aquí? ¿Qué valora más en la propuesta: precio, rapidez, calidad, estatus, ética? ¿Cómo puedo ajustar mi oferta y comunicación para alinearlas con esas prioridades?* Puede implicar cambios sutiles (en un país destacar "ahorro de tiempo";

en otro, “ahorro de energía y cuidado del planeta”) o cambios operativos (montar un WhatsApp Center en unos países, un newsletter sólido en otros). Pero quienes logran esa sintonía fina reciben la recompensa: penetran culturalmente en el mercado, no son vistos como un extraño intentando vender sino casi como “uno de nosotros” que entiende cómo nos gusta comprar.



# Lecciones de adaptación y casos prácticos

A lo largo de este capítulo he pintado un panorama amplio de los desafíos de la adaptación local. Para concluir, recapitularé **lecciones clave** apoyándome en casos de éxito (y también de fracaso) de empresas iberoamericanas u otras que intentaron la expansión global. El objetivo es aterrizar todo lo dicho en consejos accionables inspirados en la experiencia real.

## Investigación, partners locales y entrada gradual

Surgen tres constantes en las historias de internacionalización exitosa:

- **Investigación de mercado profunda y previa:** Suena obvio, pero cuántos fracasos se explican porque la empresa asumió que conocía el mercado externo sin investigarlo. La lección es: *antes de invertir fuertemente, invierte en entender al cliente local, el entorno competitivo y regulatorio*. Esto incluye viajes exploratorios, contratar consultores locales, hacer focus groups, pruebas piloto.

  Por ejemplo, la startup chilena **NotCo**, famosa por sus alimentos plant-based (NotMilk, NotBurger), al apuntar a EE.UU. no dio por sentado que bastaba con traducir sus etiquetas. Hizo pruebas de sabor con consumidores estadounidenses, y descubrió que

debía ajustar ligeramente las fórmulas y el *messaging*. Mientras en Latinoamérica su narrativa vegana tenía un tono desafiante y tech ("producto creado con inteligencia artificial"), en EE.UU. notaron que convenía resaltar más el aspecto *culinario y delicioso* de sus productos, para atraer a un público más amplio más allá de veganos estrictos. Esa adaptación narrativa – vender el *sabor* y la creatividad gastronómica más que el enfoque científico – les permitió conectar mejor. La moraleja: investiga gustos y percepciones locales, y **ajusta tu propuesta en consecuencia**.

- **Aliados y talento local:** Ninguna empresa, por grande que sea, lo sabe todo de un mercado ajeno. Contar con *partners locales* acorta la curva de aprendizaje. Pueden ser distribuidores, socios comerciales, agencias de marketing nativas, o contratar directamente talento del país en puestos clave.

**Natura**, la gigante brasileña de cosméticos, al expandirse por Europa no sólo llevó su filosofía de sostenibilidad sino que estableció equipos locales en Francia, UK, etc., que entendían al consumidor europeo. También adquirió marcas locales (como The Body Shop en UK) que integró a su grupo, lo que le aportó know-how y reputación en la región. Natura supo incorporar el *diferencial de sostenibilidad* de su oferta en Europa – un continente muy verde – resaltando su cadena ética en Amazonia, envases recargables y proyectos sociales, lo cual fue muy bien recibido. Su éxito muestra que un latino puede conquistar mercados maduros si **se apalanca en el talento local y adapta la operación a los estándares locales**, sin perder su esencia.

Por el contrario, casos de fracaso como **Walmart en Alemania** evidencian que ir solo y pretender replicar exactamente el modelo doméstico puede estrellarse. Walmart llegó imponiendo su cultura corporativa "americana" (por ejemplo, hacer que los empleados alemanes entonaran cánticos motivacionales en la tienda, algo que chocó con la cultura laboral alemana) y sin ajustar su propuesta de valor a la realidad local (los alemanes ya tenían supermercados de descuento muy arraigados, y no les convencía manejar fuera de la ciudad a un hipermercado). Tras una década de pérdidas, Walmart se retiró de Alemania en 2006, tras perder alrededor de USD 1.000 millones, en gran parte por *no haberse adaptado a los hábitos de compra locales*.[50] La lección es dura: **respeta la idiosincrasia local o fracasarás**, sin importar cuán exitoso seas en tu país.

- **Estrategia de entrada gradual y escalable:** Muchas empresas exitosas probaron primero con una entrada modesta, aprendiendo y ajustando, antes de una expansión a gran escala. Esto permite minimizar riesgos y corregir el rumbo a tiempo. Por ejemplo, varios emprendimientos digitales argentinos y mexicanos que hoy operan en distintos países iniciaron atendiendo mercados vecinos de forma remota (cross-border puro) o con pequeños equipos, para medir la respuesta. Ya con datos, decidieron establecer presencia formal y escalar inversión.

Asimismo, conviene priorizar mercados: no intentar

cubrir todo el globo de golpe, sino enfocar recursos en uno o dos países, consolidar y luego seguir con otros. Concentrar esfuerzos facilita lograr esa adaptación profunda que requiere tiempo y atención.

## Casos de éxito iberoamericanos

- **NotCo** (Chile): Como ya destaqué, llevó su "narrativa vegana" a EE.UU. y la adaptó. Hoy sus productos están en Whole Foods y otros grandes retailers norteamericanos, tras haber creado incluso una empresa conjunta con Kraft Heinz para desarrollar versiones plant-based de clásicos americanos.[51] Esto muestra flexibilidad: asociarse con un jugador local (Kraft) para ganar distribución y credibilidad fue una jugada inteligente.
- **Mercado Libre** (Argentina): En lugar de lanzarse a mercados fuera de América Latina, decidió diversificar internamente la región y hoy opera en 18 países. Supo adaptarse a las realidades de cada uno: implementó **Mercado Pago** cuando vio la necesidad de pagos locales, desarrolló red logística propia (Mercado Envíos) para mejorar entregas donde los correos eran lentos, etc. Su caso sugiere que a veces la diversificación dentro de regiones culturalmente afines pero operativamente distintas ya presenta suficientes retos y oportunidades.
- **JBS** (Brasil, alimentos cárnicos): Se expandió globalmente adquiriendo empresas locales en EE.UU., Australia y Europa, pero manteniendo las

marcas y estructuras locales. Aprendió de ellas y transfirió *know-how* de ida y vuelta. Hoy es uno de los mayores procesadores de carne del mundo, con marcas reconocidas localmente en cada mercado (Swift, Pilgrim's, etc.), y ha demostrado que la adaptación puede venir vía *multimarca local* bajo un paraguas global.

## Casos de fracaso ilustrativos

Además de Walmart en Alemania, hay otros ejemplos cross-culturales:

- **Best Buy** (retail de electrónica de EE.UU.) fracasó en Europa, donde cerró sus tiendas en 2011 tras pocos años porque subestimó diferencias: abrió megatiendas estilo americano en UK, España, etc., cuando el consumidor europeo prefiere tiendas especializadas más pequeñas en este rubro; tampoco supo construir su marca, que era desconocida allí, y enfrentó fuerte competencia local (The Officer, 2014). En China también cerró sus 9 tiendas por no adaptarse a las preferencias del país (donde las cadenas locales ofrecían precios más bajos y los consumidores consideraban a Best Buy como cara sin un aporte extra).
- **Falabella** (Chile) en México: la minorista chilena entró asociada con Soriana en 2017 para desplegar tiendas Sodimac (mejoras del hogar) y CMR (tarjetas), pero para 2020 anunciaron salida. ¿Qué ocurrió? En análisis de expertos se señala que *subestimaron la competencia local* (Home Depot, Lowe's y jugadores

mexicanos ya muy establecidos) y no diferenciaron suficiente su propuesta. Además, México, siendo un mercado tan grande, requería inversiones mayores y adaptación en surtido regional que quizá no lograron implementar a tiempo. Esto destaca: entrar a un mercado grande exige **compromiso de largo plazo y clara diferenciación**; si no, es fácil perder tracción.

- **Starbucks en Australia**: Si bien no es iberoamericano, este caso es famoso por motivos culturales. Starbucks abrió decenas de locales en Australia en 2000s sin estudiar que la cultura cafetera australiana era distinta (muy orientada a cafés locales, sabores específicos como flat white). No adaptó su menú a gustos locales, mantuvo precios altos, y en pocos años tuvo que cerrar el 70% de sus tiendas porque los australianos simplemente no conectaron con la propuesta.[52] Esto demuestra que una marca global puede fallar si no respeta la cultura existente (¡en un país amante del café, sintieron a Starbucks como foráneo e irrelevante!).

Detrás de todas estas lecciones subyace una idea: la internacionalización requiere humildad para reconocer lo que **no sabemos** de un mercado y apertura para aprender y cambiar. No aferrarse a "así siempre nos funcionó en casa", sino casi reinventarse en cada destino manteniendo el núcleo de la propuesta pero adaptando todo lo demás.

## “Latam hacia el mundo” vs “mundo hacia Latam”: El espejo invertido

Cuando hablamos de global selling desde Iberoamérica, solemos enfocarnos en la dirección más obvia: **Latam hacia el mundo**. Contamos las historias de quienes lograron salir de la región, abrir mercados en Europa, Estados Unidos o Asia, y demostrar que desde el sur también se puede jugar en primera. Pero este libro sería incompleto si no miráramos el movimiento contrario: **mundo hacia Latam**. Es decir, qué hicieron —y qué no hicieron— los grandes jugadores globales cuando desembarcaron en nuestra región, y qué nos enseña ese espejo invertido a la hora de pensar nuestra propia salida al exterior.

En El boom del comercio electrónico y en Ecosistema emprendedor vimos que, durante años, muchos corporativos globales leyeron a América Latina como un bloque homogéneo: “mercado emergente, joven, digital, con potencial”. Esa simplificación les jugó en contra. Subestimaron los matices culturales, la informalidad estructural, las particularidades de medios de pago, la relevancia de WhatsApp en la vida cotidiana, la centralidad del efectivo y de las redes de confianza locales. Varios fracasos que mencionamos en este capítulo —y otros que no llegan a los titulares— nacen de la misma raíz: pensar que lo que funcionó en su país o región de origen iba a replicarse casi sin fricción al cruzar el mapa.

Del otro lado, cuando miramos **Latam hacia el mundo**,

encontramos una paradoja interesante. Nuestras empresas, por haber tenido que adaptarse históricamente a contextos volátiles —inflación, regulaciones cambiantes, infraestructura desigual, consumidores desconfiados—, suelen tener un músculo de resiliencia y creatividad que muchos gigantes globales envidiarían. Lo trabajo en detalle en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema: estamos acostumbrados a hacer mucho con poco, a iterar rápido, a combinar canales y a apoyarnos en ecosistemas de partners. Eso es una ventaja cuando salimos al exterior... siempre y cuando no caigamos en el mismo error que criticamos: creer que, porque algo funcionó en la región, funcionará igual en Alemania, Japón o Canadá.

El espejo "mundo hacia Latam" sirve para recordarnos tres cosas cada vez que una empresa iberoamericana decide jugar afuera. Primero, que **no existe tal cosa como "el mercado europeo" o "el mercado asiático"** del mismo modo que no existe "el mercado latinoamericano": hay países, regiones, ciudades y nichos con lógicas propias. Segundo, que el consumidor no compra sólo un producto, compra una mezcla de símbolos, hábitos y expectativas que vienen de su contexto, como analizamos en La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios. Tercero, que los errores de gigantes que subestimaron nuestra región son un aviso: si ellos fracasaron copiando y pegando, nosotros podemos fracasar igual si imitamos sus atajos.

Este juego de espejos también dialoga con lo que trabajamos en La implementación de los modelos unified

& collaborative commerce. Muchos players globales que entraron en la región con modelos rígidos —sin alianzas locales fuertes, sin darle lugar al talento del país, sin escuchar a los partners que conocen el terreno— terminaron replegándose o aceptando que necesitaban una versión mucho más colaborativa de sí mismos para operar aquí. Esa lección vale también en sentido inverso: cuando una empresa latina sale al mundo, debería preguntarse con humildad qué tipo de socios necesita en destino, qué parte del modelo tiene sentido adaptar y qué parte debe permanecer como núcleo identitario.

Si miramos el mapa desde la óptica de Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital, el contraste "Latam hacia el mundo" vs "mundo hacia Latam" deja de ser una anécdota y se convierte en un mecanismo de aprendizaje compuesto. Cada acierto —y cada tropiezo— de los globales en nuestra región es información que podemos incorporar a nuestro propio flywheel: qué errores de posicionamiento evitar, qué señales culturales no pasar por alto, qué canales son verdaderamente estructurales y cuáles son sólo moda. Y, al mismo tiempo, cada iteración de una marca iberoamericana en el exterior genera datos y aprendizajes que pueden retroalimentar cómo funcionan sus operaciones en casa.

En definitiva, leer la internacionalización en doble sentido —lo que pasa cuando el mundo viene hacia Latam y cuando Latam sale al mundo— es coherente con la lógica de toda la colección *Génesis de un Futuro Digital*: entender el ecosistema como un sistema vivo, lleno de interdependencias, donde nadie tiene el monopolio

de las buenas ideas ni de los errores. Si aprovechamos ese espejo invertido, nuestras empresas no sólo podrán evitar algunos golpes innecesarios; también estarán mejor preparadas para construir estrategias de global selling que respeten la complejidad del mapa y honren la inteligencia acumulada de la región.



# Cuadros comparativos por país: Medios de pago, hábitos y regulaciones

| País/región | Medios de pago | Hábitos de consumo digitales | Consideraciones de Normativas y de entrada |
|---|---|---|---|
| **México (mercado latino y TLCAN)** | • Tarjetas locales (débito/crédito): aprox. el 70% de las transacciones.<br>• OXXO Pay (vouchers pagaderos en efectivo) muy utilizado (el 50% de los pagos en efectivo del online).<br>• Crecimiento de billeteras digitales (Mercado Pago, Paypal) y buy now, pay later (Kueski, Aplazo). | • Consumidor omnicanal: el 85% combina online y tienda física.<br>• El 80% de los compradores online ha hecho compras cross-border (abiertos a internacionales).<br>• Alto uso de móvil (casi el 80% de las ventas online ya es mobile commerce)<br>• Comunicación: WhatsApp y redes sociales influyentes en atención y marketing. | • IVA 16% aplicable a ventas digitales; desde 2025 extranjeros deben registrarse y cobrar IVA local.<br>• T-MEC: de mínimis alto (USD 100 para impuestos, USD 800 para aranceles), facilita envíos pequeños sin costo aduanero.<br>• Normas NOM de etiquetado (ej: sellos alimenticios "exceso de azúcar").<br>• Infraestructura logística desarrollada en ciudades, mayor desafío en zonas rurales; considerar usar marketplaces con logística. |
| **Brasil (mayor mercado Latam, Mercosur)** | • Pix (transferencia instantánea) aprox. el 40% del volumen ecommerce; indispensable ofrecerlo.<br>• Tarjetas de crédito: aprox. el 44% (34% nacionales + 10% internacionales), muchas con pagos en cuotas sin interés.<br>• Boleto Bancário: aprox. el 8% aún, usado por no bancarizados.• Billeteras digitales emergentes (PicPay, Mercado Pago: aprox. el 7%). | • Altísima penetración móvil: el 72% de las ventas por móvil.<br>• Uso ubicuo de WhatsApp: el 96% de los negocios lo usa para ventas/soporte.<br>• Consumidor valora interacción personal, lealtad a marcas que "hablan portugués brasileño" y entienden su cultura pop.<br>• Busca ofertas y facilidad de pago (cuotas). Social media (Instagram, Facebook) importante para descubrir productos. | • Arancel Mercosur 0% para bienes originarios de socios (aprovechable si se produce en otro país Mercosur).<br>• Altos aranceles extrazona en varios rubros (electrónica, moda: aprox. el 35%).<br>• Requiere homologación local en cosméticos, eléctricos (Anatel para electrónicos).<br>• Ley LGPD de datos personales similar a GDPR; cumplir en manejo de datos.<br>• Complejidad tributaria interna (impuestos estatales vs federales); conviene asesoría contable local para operaciones establecidas. |
| **Estados Unidos (mercado NAFTA maduro)** | • Tarjetas de crédito/débito dominantes ( aprox. el 65-70% en ecommerce).• PayPal y otras billeteras: aprox. el 20-30%.• BNPL muy popular en retail (Afterpay, Affirm), especialmente entre millennials/gen Z.• Bajo uso de efectivo/COD en online (casi inexistente). | • Prima conveniencia: entregas rápidas (2 días o menos con Amazon Prime es estándar).• Alto porcentaje de compras vía marketplaces (Amazon, eBay, Walmart): aprox. el 75% de los consumidores usa Amazon habitualmente.• Email marketing efectivo; redes sociales para branding. WhatsApp poco usado comercialmente, SMS usado para alertas puntuales.• El consumidor espera atención 24/7 (call center/chat). Muy orientado a reviews: el 90% lee reseñas, confía en estrellas promedio. | • De mínimis $800: envíos < $800 entran sin arancel ni duties (gran ventaja para venta directa cross-border pequeña).• Normativas estrictas según sector: FDA (alimentos, cosméticos, dispositivos médicos), CPSC (seguridad productos), FCC (comunicaciones); registro antes de vender es necesario en esos casos.• Leyes de privacidad fragmentadas (California CCPA, etc.), pero en general menos restrictivo que Europa en marketing.• Cultura litigiosa: transparencia en términos, cumplimiento de promesas y buen servicio posventa para evitar disputas legales/reviews negativos. |
| **España / Unión Europea (mercado UE integrado)** | • Tarjetas y PayPal son estándar en España (tarjeta: aprox. el 60%, PayPal: aprox. el 20%).<br>• En Europa en general: además de tarjetas, métodos locales (ej: Klarna y Afterpay para BNPL en norte de Europa; iDEAL en Países Bajos; Sofort en Alemania; Swish en Suecia).<br>• Pago contra reembolso (COD) aún usado en España/Italia por desconfianza, aunque en descenso. | • Consumidor europeo valora calidad y sostenibilidad: >50% quiere menos embalaje plástico.<br>• Fuerte privacidad: menos tolerancia a spam o contacto no autorizado (GDPR regulando comunicaciones).<br>• Alta bancarización; pagos en efectivo online son raros, excepto COD.<br>• Creciente omnicanalidad: comprar online y recoger en tienda (click & collect) es común en retailers.<br>• Idioma: ofrecer web en el idioma local (español, francés, alemán, etc.); muchos no compran si sólo está en inglés. | • Mercado unificado UE: una vez dentro, libre circulación de bienes entre Estados miembros (facilita distribuir desde un país a toda la UE).<br>• IVA: régimen IOSS para ventas online importadas <=€150 simplifica cobro IVA al checkout, evitar sorpresas al cliente.<br>• Marcado CE obligatorio en productos regulados (juguetes, electrónicos, maquinaria, etc.); cumplir todas las directivas aplicables antes de vender.<br>• GDPR: cumplimiento estricto en manejo de datos de clientes (consentimiento para marketing, derecho al olvido, etc.).<br>• Normativas de consumo proconsumidor: derecho a devolución sin preguntas en 14 días para compras online en toda la UE, garantía legal mínima de 2 años; ajustar políticas a esto. |
| **ASIA (FOCO EN CHINA/SE ASIA)** | • China: pagos móviles dominan; WeChat Pay, Alipay (aprox. el 90% de las transacciones cashless). Tarjetas internacionales poco usadas por consumidores locales.<br>• Sureste Asiático: variedad. En Indonesia/Malasia, billeteras (GoPay, Ovo), COD aún relevante (hasta el 30% en algunos países emergentes), tarjetas nivel urbano.<br>• Japón/Corea: mezcla de tarjetas, transferencias bancarias y pago en tiendas de conveniencia (similar a OXXO) en JP, KakaoPay/NaverPay en KR. | • China: ultraintegrado a social – live commerce; KOL (influencers) mueven masas. Se valoran últimas tendencias, rapidez (entregas misma día en muchas ciudades).<br>• Mercados SE Asia: mobile-first, ecommerce creciendo fuerte, pero pagos y logística en desarrollo (por eso COD sigue). WhatsApp no es rey aquí; en su lugar se usan Line (Tailandia), Zalo (Vietnam), etc. Facebook e Instagram sí son populares para descubrimiento en la región.<br>• Japón: consumidor exigente en calidad y detalle, leal a marcas si ganan confianza; compra mucho en móvil pero espera sitios localizados perfectamente en japonés. | • China: Requisitos de entrada estrictos; a menudo requiere socio local o uso de marketplaces locales (Tmall Global, JD Worldwide) para vender sin presencia física. Regulación de contenido/censura puede afectar mensajes de marketing. Aduanas chinas muy meticulosas (registro previo de cosméticos, etc.).<br>• ASEAN: diversidad legal pero tendencias de liberalización ecommerce; por ej., Singapur es muy libre mercado, Indonesia exige ciertas licencias de importador para operar ecommerce.<br>• Propiedad intelectual: registro de marca local es crucial (en China especialmente, para evitar copias).<br>• Idioma: imprescindible localización al chino, japonés, etc., con socios traductores nativos dado lo complejo de los idiomas asiáticos. |

**Fuente: eContentLAB**

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Fuente de datos: estadísticas de pagos según PPRO, Statista e informes locales; hábitos según estudios eMarketer, We Are Social y consideraciones normativas resumidas de acuerdos comerciales y normas nacionales 2024.

La adaptación local en contextos globales no es un proyecto de una sola vez; es un proceso continuo de aprendizaje, ajuste y crecimiento. Cada mercado nos enseñará algo nuevo sobre nuestros clientes y sobre nuestra propia empresa. Como ha quedado claro, *digitalizarse y salir al mundo no borra las diferencias sino que las pone de relieve*. Las empresas iberoamericanas tienen ante sí el reto emocionante de llevar su talento y productos más allá de sus fronteras, pero deben hacerlo con humildad cultural, cumpliendo las reglas y **conectando de verdad con cada comunidad local**. Aquellas que lo logren verán recompensado su esfuerzo con una presencia global sólida, diversificada y resiliente. Al fin y al cabo, diversificar mercados es también diversificar aprendizajes y enriquecer la propuesta de valor.

En esta travesía hacia el *global selling*, la adaptación local es nuestra mejor aliada para convertir las diferencias en ventajas competitivas y para ganarnos el corazón –y la confianza– de consumidores alrededor del mundo. *El futuro del comercio es global, pero se construye entendiendo al cliente local, uno por uno, mercado por mercado*. ¡Manos a la obra en esa apasionante construcción!.



# Errores frecuentes en estrategias de global selling (anti-playbook)

*Para leer con lápiz rojo en la mano.*

### Trampa #1: Copiar el pricing local y pegarlo en todos los países

Una de las formas más rápidas de destruir valor afuera es llevarse el mismo precio que funciona en el mercado de origen y replicarlo mecánicamente. Cambian los impuestos, cambian los costos logísticos, cambia el poder adquisitivo y cambia, sobre todo, la percepción de valor relativo frente a competidores locales. Lo que en el país de origen es "precio justo", en otro mercado puede ser visto como ganga sospechosa o como lujo injustificado. En El boom del comercio electrónico ya veíamos cómo pequeños ajustes de precio podían disparar o hundir conversiones; en el global selling esa sensibilidad se multiplica por cada frontera cruzada.

### Trampa #2: Entrar a un marketplace sin entender sus reglas de riesgo y dependencia

Los marketplaces son una rampa formidable, pero también pueden convertirse en una trampa si no se los lee con cuidado. Cuentas suspendidas por cambios de política, comisiones que erosionan márgenes, guerras de precios en categorías comoditizadas, reviews

negativas mal gestionadas que hunden la reputación en cuestión de días. En *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* mostramos casos de pymes que "crecieron" en volumen mientras, silenciosamente, su P&L se volvía inviable. El error no es usar marketplaces; el error es depender casi exclusivamente de ellos sin entender su lógica de riesgo ni construir, en paralelo, activos propios de marca y datos.

### Trampa #3: Abrir demasiados países demasiado rápido

Nada seduce más que un mapa lleno de banderitas. Pero cada banderita es un P&L, un set de regulaciones, un esquema de pagos, un rompecabezas logístico y un equipo que necesita apoyo. Abrir cinco o seis países al mismo tiempo con una estructura pensada para operar uno o dos es una receta casi segura para el agotamiento interno y la pérdida de foco. La Escalera de madurez hacia el global selling que desarrollamos en este mismo momentum —y los marcos de La implementación de los modelos unified & collaborative commerce— apuntan justamente a lo contrario: secuenciar, priorizar, consolidar. Primero aprender a operar bien en pocos mercados, después escalar.

### Trampa #4: Subestimar la postventa y la logística de retorno

Vender es la parte visible; la devolución es la parte incómoda. Muchos proyectos de internacionalización se diseñan pensando obsesivamente en la "primera

entrega" y casi nada en lo que pasa cuando el producto no llega, llega tarde o no cumple expectativas. Políticas de devolución confusas, costos impagables para el cliente, tiempos interminables, falta de canales claros de atención. Todo eso erosiona confianza, reputación y margen. En El desafío: fulfillment, logística y última milla queda claro que la logística no es backstage, es parte del producto. En global selling, la ecuación es aún más sensible: cada mala experiencia "importada" se multiplica en reseñas y en percepción de marca país.

## Trampa #5: Delegar la internacionalización a un silo interno

Otra trampa habitual es pensar el global selling como "un proyecto del área de ecommerce" o, en el mejor de los casos, de comercio exterior. Sin finanzas, legal, producto, tecnología, marketing y operaciones en la mesa, la estrategia se vuelve coja. El pricing se define sin ver impuestos ni riesgo cambiario, las campañas se planifican sin conocer restricciones legales, el catálogo se decide sin validar regulaciones del producto, la plataforma se configura sin contemplar las necesidades de soporte.

En El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema insisto en la idea de IA-unificada y human augmented AI como capa transversal; aquí el principio es el mismo aplicado a personas: la internacionalización exitosa es un deporte de equipo, no un proyecto de héroes solitarios.

### Trampa #6:
### Creer que la identidad de marca es sinónimo de rigidez

Defender el alma de la marca no significa replicar exactamente el mismo relato, el mismo tono y el mismo surtido en todos los mercados. Lo hemos visto en los casos de fracaso que analizamos en este capítulo y en otros libros de la colección: marcas globales que entran a nuevos países hablando un idioma —literal y simbólicamente— que el consumidor no siente propio. En *La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios* trabajamos la idea de glocalización: mantener el núcleo de propósito, valores y promesa, pero ajustar códigos, mensajes y experiencias al contexto local. El error está en confundir "ser coherente" con "ser inflexible".

Este anti-playbook no pretende asustar a nadie; pretende, justamente, lo contrario: ofrecer un mapa de minas para que cada decisión de expansión pueda tomarse con más consciencia y menos ingenuidad. Leído en conjunto con los marcos de priorización de mercados, madurez digital y ruta bootstrapped que presentamos en este momentum, funciona como recordatorio permanente de que el global selling no se pierde sólo por falta de oportunidades, sino también —y muy a menudo— por caer en estas trampas evitables.

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Infraestructura, alianzas y plataformas para la internacionalización

La base del **global selling** es una infraestructura sólida: redes logísticas eficientes, plataformas tecnológicas robustas y alianzas estratégicas público-privadas. Como enfatiza FedEx México en su informe de 2024, *"tener una red logística e infraestructura de clase mundial (...) se convierte en un puente vital entre las personas y las comunidades en momentos cruciales".*[53] Sin una logística local fuerte (almacenes, transportistas, fulfillment), no puede existir un verdadero comercio global.

En esta línea, **Gonzalo Begazo, Co-Founder & CEO Chazki,** apunta que en la competencia actual:[54]

"La variable más importante es poder entregar rápido".



**Gonzalo Begazo**

Agrego que la **experiencia de entrega** es el diferenciador clave para retener clientes. A continuación examinamos las principales plataformas de ecommerce, los integradores logísticos, los sistemas de pago internacionales y los programas público-privados que facilitan la internacionalización digital, junto con casos prácticos de empresas latinoamericanas.

## Plataformas de ecommerce con capacidades cross-border

Las plataformas de ecommerce juegan un rol muy valioso en la expansión global y cada una ofrece distintas funciones para ventas internacionales:

- **VTEX** (Brasil): SaaS nativo cloud, muy usado en Latam y globalmente. Soporta múltiples idiomas, monedas y modelos (B2C, B2B, marketplaces) en una sola instancia. VTEX incluye funciones de marketplace integrado (multivendedor) y herramientas de social login y checkout local, lo que facilita vender en varios países con un solo sistema. Ofrece módulos específicos para «marketplaces» y servicios headless.
- **Shopify Plus**: la versión enterprise de Shopify es fácil de implementar. Dispone de Shopify Markets (lanzado en 2022) para ventas internacionales: dominios localizados, multimoneda y multilenguaje integrados, además de acuerdos con proveedores globales. Tiene amplia oferta de apps (para impuestos, traducciones y logística) y altos estándares de seguridad. Es ideal para empresas

que buscan rapidez de lanzamiento y escalabilidad sin desarrollar mucho código, aunque depende del ecosistema de apps para funciones avanzadas.

- **Magento / Adobe Commerce**: plataforma de código abierto (ahora parte de Adobe) muy personalizable. Permite gestionar múltiples "stores" y catálogos internacionales (cada uno con idioma, moneda y tarifa propios) desde un mismo backend. Es robusta para empresas grandes con equipos de desarrollo dedicados. Su ecosistema de extensiones (Adobe Marketplace) incluye integraciones nativas con proveedores globales de pagos y envíos. Requiere infraestructura propia (o Adobe Commerce Cloud) y conocimientos técnicos más avanzados.

- **BigCommerce**: SaaS similar a Shopify. Soporta tiendas multicanal y multimoneda (a través de WebDAV y API o B2B Enterprise), con integraciones nativas a Amazon, eBay, Google Shopping, entre otros. Es fuerte en B2B (listas de precios, catálogos avanzados) y en escalabilidad de tiendas con alto volumen. Ofrece módulos para idiomas y múltiples divisas, aunque suele requerir apps externas para complejidad muy alta.

- **WooCommerce**: plugin de WordPress, muy popular en pymes. Es self-hosted: cada tienda lo instala en un WP a su medida. Admite pasarelas internacionales (Stripe, PayPal, etc.) y plugins de terceros para traducción/multidivisa (ej. WPML, Currensea). Al ser open source, es flexible y económica al inicio, pero su mantenimiento y performance dependen del hosting. Suele usarse en comercios medianos que ya usan WordPress, con menor volumen que los anteriores.

En síntesis, vemos que plataformas como VTEX destacan por facilitar la expansión con soluciones preintegradas; Magento/Adobe, por su flexibilidad total; y WooCommerce/BigCommerce, por bajo costo inicial o especialización B2B. La elección debe alinearse al tamaño de la empresa, producto y ruta de mercado internacional.

Según un análisis de Statista, Shopify y Stripe dominaron juntos el 63,6% del procesamiento de pagos mundial en ecommerce,[55] lo que también refleja la preferencia por plataformas versátiles en transacciones globales.

## Integradores logísticos y fulfillment global

La logística internacional es la **columna vertebral** del global selling. Empresas como **DHL, FedEx** y **Estafeta Global** ofrecen redes globales de transporte y aduanas. Por ejemplo, FedEx reporta que, en Latinoamérica, su extensa red (centros terrestres y aéreos, flota local e internacional) actúa como un facilitador clave en tiempos críticos (Fedex, 2024). DHL señala que las pymes latinoamericanas "expanden su alcance global y dependen de nuestra experiencia para superar obstáculos regulatorios".[56] En la práctica, esto significa servicios puerta a puerta con seguimiento en tiempo real, gestión aduanera integrada y opciones de plazos flexibles.

Entre los proveedores destacan:

- **DHL Express / supply chain** (Alemania): líder mundial en envíos exprés y logística 3PL. Ofrece soluciones como "DHL Express Worldwide" (envíos rápidos internacionales, 1-3 días a USA/Europa) y fulfillment global con almacenes estratégicos. En 2024, DHL invirtió en Latam en nuevas naves y vehículos eléctricos, con prioridad en experiencia final y sustentabilidad (Fedex, 2024).
- **FedEx Express / freight** (EEUU): red propia en 220 países, optimiza volúmenes transfronterizos (el "efecto FedEx" llegó a $85.000M de impacto en FY2024), según datos de la empresa. Dispone de hubs internacionales (México, Brasil, etc.) y servicios como "International Priority" (puerta a puerta en 1-5 días) y FedEx Cross Border (integra envíos Amazon FBA, dropshipping, etc.).
- **Estafeta Global** (México): brazo internacional de Estafeta. Opera a través de convenios con DHL y FedEx para **envíos globales** estándar (EEUU, Canadá y el resto del mundo), con tarifas competitivas desde México. Su servicio *Global Express* promete 1-3 días a EEUU y 2-5 días al resto del mundo. Es la opción preferida por vendedores mexicanos en marketplaces cross-border.
- **Amazon FBA (Fulfillment by Amazon)**: la red logística de Amazon permite a vendedores expandirse internacionalmente. Con FBA Internacional, un comerciante puede enviar inventario a uno o varios centros de Amazon en el extranjero, y Amazon se encarga de la entrega final. Esto incluye el programa

"Pan-European FBA" (vendedor envía a un país y Amazon distribuye internamente), facilidades de *imports* (p.ej., shipping global) y servicios de exportación. FBA reduce la carga de gestión logística, aunque cobra tarifas adicionales (almacén, picking).

- **Andreani GlobAllPack** (Argentina): el integrador argentino lanzó en 2024 la unidad *GlobAllPack* para ampliar envíos internacionales. Este servicio consolidado ofrece "recolección desde origen, documentación, transporte aéreo y última milla" para ecommerce (vía acuerdos con carriers globales).[57] La idea es permitir a pymes argentinas exportar con tarifas competitivas y soporte profesional de principio a fin, aprovechando experiencia local de entrega con alcance mundial.
- **Modelos híbridos y startups**: surgieron servicios mixtos de fulfillment global. Ejemplo: Last mile partners o soluciones tech-driven (ej., Chazki, en la última milla Latam) colaboran con carriers internacionales para completar envíos cross-border. Las plataformas de ecommerce suelen integrarse con APIs de estos proveedores para automatizar el rastreo y optimizar rutas.

En suma, las grandes integradoras ofrecen alcance mundial con garantías corporativas (seguimiento, garantía, soporte). Empresas regionales como Andreani o Chazki y modelos colaborativos permiten adaptarse al *"último kilómetro"* local con conocimiento de terreno. Como dice Begazo, *"la logística no es el backstage: es el escenario donde se juega la experiencia"* de compra.[58]

A continuación, comparo el alcance de estos proveedores:

| Integrador / servicio | Cobertura global | Características |
|---|---|---|
| **DHL Express/global forwarding** | +220 países, 18K empleados en Latam | Rapidez (1-3 días en muchos casos); ofrece transporte aéreo/marítimo; servicios 3PL; fuerte atención al cliente en la región. |
| **FedEx Express/freight** | +220 países (red más extensa) | Envíos exprés internacionales; soluciones aduana prepago; hub México: +35 vuelos/semana; inversiones en flota eléctrica. |
| **Estafeta Global** | Envíos a EEUU/Canadá (1-3 días) y el resto del mundo (2-5 días) desde México. | Servicio en convenio con DHL/FedEx; manejo de envíos de pymes mexicanas; tarifas competitivas. |
| **Amazon FBA Internacional** | Centenares de centros de Amazon en EEUU, UE, Latam, Asia. | Fulfillment as a service para ecommerce: logística integral para vendedores; prioridad en marketplaces. |
| **Andreani GlobAllPack** | Origen/destino global (alianzas con carriers) | Logística completa import/export; consolidación de carga para pymes argentinas; recolección y delivery local. |
| **Modelos híbridos (ej., Chazki)** | Redes de asociados en 5 países LATAM | Plataforma tech para paquetería regional; red colaborativa de choferes; combina transporte regional y última milla en Latam. |

Fuente: eContentLAB

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Estas redes deben ofrecer visibilidad en tiempo real, facilidad de integración con plataformas de ecommerce (APIs de tracking) y costos escalonados. Por ejemplo, Begazo destaca que Chazki integra servicios de primera, media y última milla bajo una sola relación comercial, lo que permite al cliente coordinar almacén, tránsito y entrega con un único proveedor.[59]




## Sistemas de pago compatibles internacionalmente

El cobro global requiere pasarelas que acepten múltiples monedas y métodos locales. Las principales soluciones son:

- **Stripe**: plataforma tecnológica global líder para pagos. Soporta pagos en +135 divisas (Stojanović, 2025) y conexión a más de 135 países. Ofrece APIs muy flexibles, detección antifraude y herramientas de suscripciones/recurrencia. Stripe suele ser más rentable en transacciones cross-border (menores comisiones internacionales). Además, ha lanzado tarjetas corporativas, banca incorporada (Stripe Treasury) y proyectos de financiamiento para ecommerce.

- **PayPal**: plataforma veterana, con presencia en aproximadamente 200 países (Stojanović, 2025). Además de PayPal estándar, ofrece Braintree y PayPal Here. Integra billeteras como Venmo y PayPal Wallet. Ventajas: confiabilidad para consumidores, BNPL ("pagar después"), alta conversión en pagos simples. Contras: tarifas ligeramente más altas en conversiones de moneda. PayPal no requiere integración de tarjeta sino correo-usuario, lo que facilita la adopción de nuevos mercados.

- **dLocal**: especializado en mercados emergentes (Latam, África, Asia). Actúa como adquirente local («local payments hub») con la integración de métodos populares: tarjetas locales, transferencias, efectivo (puntos Efecty/OXXO), wallets (Mercado Pago, PIX, etc.). En 2024, dLocal procesó un TPV de $26.000M, con el 47% correspondiente a transacciones cross-border.[60] Sus altos crecimientos (+45% TPV anual) reflejan la demanda de pagos cross-border. Grandes comercios globales lo usan para vender a Latam, India y Medio Oriente sin necesidad de entidades bancarias locales.

- **Adyen**: fintech holandesa, con foco en empresas globales (Netflix, Spotify, etc.). Adyen ofrece procesamiento en +200 países, con una sola integración API. Destaca por soluciones de **comercio unificado** (integra canales online y POS físicos). Su "Retail Report 2024" indica que el 64% de los minoristas que conectaron sistemas online/offline aumentó sus ventas.[61] Adyen soporta pagos con criptomonedas, tarjetas internacionales y locales (ej., Alipay, WeChat Pay), y proporciona gestión financiera (reporting, pagos a proveedores, etc.) para optimizar el cashflow global.

| Pasarela | Cobertura | Cadenas / monedas | Ventaja principal |
|---|---|---|---|
| **Stripe** | 47+ países; 135+ divisas | Tarjetas globales; ACH; wallets locales (iDEAL, Alipay, etc.) | API abierta, tarifas fijas (0,3%+). Ideal para startups/ tech y volúmenes altos. |
| **PayPal** | Aprox. 200 países; múltiples monedas | Tarjetas; PayPal Wallet; BNPL | Altamente conocido por consumidores, integración sencilla (usuario-email). |
| **dLocal** | 20+ mercados emergentes (Latam, Asia, Áf.-Oriente) | Métodos locales (PIX, OXXO, etc.); tarjetas | Fácil acceso a regiones difíciles; un único contrato para muchos países. |
| **Adyen** | 150+ países | +250 métodos de pago globales y locales | Plataforma corporativa todo en uno: pagos, gestión financiera y análisis. |

Stripe y PayPal siguen dominando la captura global (casi el 64% del mercado de pagos online), pero las empresas multinacionales suelen complementar con opciones locales (dLocal) o integradas (Adyen). La elección depende de los mercados objetivo: p.ej., un ecommerce que venda en Brasil, México e India adoptará dLocal para pago local, mientras que un retailer global usará Stripe/Adyen para tarjetas internacionales y PayPal para clientes que

prefieren billeteras digitales. En general, la tendencia es unificar pagos bajo pocos proveedores para simplificar gestión y experiencia de usuario (Stojanović, 2025).

## Colaboración público-privada para la internacionalización digital

Gobiernos y organismos multilaterales ofrecen programas de apoyo al ecommerce transfronterizo. En América Latina destacan:

- **ProColombia (Colombia)**: agencia del MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo). Ha elaborado la *cartilla "Cómo exportar a través de Ecommerce"*, que guía sobre normativas aduaneras, cambiarias, modelos logísticos y digitales para exportar online.[62] ProColombia además facilita capacitación gratuita, ruedas de negocio virtuales y conexión con plataformas globales. Su portal *Colombia Trade* publica datos y oportunidades internacionales.
- **ProChile (Chile)**: institución pública de exportación que lanzó el programa *E-Commerce Exporta*. Su misión es "orientar, capacitar y asesorar a las empresas chilenas en su proceso de ingreso y posicionamiento en canales digitales internacionales clave".[63] ProChile ofrece talleres y asesorías de comercio electrónico, y apoya con convenios de acceso a marketplaces globales (p.ej., acuerdos con Shopify, Mercado Libre).

En 2024 lanzó el "Centro Digital de Conocimiento", con recursos sobre digitalización y un modelo go-to-market denominado *Global X*.

- **ApexBrasil (Brasil)**: Agencia de promoción de exportaciones brasileña. Tiene el programa **E-Xport**, dedicado a ecommerce internacional. Organiza el *E-Xport Meeting* (parte del congreso E-Commerce Brasil): en 2024, convocó a 807 participantes y sensibilizó a 940 empresas sobre IA y ventas globales.[64] El objetivo es "promover la internacionalización de empresas brasileñas por medio de canales digitales" (marketplaces globales, redes sociales, pagos cross-border). ApexBrasil también ofrece tutorías y mapeo de marketplaces internacionales idóneos según sector.
- **ConnectAmericas (BID)**: plataforma gratuita del Banco Interamericano de Desarrollo. Se define como "la mayor comunidad empresarial de las Américas", creada para ayudar a acceder a mercados internacionales.[65] Ofrece directorio global de empresas, anuncios de compras multinacionales, networking sectorial, seminarios virtuales, cursos de comercio electrónico y estimador de costos logísticos. Más de 50.000 empresas de Latam/CAR participan, intercambiando contactos y capacitándose en exportación digital.
- **ecomConnect (ITC/ONU-WTO)**: iniciativa del Centro de Comercio Internacional (ITC). ecomConnect capacita y conecta a mipymes de países en desarrollo para vender online. Su plataforma *ecomConnect.org* brinda recursos (artículos, herramientas, webinars) y facilita networking global entre emprendedores

de todos los continentes. El programa ofrece también asistencia personalizada y alianzas con socios locales. Por ejemplo, fundó hubs nacionales (ecomConnect Perú, Costa Rica, etc.) para focalizar entrenamiento en ecommerce.

Estos programas combinan esfuerzos públicos y privados: por ejemplo, ConnectAmericas trabaja con organismos exportadores locales y Cámaras de Comercio para eventos conjuntos. En general, buscan **agilizar la curva de aprendizaje digital** de las empresas, mejorar su branding internacional (marca-país) y optimizar el acceso a mercados remotos.



# Casos de empresas apalancadas en infraestructura y alianzas

- **Totto (Colombia):** Marca de mochilas/ropa con presencia en +57 países y aproximadamente 600 tiendas.[66] Totto emprendió una estrategia *phygital*: integrar sus tiendas físicas con el ecommerce global. Antes de la pandemia, era multicanal; tras 2020 optó por unificar todos los canales (*"vitrina infinita"*). Empleó VTEX para migrar sus 15 sitios web regionales en una plataforma unificada, con inventarios y pedidos cross-border centralizados.

  Su objetivo era unir lo mejor de los dos mundos: offline y online, siempre pensando en la mejor experiencia para el cliente. Con esta aproximación, un cliente puede comprar en línea y recoger en tienda (o viceversa), con stock compartido. Además, Totto ha aprovechado marketplaces globales (p.ej., Amazon, en donde tiene marcas registradas) y alianzas logísticas (p.ej., despacho desde almacenes locales a ventas internacionales) para acelerar su penetración en Europa, EEUU, Asia y Medio Oriente. El resultado ha sido un crecimiento sostenido de sus ventas internacionales, respaldado en la infraestructura integrada y procesos estandarizados.

- **Natura (Brasil/España):** La firma cosmética global –parte de Natura&Co– modernizó su comercio electrónico para apuntalar su expansión internacional.

Para ello, **estableció alianzas tecnológicas y operativas clave**, como la migración de su tienda Natura Selection (Europa) a Shopify Plus para unificar su catálogo y mejorar la experiencia. Con Shopify logró reducir costos técnicos, mejorar la conversión (+13%) y conectar fácilmente APIs de logística global.[67] Natura complementa esto con fulfillment global (empleando Amazon FBA y fulfillment center en Brasil) y alianzas con distribuidores locales, que permiten manejar stock cerca de cada mercado.

- **Selina / Socialtel (Colombia-global):** La cadena hotelera enfocada en «nómadas digitales» utilizó alianzas público-privadas e inversores para escalar rápidamente. Aunque recientemente entró en insolvencia (2023) y cambió de nombre a Socialtel, su modelo original integró reservas online, pagos internacionales y membresías globales. Selina se apoyó en sitios de reservas (Booking, Airbnb) como canales de distribución global, y mantuvo su propia app de membresía (ecosistema digital).

  Además, formó alianzas con partners locales en cada país: por ejemplo, trabajó con hoteles existentes bajo su marca para sumar capacidad de alojamiento. El caso ilustra cómo combinar infraestructura física (hoteles) con plataformas digitales globales y financiación externa para internacionalizarse.

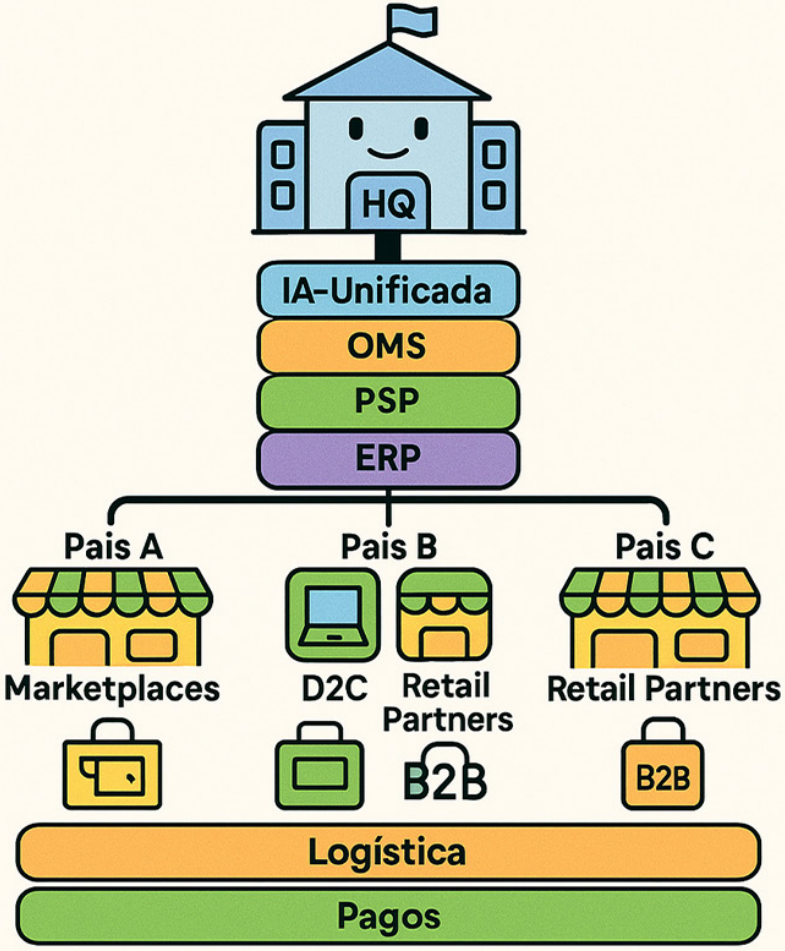
En cada caso, la **estrategia combinó tecnología con alianzas físicas**: Natura agilizó su plataforma con Shopify y logística internacional, Totto conectó inventarios globales con VTEX, y Selina/ Socialtel mezcló activos locales (hoteles) con presencia online.

Estas historias muestran que la internacionalización digital va más allá de "exportar en un click": requiere coordinar plataformas tecnológicas escalables, redes logísticas robustas y vínculos públicos/privados que allanen el camino.

Cuando bajamos al plano operativo, la pregunta deja de ser "¿qué plataforma usamos?" para convertirse en "¿cómo se ve, de verdad, nuestro sistema multi-país por dentro?". Esta arquitectura de canales y partners multi-país sintetiza justamente eso: una casa matriz que actúa como cerebro estratégico, apoyada en una columna vertebral tecnológica común —IA-unificada, OMS, PSP, ERP— desde la cual se alimentan todos los países.

Construirla implica partir siempre desde arriba: primero definir qué capas son globales e indivisibles (datos, IA, orquestación de pedidos, pasarela de pagos, finanzas), luego mapear para cada país qué canales se activan (marketplaces, D2C, retail partners, B2B) y, por último, qué socios logísticos y de pagos concretos sostienen esos canales en terreno. El resultado no es un mosaico de operaciones sueltas, sino un único sistema donde cada país agrega complejidad en los bordes, pero comparte la misma columna vertebral de información y gobierno.

# Arquitectura de canales y partners multi-país




En el global selling, cada país es un canal más, pero todos comparten la misma columna vertebral

Marcos Pueyrredon

Leer la arquitectura es hacerlo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. En la parte superior, el HQ resume la estrategia, las reglas y los estándares que son comunes a todos los mercados. Debajo, el bloque de plataformas muestra la capa donde vive la inteligencia del modelo: la IA-Unificada que cruza datos de todos los países, el OMS que orquesta pedidos, el PSP que procesa cobros y el ERP que consolida la película financiera.

Más abajo aparecen las "ventanas" por país, con los canales predominantes en cada geografía y sus partners clave, recordándonos que México puede ser primero marketplace, España más D2C y Brasil más retail colaborativo, sin romper la coherencia global. En la base, las capas de logística y pagos unifican la experiencia: son el recordatorio de que, en global selling, cada país puede tener su menú propio de canales y aliados, pero todos deben respirar el mismo aire de datos, servicio y promesas cumplidas.


95%
+5%

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Casos emblemáticos de global selling

En el escenario actual del comercio global, numerosas marcas originadas en Iberoamérica han logrado trascender sus mercados locales para instalarse con éxito en el extranjero.

Les propongo examinar casos destacados de esa **expansión internacional** y reflexionar sobre las lecciones aprendidas, mediante la presentación de ejemplos concretos –desde gigantes como Natura y Bimbo hasta emprendimientos regionales–, casos sorprendentes de productos latinoamericanos que impactan en mercados lejanos (yerba mate en Asia, diseñadores latinoamericanos en Europa, software uruguayo global, etc.), y los aprendizajes y errores comunes en la internacionalización.

Concluimos con voces expertas que ofrecen una mirada coral desde las dimensiones clave: visión, conectividad, ejecución local e infraestructura.

# Marcas locales
## con alcance global

Varias empresas nacidas en Iberoamérica hoy son referentes globales. Por ejemplo, **Natura & Co** (Brasil) –fundada como una pequeña firma de cosméticos– es ahora líder mundial en belleza, con presencia en Latinoamérica, Europa y Estados Unidos. Natura debió adaptar su modelo de negocio al internacionalizarse: al entrar a Europa, pasó de un sistema de venta por consultoras a un **ecommerce europeo**, lo que le permitió aumentar su tasa de conversión móvil en un 50%.[68] El caso de Natura ilustra la necesidad de ajustar canales y tecnología al nuevo mercado.

Otro ejemplo emblemático es **Totto** (Colombia), marca de mochilas y accesorios de viaje. Totto ha escalado de una tienda local a operar en 46 países, con más de 600 tiendas físicas y ventas globales a través de Amazon, Mercado Libre, etc.[69] Su éxito internacional no fue producto de la casualidad sino de un cuidadoso entendimiento de cada mercado.[70] Evitaron el error de enviar el mismo catálogo uniforme a todos los países –un fallo común en moda–, y en cambio adaptaron el tamaño, colores y estampados de sus productos a preferencias locales. Totto incluso se alió con socios regionales (p.ej., una maleta especial para repartidores con iFood en Brasil) para atender necesidades específicas.

**Grupo Bimbo** (México), líder mundial en panificación, es

otro caso paradigmático. Aunque nació local, hoy tiene presencia en 76 países y opera en 39 (América, Europa, Asia y África). Su estrategia combinó adquisiciones globales (p.ej., la compra de la panificadora española Panrico) con una gigantesca red logística propia. Bimbo construyó una de las redes de distribución directa más grandes del mundo, con miles de rutas que le permiten llegar a cada rincón de sus mercados. Este modelo de *"marca nacional con escala mundial"* muestra cómo una visión global (adquisiciones, IED) y fortaleza logística son claves.

En Brasil destaca también **Havaianas**, famosa marca de sandalias. Se vende actualmente en **más de 100 países**, con unos 200 millones de pares al año[71]. Su éxito global se atribuye a la combinación de diseño aspiracional (se posicionó como símbolo del estilo de vida brasileño), marketing internacional y diversificación de canales (flagships en grandes ciudades, distribución masiva). Havaianas demostró que incluso un producto modesto puede convertirse en icono global con el branding adecuado.

Por su parte, **Scentia** (Guatemala) es un ejemplo de marca centroamericana que amplió su ambición global. Esta perfumería fundada en 1990 se embarcó en una transformación "hacia marca de clase mundial", invirtiendo en infraestructura, logística y tecnología.[72] Aunque su mercado tradicional es Centroamérica (Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador), la estrategia de Scentia fue profesionalizar sus procesos y canales de venta (catálogo y en

línea) para escalar. El impulso de Scentia ilustra cómo emprendimientos más pequeños también aspiran a llegar más allá de la región.

Cada caso muestra un camino distinto hacia la globalización: mientras Natura y Bimbo crecieron con adquisiciones y fusiones, Totto y Scentia se expandieron orgánicamente valorizando las alianzas locales.

GeneXus (Uruguay) demuestra que no sólo las marcas de consumo llegan lejos: su plataforma low-code hoy es utilizada por miles de empresas en una treintena de países.[73]

En todos los casos existe una **visión estratégica**: entender que el mercado hispano puede convertirse en punta de lanza hacia el mundo, y prepararse con talento local, inversión en tecnología y socios clave. Como resalta López Iervasi:

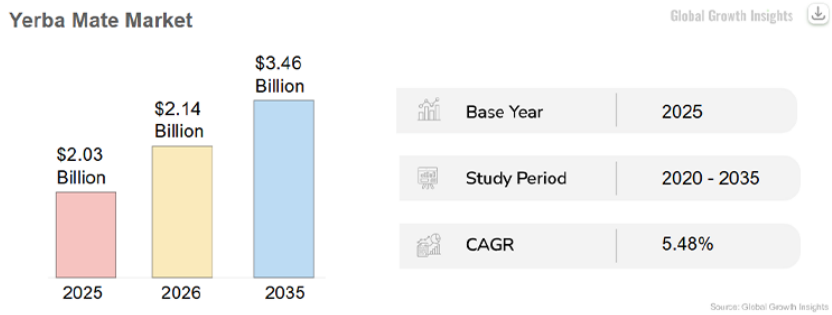
> "Nuestra región tiene un enorme potencial de crecimiento y la tecnología puede (...) impulsar un ecosistema de innovación sólido".
>
> 
> **Fernando López Iervasi**

Sin dudas, una visión necesaria para diseñar estas expansiones globales.

# Productos latinoamericanos en mercados inesperados

Además de marcas reconocidas, productos típicamente latinoamericanos han encontrado mercados sorprendentemente lejanos. Un ejemplo es la yerba mate, infusión tradicional de Argentina, Paraguay y Uruguay. Este producto ha crecido como *"superbebida"* de nicho en Asia-Pacífico gracias a su imagen saludable.

Según estudios, China importó casi 100 toneladas de yerba mate en 2021 (el 89% de Argentina),[74] mientras que el mercado Asia-Pacífico registra un **50% de crecimiento en sus importaciones de yerba.**[75]




El mercado global de yerba mate alcanzará los **USD 3.289 millones en 2033**, partiendo de **USD 1.971 millones en 2024**, con una **tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 5,85 %** entre 2022 y 2034, según proyecciones de **Global Growth Insights**.

Japón se sitúa como uno de los líderes regionales en consumo de mate. Este auge se explica por la mayor conciencia de sus beneficios antioxidantes y energéticos. En definitiva, un "producto patrio" como el mate trasciende fronteras vía ecommerce y redes de distribución globales,

al capturar la atención de consumidores preocupados por la salud.

En la **moda de autor**, diseñadores latinoamericanos han llegado a pasarelas europeas emblemáticas. En 2025, París acogió la primera "Fashion Week Latinoamericana", donde creadores de Brasil, México, Guatemala y otros países presentaron sus colecciones inspiradas en raíces étnicas.[76] Este evento demuestra la creciente visibilidad de la moda latina: sus diseñadores utilizan técnicas artesanales propias y las mezclan con tendencias globales, en la búsqueda de nichos premium en Europa. Aunque este es un caso más cultural que masivo, abre puertas: La exposición en París muestra que existe interés por lo "auténtico y diverso".

Otro caso interesante es el **software uruguayo**. GeneXus, compañía pionera fundada en 1988, ha colocado sus soluciones de desarrollo en más de 50 países. Sus fundadores destacaron que con el apoyo de Globant, podrán "cumplir su misión a nivel mundial" (Charquero, 2022). De hecho, GeneXus implementó sistemas en gigantes como Mitsubishi Electric e Itaú en todo el mundo.

Adicionalmente, otras tecnológicas de Uruguay (dLocal, PedidosYa, etc.) y la creciente oferta de servicios de TI latino han exportado éxito global. Estos ejemplos evidencian que Iberoamérica aporta talento tecnológico que compite en Asia, Europa y América del Norte, fuera de los supuestos nichos tradicionales.

En resumen, no sólo las grandes marcas viajan por el mundo: **productos y servicios típicos** de la región encuentran demanda en mercados inesperados. Lo común en estos casos es el aprovechamiento de canales digitales y asociaciones estratégicas: por ejemplo, exportadores de yerba usan plataformas de comercio online para llegar a Asia, y diseñadores latinoamericanos se apoyan en agencias de moda internacionales para exhibir en Nueva York o París. Estos fenómenos muestran que la "marca país" hispano puede abrir puertas en nichos globales, siempre que se gestionen correctamente las adaptaciones culturales y logísticas.

## Aprendizajes y errores comunes en la internacionalización

La expansión global no está exenta de desafíos. Muchas empresas han tropezado con errores recurrentes al salir al exterior. Un primer aprendizaje clave es **no subestimar la investigación de mercado y la adaptación cultural**.

Como advierte un análisis, hasta un 70% de los fracasos en internacionalización se debe a "malas interpretaciones culturales".[77] Asumir que un producto exitoso localmente se venderá igual en otro país es una trampa peligrosa. En este contexto, para Totto: "Entender cada mercado y sus necesidades es la base del desarrollo" (González Litman, 2022). Esto implica estudiar gustos, hábitos y hasta reglamentaciones de cada destino.

La **localización de productos y marcas** es vital. Errores comunes incluyen no traducir el material de marketing o mantener el mismo nombre/eslogan sin testear. Un estudio muestra que el 73% de los consumidores prefiere comprar en sitios web en su idioma. Por ello, las empresas globales exitosas ofrecen webs y atención en múltiples lenguas. Asimismo, se debe adaptar el producto mismo: como hizo Totto al cambiar tallas, colores y estampados según la región.

La **diversidad de canales y logística** también marca la diferencia. Confiar únicamente en un canal (p.ej., sólo grandes minoristas o una única plataforma) limita el alcance. Por ejemplo, Biz Latin Hub advierte que **distribuir sólo a través de grandes cadenas multinacionales** puede ser un error, pues no siempre garantizan penetración local. Es preferible usar una combinación de estrategias –mercados en línea, distribuidores locales, retail propio– según el país. De igual modo, planificar la logística es fundamental.

Otros **errores frecuentes** son no asociarse con expertos locales (jurídico, fiscal, marketing) y no prever la adaptación legal. En Iberoamérica, leyes, impuestos y formas de pago varían drásticamente entre países. Según Biz Latin Hub, aceptar sólo pagos con tarjeta en mercados donde el efectivo o mobile payments dominan sería un fallo. Deben preverse múltiples métodos de pago locales. También es esencial protegerse contra fraudes y entender normativas de importación/exportación.

En síntesis, los casos globales de éxito comparten varios aprendizajes:



Quienes ejecutan estas lecciones suelen repetir errores como asumir que el "éxito de casa" es un pasaporte automático; tal como alerta PuroMarketing, muchos proyectos fracasan por confiar en que basta exportar sin adaptar, ya sea nombres, catálogos o estrategias. Al final, las marcas que triunfan globalmente son las que aprenden de cada lanzamiento internacional y van puliendo su modelo sin perder flexibilidad.

## Perspectivas expertas: Visión, conectividad, ejecución e infraestructura

Para cerrar este panorama «coral», quise acercarme directamente a las voces que están moldeando la expansión digital en la región. Cada experto aporta una mirada que, combinada, nos muestra las claves de cómo una marca iberoamericana puede pensar en grande y actuar con precisión.

**Fernando López Iervasi** insiste en que Sudamérica tiene un potencial enorme, y que la tecnología es el catalizador que puede acelerar su desarrollo económico y fortalecer un ecosistema de innovación. Para él, la visión no es sólo un plan estratégico: es creer en el poder transformador de la tecnología para mejorar la vida de las personas y la competitividad de la industria.

“Somos optimistas sobre lo que puede hacer por las personas, la industria y la sociedad”.



**Fernando López Iervasi**

La enseñanza de López Iervasi es clara: sin una visión amplia, ninguna estrategia de expansión tiene sostenibilidad.

**Ernesto Caccavale** nos recuerda que globalizar no es sólo abrir un sitio web: implica entender hacia dónde se mueve el consumo mundial.[78]

“El consumo de productos está creciendo en Asia y bajando en Europa (...) Cualquier empresa que esté pensando en el futuro tiene que estar en Asia sí o sí”.



**Ernesto Caccavale**

Su mirada subraya que las plataformas digitales globales no son opcionales sino puentes estratégicos para conectar al cliente internacional, con la adaptación a mercados emergentes donde la demanda es más dinámica.

**Darío Schilman** aporta el contrapunto necesario: la mejor visión y la mayor conectividad se diluyen si la ejecución falla en cada mercado.

"El ecommerce antes era una comodidad y ahora es una necesidad".



**Darío Schilman**

Su énfasis está en la operación cotidiana: sitios web fluidos, atención al cliente local, cumplimiento de plazos y adaptaciones culturales que hagan sentir al cliente escuchado y respetado. La expansión global se gana en cada detalle local.

Finalmente, **Gonzalo Begazo** nos recuerda que, en el comercio internacional, la logística ya no es un soporte.

"La logística se ha convertido en el nuevo marketing".



**Gonzalo Begazo**

Tener una red eficiente de entregas no sólo garantiza promesas cumplidas, sino que se convierte en ventaja competitiva. La infraestructura sólida sostiene cada paso del proceso y permite que la expansión deje de ser aspiracional para transformarse en real.

En conjunto, estas voces muestran que globalizar *"made in Iberoamérica"* no es cuestión de azar: requiere integrar

visión estratégica, conectividad tecnológica, despliegue cuidadoso en cada mercado e infraestructura robusta.

Con visión compartida, canales conectados, ejecución impecable y logística confiable, el sueño internacional deja de ser una aspiración abstracta y se convierte en un futuro digital tangible para las empresas de la región.

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# ¿Estamos listos para venderle al mundo? Reflexiones finales

La internacionalización del comercio digital dejó de ser una opción para las empresas iberoamericanas; hoy es una necesidad estratégica. En mi experiencia impulsando este ecosistema, veo con claridad tanto su **talento y creatividad únicas** como sus **retos estructurales**.

América Latina y España cuentan con productos con alto potencial global, una juventud emprendedora resiliente y creciente penetración de internet móvil, pero también arrastran debilidades en logística, financiamiento y en marcos regulatorios integrados. En estas páginas evaluamos la madurez regional, identificando **fortalezas, brechas y oportunidades** para el ecommerce global iberoamericano, con una mirada crítica pero optimista.

# ¿Qué le falta a Iberoamérica para escalar su capacidad exportadora digital?

Aunque el comercio electrónico crece con fuerza en la región, varios factores limitan su **escalabilidad internacional**. Entre ellos destacan:

**Infraestructura y logística**: América Latina registra costosos cuellos de botella logísticos. Según la CEPAL, la falta de mantenimiento de rutas, ferrocarriles y puertos; la lenta digitalización aduanera y la baja integración de sistemas multimodales generan retrasos y encarecen el comercio externo.[79] Estas deficiencias estructurales (históricas en muchos países) se traducen en mayores costos logísticos y pérdida de competitividad. El informe concluye que la región "presenta costos de transporte y logística elevados comparado con otras economías emergentes", lo que afecta particularmente a las pymes exportadoras. En escenarios de crisis (catástrofes naturales, tensiones geopolíticas) estas vulnerabilidades se agravan, lo que refuerza la necesidad de invertir urgentemente en infraestructura física y digital.

**Acceso al financiamiento**: Muchas pymes iberoamericanas enfrentan dificultades para obtener capital a fin de exportar digitalmente. Aunque en 2024 la inversión de riesgo en startups regionales creció (un 27 % interanual, con Brasil y México concentrando casi el 70 % del capital disponible),[80] este flujo sigue concentrado en unas pocas economías. Las pequeñas exportadoras suelen chocar con **tasas de**

**interés elevadas y garantías exigentes**. Además, existen pocos mecanismos de crédito de exportación adaptados al comercio electrónico (seguro de crédito, factoring digital, etc.). En la práctica, los fondos que entran a etapas tempranas son escasos fuera de los grandes hubs, lo cual complica la internacionalización de nuevos emprendimientos.

**Interoperabilidad tecnológica**: Muchas empresas locales operan en plataformas de comercio electrónico domésticas o genéricas que no están diseñadas para gestionar catálogos y logística **multipaís**. Esto dificulta atender demandas globales: formatos de pago distintos por región, etiquetas y normativas diversas, atención al cliente en varios idiomas, etc.

Por ejemplo, pocos marketplaces latinoamericanos ofrecen en forma nativa herramientas de gestión tributaria internacional o soporte multilingüe avanzado. La falta de plataformas *"globally-ready"* limita la escala; para competir globalmente, se necesitan soluciones tecnológicas integradas (engranajes headless, APIs abiertas, sistemas de gestión robustos). En ese sentido, una red de plataformas interoperables –con integraciones *plug&play* a otros mercados– es esencial.

**Madurez institucional y marco normativo**: A nivel regional **no existe aún un cuerpo único de políticas de comercio digital**. Los países suelen legislar de forma aislada, con resultados heterogéneos. Por ejemplo, iniciativas tan cruciales como la protección de datos transfronterizos, la tributación del ecommerce internacional o el mutuo reconocimiento de certificados digitales aún carecen

de armonización en Latinoamérica. La ausencia de acuerdos regionales integrados complica la operación cross-border: las empresas deben ajustarse a reglas distintas por país. Frente a esto, cabe promover agendas compartidas a escala de bloques (Mercosur, Alianza del Pacífico, CAN, etc.) para alinear regulaciones y reducir incertidumbre.

En resumen, para **escalar la exportación digital,** Iberoamérica necesita reforzar su logística transcontinental, facilitar el acceso a capital (especialmente para pymes exportadoras), modernizar sus plataformas tecnológicas y articular políticas públicas regionales. Sólo reduciendo esas brechas podrá aprovechar todo su potencial creativo a escala global.

## El rol de los gobiernos en la diplomacia digital

Los gobiernos tienen un papel estratégico como articuladores de un ecosistema cross-border confiable. Para ello, deben impulsar acuerdos que vayan más allá de tratados comerciales tradicionales. Algunas acciones clave son:

**Acuerdos regionales específicos de ecommerce**: Es imprescindible incluir capítulos de comercio digital en los acuerdos comerciales. Un ejemplo reciente es el **Acuerdo sobre Comercio Electrónico del Mercosur** (firmado en 2021 y ratificado en Argentina en 2024), que establece

normas comunes para compras online y transacciones transfronterizas.[81] Este tipo de acuerdos define principios generales (protección al consumidor online, seguridad de pagos, reconocimiento mutuo de firmas digitales, publicidad y facilitación del cruce fronterizo) y proporciona un marco legal claro. Al homogeneizar reglas dentro del bloque, se reduce la incertidumbre y se promueve el desarrollo del ecommerce en la región, lo que facilita la operación de las pymes en varios países sin reinventar su modelo para cada mercado. Es urgente impulsar iniciativas similares en otros marcos (Alianza del Pacífico, CAN, MERCOSUR ampliado).

**Acuerdos bilaterales de confianza digital**: Más allá de bloques regionales, los gobiernos pueden negociar pactos bilaterales centrados en infraestructura de confianza: protección de datos, interoperabilidad de identidades digitales y procedimientos fiscales. Por ejemplo, acuerdos que armonicen las leyes de privacidad de datos (siguiendo estándares como GDPR) promoverán mayor confianza del consumidor. Lo mismo ocurre con la validación cruzada de medios de pago electrónicos o billeteras digitales entre países. Un tratado de "confianza digital" podría incluir la adopción mutua de certificados electrónicos y marcos de ciberseguridad, para reducir barreras de entrada. En la práctica, esto permite que un cliente en España confíe en la autenticidad de una firma digital mexicana, o que una factura electrónica emitida en Chile sea válida en Perú, por citar casos concretos de interoperabilidad que hoy no existen.

**Incentivos y programas de apoyo a pymes exportadoras**: Los Estados deben crear programas públicos para acompañar a las pymes en su salto internacional. Esto puede incluir subsidios o garantías para créditos de exportación digital, capacitación en comercio exterior y marketing internacional, y asistencia técnica en certificaciones aduaneras. Algunas iniciativas exitosas ya existen (por ejemplo, el portal *ConnectAmericas* del BID que conecta exportadores con compradores y brinda asesoría, o los programas del **eCommerce Institute** y **BID Academy** para formación ejecutiva).

Es clave, además, incentivar fiscalmente a las empresas para que inviertan en digitalizar sus procesos de exportación (ventas en línea, marketing multicanal, integraciones logísticas). Gobiernos como los de Colombia y Uruguay han lanzado recientemente líneas de crédito blandas para negocios que amplíen su venta al exterior mediante plataformas digitales, lo cual debería replicarse ampliamente.

**Liderazgo en foros multilaterales**: Finalmente, Iberoamérica debe elevar su voz en organismos globales (OMC, OCDE, UNCTAD, Comunidad Iberoamericana) para que las nuevas reglas comerciales consideren las particularidades regionales. Esto incluye postular ofertas de cooperación internacional (ayuda para el comercio digital, proyectos de infraestructura ecommerce, redes de certificación de origen electrónico, etc.). El objetivo es que en foros como la OMC, donde se negocia actualmente un futuro acuerdo global de comercio electrónico, las necesidades latinoamericanas (por

ejemplo, niveles de conectividad, diversidad productiva, brechas regulatorias) estén representadas. Sólo así las normas mundiales no quedarán "pensadas únicamente para los gigantes digitales, sino también para nuestros productores regionales".

## Formación de talento para liderar estrategias cross-border

Un pilar fundamental es el **capital humano**. Para competir internacionalmente, se requieren equipos con combinaciones de habilidades especiales. He identificado los siguientes ejes:

**Perfiles híbridos y multidisciplinarios**: El ecommerce global exige profesionales que entiendan tanto la logística y regulaciones del comercio exterior como el marketing digital, analítica de datos y experiencia de usuario. No basta con vendedores o con ingenieros aislados: hacen falta líderes "híbridos" que articulen todas las áreas. En nuestras formaciones en el eCommerce Institute promovemos, por ejemplo, perfiles con conocimientos en *comercio internacional + plataformas digitales + data analytics*.

Esto permite diseñar estrategias adaptadas a cada mercado de destino (desde China hasta Europa) e interpretar grandes volúmenes de datos de ventas internacionales.

**Programas académicos especializados**: Varias universidades ya ofrecen diplomados y maestrías en

comercio electrónico internacional, pero aún faltan más programas puestos a la práctica real. Promovemos una **educación ejecutiva enfocada en casos reales**, con profesores que sean a la vez docentes y actores activos del mercado digital.

Además, es esencial fomentar que los currículos académicos incluyan idiomas (inglés básico de negocios ya debería ser obligatorio en comercio exterior) y formación en cultura empresarial global.

**Iniciativas de capacitación asociativas**: Las alianzas público-privadas también generan redes de aprendizaje clave. Además del *eCommerce Institute,* que en 20 años ha formado a más de 400 mil profesionales en 17 países, destacan plataformas transversales del BID, el Banco Mundial o la OMC, que ofrecen cursos, certificaciones y hub de recursos para pymes digitales. Conjuntamente con cámaras de comercio e instituciones educativas, se promueven bootcamps y encuentros (ej.: el *IV Encuentro de Exportadoras de la Alianza del Pacífico,* que reunió a emprendedoras digitales latinoamericanas en 2025). Estas experiencias compartidas aceleran la curva de aprendizaje y crean una comunidad de prácticas global.

**Talento bilingüe y multicultural**: Vender en el mundo implica entender culturas. Una gran ventaja competitiva de Iberoamérica es su riqueza cultural, pero para explotarla en ventas globales, necesitamos talento fluido en idiomas (inglés, por supuesto, pero también mandarín, árabe, etc., según los mercados objetivo) y con experiencia internacional. Programas de intercambio académico

y profesional (por ejemplo, prácticas en empresas extranjeras, misiones comerciales internacionales) son esenciales. Hemos visto cómo incluso pequeñas startups comienzan a entrevistar a clientes en el extranjero para ajustar su oferta. En última instancia, el "factor humano" –gente abierta a lo global– será quien implemente las estrategias que las plataformas y políticas provean.

## Potencial futuro: Hacia la próxima ola del global selling

Mirando al horizonte, hay tendencias tecnológicas y geoeconómicas que redefinirán el comercio digital global:

**Nearshoring**. La reubicación de cadenas de suministro ofrece una oportunidad de oro. México lidera este fenómeno en la región: en 2025 concentró *más del 72 %* de las inversiones de relocalización en Latinoamérica.[82] Su proximidad a Estados Unidos, tratados comerciales (T-MEC/USMCA, etc.) e infraestructura en crecimiento lo convierten en *epicentro regional del nearshoring*. Pero no es el único: Costa Rica, Colombia y otros países de Centroamérica están captando cada vez más IED estadounidense, especialmente en manufactura avanzada y servicios digitales.[83]

Si aprovechamos, por ejemplo, la ola del "friendshoring" (empresas aliadas buscando proveedores cercanos), podría significar hasta **$78.000 millones adicionales**

en exportaciones anuales latinoamericanas (Ramos Montoya, 2025). Para beneficiarnos, es clave mejorar corredores logísticos y energía, simplificar aduanas (transitar de trámites analógicos a *fronteras digitales*) y desarrollar clusters nearshore de tecnología (tal como hoy existen en Guadalajara o Medellín).

**Blockchain para trazabilidad y contratos inteligentes**. El uso de blockchain en comercio exterior mejorará la confianza. Por ejemplo, la trazabilidad de origen por blockchain (ya probada en Europa para vinos y aceites) permite al consumidor y al importador verificar cada paso de producción de forma inmutable.[84] Esto reduce fraudes y costos de auditoría (-30 % en ciertos pilotos) y aumenta la confianza del comprador (+25 % tras pilotos en sectores de exportación). Además, los **contratos inteligentes** (smart contracts) habilitados por blockchain podrán automatizar pagos y liberaciones de mercancía según eventos definidos (por ejemplo, liberar fondos al arribar el contenedor) sin intermediarios. Esto hará las transacciones cross-border más seguras y eficientes, y acortará los ciclos de pago internacionales.

**Logística en tiempo real**. La adopción masiva de IoT y big data dará visibilidad total de la cadena de suministro global. Sensores en contenedores, drones de rastreo y plataformas analíticas basadas en IA permitirán monitorear envíos internacionales minuto a minuto. En un futuro próximo, saber exactamente en qué puerto está tu mercancía y predecir demoras se convertirá en norma. Esto no sólo mejora la experiencia del cliente internacional sino que también reduce pérdidas por retrasos y optimiza

inventarios. Por ejemplo, iniciativas logísticas en la región comienzan a incorporar sistemas de *tracking 24/7*, lo que en conjunto con acuerdos de visibilidad entre operadores (siguiendo modelos de Asia-Pacífico), podría reducir sustancialmente la incertidumbre en la última milla global.

**Pagos programables y monedas digitales (CBDC)**. Los sistemas de pago evolucionan hacia la inmediatez. En el corto plazo, veremos proliferar las **monedas digitales de bancos centrales (CBDC)** en Iberoamérica –mercados como México, Brasil y Argentina están investigando o pilotando sus divisas digitales–, lo que facilitará pagos interbancarios instantáneos sin intermediarios. Junto a esto, los pagos "programables" basados en blockchain permitirán crear *derivados de pago*: por ejemplo, una tienda en línea podrá ofrecer descuentos automáticos al cliente que use un token propio, o dividir pagos en microtransacciones cuando un bien llega en partes. A mediano plazo, esto transformará el comercio internacional: las transacciones serán prácticamente instantáneas y de muy bajo costo, lo que eliminará la fricción que hoy existe con divisas tradicionales y remesas.

**IA generativa para marketing y soporte multilingüe**. La inteligencia artificial continuada, especialmente la generativa, abrirá nuevas fronteras en la personalización masiva. Marcas latinoamericanas podrán generar contenidos de marketing, catálogos y anuncios adaptados a cada país en segundos: por ejemplo, traducciones automáticas contextualizadas y campañas publicitarias con textos e imágenes generados según perfil de consumidores extranjeros.

Al mismo tiempo, chatbots avanzados multilingües (impulsados por IA) podrán brindar atención al cliente 24/7 en decenas de idiomas. Ya estamos viendo las principales plataformas de ecommerce incorporando **IA predictiva y generativa en todo el customer journey**, de modo que la plataforma "aprende" de cada operación y sugiere automáticamente mejoras (upselling internacional, optimización de precios dinámicos, etc.). En esencia, la IA permitirá competir con los recursos de un jugador global de primer nivel, incluso a compañías nativas de nuestra región.

Venderle al mundo dejó de ser "una buena idea" para las empresas iberoamericanas: hoy es **estratégicamente necesario**. Latinoamérica y España cuentan con talento, creatividad y productos con atractivo global, pero deben superar los desafíos estructurales de **confianza, logística y diplomacia digital** para concretar su potencial. El panorama global ofrece claras oportunidades (nearshoring, innovaciones tecnológicas, nuevos aliados comerciales), pero también exige organizarse. Como enfatiza la CEPAL, la región posee "activos únicos: creatividad, resiliencia y una generación de emprendedores dispuestos a innovar", y ahora necesitamos "orquestar eso con visión de largo plazo, políticas públicas inteligentes y una gobernanza digital inclusiva".

Nuestro gran desafío es pasar de la **aspiración** a la **ejecución sistemática**. Implica que empresas, gobiernos y academia trabajen en conjunto: invertir en infraestructura digital, capacitar talento híbrido,

negociar acuerdos de confianza y construir plataformas interoperables. Sólo así se logrará un ecosistema capaz de competir y sostenerse en la arena global. Tal como señala la normativa Mercosur recién aprobada: coordinar políticas de comercio electrónico fortalece la integración regional (Ámbito, 2024). Si coordinamos nuestras fuerzas, #vendermundo dejará de ser un hashtag aspiracional y se convertirá en nuestra nueva realidad colectiva.

## El flywheel del global selling iberoamericano

En Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital: *del embudo lineal al motor de crecimiento rentable* propuse cambiar la forma en que miramos el crecimiento: dejar de pensarlo como un embudo que se vacía y empezar a verlo como un motor que se acelera cada vez que lo alimentamos bien. Ese mismo cambio de mirada aplica al global selling. Internacionalizarse no es una secuencia lineal de "abrir país A, luego país B, luego país C", sino la construcción de un **flywheel internacional** donde cada mercado nuevo aporta datos, aprendizajes, reputación y caja que fortalecen al resto del sistema. Cuando se lo diseña así, la expansión deja de ser una colección de apuestas aisladas y se convierte en un mecanismo compuesto de crecimiento.

El ciclo es simple de describir, pero exigente de ejecutar. Todo arranca con **datos multimercado**: qué buscan los clientes en cada país, qué compran, qué abandonan, qué reseñas dejan, qué tiempos de entrega toleran,

qué métodos de pago eligen. Esos datos, procesados con criterio y con IA-Unificada —como desarrollamos en El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema— se transforman en **insights de demanda y fricción**: qué productos encajan mejor en cada geografía, qué mensajes conectan, dónde se traban las compras, qué canales son más eficientes. A partir de ahí, ajustamos **surtido, precios, canales y narrativa local**. La experiencia mejora, la reputación crece, el costo de adquisición baja y el negocio gana derecho a abrir el próximo mercado con menos riesgo y más información. Y el ciclo vuelve a empezar, cada vez más rápido.

Leído desde La implementación de los modelos unified & collaborative commerce, este flywheel del global selling no vive en un solo canal ni en un solo país: se apoya en una arquitectura unificada donde conviven ecommerce propio, marketplaces, retail físico, social commerce y partners B2B/B2B2C. La gracia no está en "estar en todos lados", sino en **lograr que lo aprendido en un punto se aplique en los demás**. Si una campaña en España revela que cierto mensaje dispara el doble de recurrencia, esa lección no debería quedarse en la península: debería alimentar lo que hacemos en México o en Chile. Si una alianza logística en Brasil nos permite bajar dos días el plazo de entrega, ese patrón debería replicarse donde tenga sentido. El flywheel funciona cuando la organización se acostumbra a preguntar: "¿qué de esto que aprendimos acá podemos trasladar allá?".

También hay un componente profundamente colaborativo en este flywheel, muy en línea con lo que venimos trabajando en *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina* y en los momentums sobre ecosistema emprendedor. Ninguna empresa construye sola un motor global de crecimiento: necesita marketplaces, fintechs, operadores logísticos, cámaras, programas público-privados, clusters sectoriales, universidades y comunidades de talento. Cada uno de esos actores añade energía al flywheel: reduce fricciones, abre puertas, aporta capacidades que la empresa no podría desarrollar al mismo ritmo. El error es verlos sólo como "proveedores" o "canales"; el acierto es integrarlos conscientemente en el diseño del motor.

Cuando conectamos este marco con la mirada volcada en Retail media network, el panorama se vuelve todavía más poderoso. El global selling deja de ser sólo "vender más lejos" y pasa a reconfigurar **el sistema entero alrededor de datos, experiencia y medios propios y colaborativos**. Los mismos datos que hoy usamos para segmentar campañas o optimizar retail media en un mercado pueden servir para decidir qué país abrir después, qué categoría priorizar y con quién asociarnos. El flywheel internacional bien diseñado transforma cada punto de contacto en un sensor y cada decisión en una inversión que alimenta el motor de mañana.

En definitiva, el **flywheel retail 4.0 del global selling** es la síntesis natural de todo lo que venimos desarrollando en *Génesis de un futuro digital*: tecnología exponencial,

comercio unificado, ecosistemas colaborativos, talento aumentado por IA y vocación de jugar en el mundo sin perder la identidad iberoamericana. No se trata sólo de abrir más países, sino de hacer que **cada país nuevo haga girar más rápido el motor**: más datos, mejores decisiones, mejores experiencias, más reputación, más caja, más capacidad de invertir en la próxima vuelta. Esa es la lógica que diferencia a las empresas que apenas "exportan" de las que realmente se convierten en actores globales con raíces profundas en nuestra región.

En este punto del libro tiene sentido dar un paso atrás y mirar el "tablero completo" de la colección, no sólo este volumen. La infografía de **integración entre global selling, unified & collaborative commerce** cumple justamente esa función: mostrar que la internacionalización no es un capítulo suelto, sino un círculo dentro de un ecosistema mayor que venimos construyendo en toda la Génesis. En el centro aparece este momentum de global selling; alrededor, los demás marcos que lo hacen viable: mobile commerce, fulfillment y última milla, marketplaces, retail media, consumidor y experiencia, IA-unificada y human augmented AI, economía de plataformas y ecosistemas, y los modelos de unified & collaborative commerce que actúan como "sistema operativo" de todo el conjunto. Es, al mismo tiempo, mapa conceptual, índice visual de la colección y checklist estratégico para cualquier C-level que quiera pensar su negocio como un todo y no como una suma de proyectos sueltos.




Leer la infografía es sencillo, pero no es superficial: **siempre se empieza por el círculo central** –internacionalización (global selling)– porque todo lo demás existe para que ese círculo pueda girar sin romperse. Ese núcleo responde

a la pregunta madre de este libro: *¿cómo diseñamos un negocio pensado para jugar en varios países al mismo tiempo, con criterios y no por accidente?* A partir de ahí, el lector puede recorrer el anillo exterior como si fuera un reloj estratégico.

En un punto del círculo aparece *mobile commerce*: ahí viven todos los aprendizajes de La revolución del mobile commerce y la pregunta es brutalmente simple: ¿cómo se ve y se opera tu global *selling en la pantalla que realmente manda, el teléfono del cliente?* Un negocio que "funciona" en desktop pero fracasa en mobile no está listo para competir afuera, porque en casi todos los mercados que analizamos, el móvil es el primer y a veces el único punto de contacto.

Si se sigue girando, la siguiente parada es *fulfillment & última milla*: el puente directo con El desafío: fulfillment, logística y última milla. Este nodo contesta otra pregunta incómoda: ¿con qué infraestr*uctura física y digital cumplimos las promesas de entrega que hacemos en cada país?* La infografía te obliga a ver que no existe global selling sin una base logística mínimamente seria, aunque esa capacidad se compre vía partners.

Un poco más allá emergen *marketplaces* y *retail media*: dos marcos que definen cómo nos damos a conocer y cómo compramos visibilidad en ecosistemas que no controlamos. Aquí la pregunta cambia a táctica: *¿qué rol cumplen estos jugadores en cada mercado: rampa de salida, canal principal, vidriera táctica o pura guerra de margen?* En paralelo, el círculo de *consumidor &*

*experiencia* recoge todo lo que desarrollamos en los libros dedicados al usuario: sin entender quién compra, cómo decide, qué valora y qué fricciones no tolera, cualquier internacionalización se vuelve un tiro al aire con pasaporte.

En el otro lado del anillo aparece *IA-unificada & human augmented AI*: es el recordatorio de que, cuando los países se multiplican, la única forma de no gobernar a ciegas es tener una capa de datos e inteligencia que cruce todo. Este nodo responde al *cómo* de la orquestación: *¿qué ve el C-level en su tablero?, ¿qué detecta la IA antes de que se rompa algo?, ¿cómo amplifica el criterio humano en lugar de reemplazarlo?* Y rematando el círculo, la *economía de plataformas & ecosistema* y los modelos de *unified & collaborative commerce* que funcionan como el "sistema operativo" del resto: aquí la pregunta ya no es de canal, sino de arquitectura: *¿sobre qué plataformas, acuerdos y reglas de juego colaborativas montamos todo esto?*

Las líneas que conectan los círculos no son decoración: señalan dependencias duras. No hay global selling sano sin comercio unificado; no hay comercio unificado sin datos e IA que cosan los países; no hay datos útiles sin una escucha profunda del consumidor; y nada escala de verdad si no está anclado en una economía de plataformas y partners bien diseñada. La utilidad práctica de este "ecosistema Génesis" es precisamente esa: recordarle al lector que cada decisión de internacionalización toca, directa o indirectamente, a todos estos marcos, y que la verdadera ventaja competitiva aparece cuando se los trabaja como un solo motor integrado y no como proyectos aislados que compiten por presupuesto y atención.

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Conclusión

Llegar hasta aquí no fue casualidad. Cada avance, cada decisión, cada paso que dimos en este recorrido hacia la internacionalización digital de Iberoamérica fue el resultado de una construcción colectiva. Detrás de cada caso de éxito y de cada producto que cruzó fronteras, hay una historia de aprendizaje, resiliencia y visión estratégica. Y es precisamente eso lo que este libro quiso reflejar: la madurez alcanzada por un ecosistema que ya no mira al mundo desde la periferia sino desde la participación activa en la economía global.

Durante años, el *ecommerce* en nuestra región fue sinónimo de supervivencia y adaptación. Hoy, hablamos de expansión, escalabilidad y presencia internacional. Lo que antes era un desafío técnico —vender en línea— hoy es un desafío estratégico: construir marcas globales desde el sur, con identidad local, propósito y competitividad mundial.

Los casos que analizamos a lo largo de este libro —

desde las *scale-ups* que lograron posicionarse en cinco o más países, hasta los nuevos emprendimientos digitales que nacen ya pensando en el "mundo como mercado"— demuestran que la internacionalización digital dejó de ser una excepción para convertirse en un camino natural de crecimiento. No se trata de copiar modelos ajenos sino de diseñar estrategias propias, basadas en nuestras fortalezas: creatividad, talento, cercanía cultural y adaptabilidad.

El *global selling* iberoamericano tiene una ventaja distintiva: combina visión tecnológica con empatía cultural. Entiende que vender globalmente no es sólo traducir una web o abrir un canal en otro idioma, sino decodificar las diferencias, leer los contextos y actuar con inteligencia glocal. La clave está en transformar la diversidad en ventaja competitiva.

Hemos visto cómo los *marketplaces* y las fintech regionales se convirtieron en plataformas de proyección internacional; cómo la logística transfronteriza, antes un obstáculo, hoy es un motor; y cómo la inteligencia artificial permite entender patrones de consumo a escala planetaria sin perder la personalización. Pero también aprendimos que el éxito global no se mide sólo en cifras de exportación sino en la capacidad de generar valor sostenible, de crear empleo, de fortalecer la confianza y de contar historias que trascienden idiomas.

En definitiva, esta obra no sólo celebra los logros alcanzados, sino que también plantea una hoja

de ruta hacia el futuro. Si la primera etapa del *ecommerce* fue digitalizar y la segunda fue escalar, la tercera será globalizar con propósito. Eso implica construir ecosistemas interconectados, promover alianzas público-privadas, invertir en talento digital y apostar por la innovación como ventaja estructural.

Como suelo decir en cada encuentro con emprendedores: el comercio digital no tiene fronteras, pero sí fundamentos. Y esos fundamentos son los que hoy nos permiten mirar al mundo de igual a igual. No hay empresa demasiado pequeña para pensar en grande, ni mercado demasiado lejano para un modelo bien diseñado.

Este libro —como toda la colección *Génesis de un futuro digital*— es una invitación a seguir escribiendo la historia. A quienes ya dieron el salto internacional, a los que están por hacerlo y a quienes aún lo sueñan les digo: la oportunidad no está allá afuera: está dentro de nuestra propia capacidad de conectar, innovar y colaborar.

Visto en perspectiva, este *momentum* funciona como bisagra dentro de ***Génesis de un futuro digital.*** Si El boom del comercio electrónico y La revolución del mobile commerce explican cómo se construyó la pista y se aceleraron los autos, aquí nos ocupamos de la estrategia de carrera: qué curvas tomar primero, qué boxes elegir, cuándo apretar el acelerador y cuándo levantar el pie para no quemar el motor. Los libros dedicados a fulfillment, logística y última milla,

a unified & collaborative commerce, a retail media y a las tecnologías exponenciales completan el cuadro aportando la mecánica fina del auto. Este volumen se para en el puente que une todo eso con la pregunta final: ¿qué hacemos con toda esta maquinaria cuando decidimos salir al mundo?

Por eso, terminar este libro no es cerrar una historia, sino abrir varias: la del lector que decide revisar con otros ojos su matriz de mercados, la del equipo que se junta a rediseñar su portafolio de canales a la luz de la escalera de madurez, la del board que baja del PowerPoint a la realidad de los riesgos y la caja, y la del ecosistema que entiende que el global selling iberoamericano es un juego de largo plazo y de inteligencia colectiva. La mejor manera de seguir es justamente profundizar la cross-lectura: volver al boom del ecommerce para entender de dónde venimos, al mobile commerce para no perder de vista el dispositivo que gobierna la demanda, al desafío de fulfillment para no subestimar la operación, al arribo de las tecnologías exponenciales para diseñar la capa de IA-Unificada que hace posible gobernar varios países a la vez, y al Efecto Flywheel para asegurarnos de que cada nuevo mercado haga girar más rápido el motor global.

Porque el verdadero *global selling* comienza cuando una empresa deja de preguntarse si puede vender al mundo, y empieza a preguntarse qué puede aportar al mundo desde Iberoamérica.

El futuro ya no se conquista: se construye, se comparte y se multiplica. Y ese es, justamente, nuestro próximo gran *momentum.*

**Obrigadíssimo.**

GÉNESIS
DE UN FUTURO
DIGITAL

# GÉNESIS

## DE UN FUTURO DIGITAL



# Agradecimientos

Llegar hasta este punto del viaje no hubiera sido posible sin ustedes —los verdaderos protagonistas de esta historia—. A cada entrevistado, pionero, colega, amiga o amigo que aportó su tiempo, sus ideas y su visión a este libro sobre la *diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling*, mi más profundo agradecimiento.

Gracias por abrirme las puertas de sus empresas, por compartir aprendizajes, aciertos y también errores; por hacerlo con honestidad y generosidad intelectual. Cada testimonio, cada conversación registrada en estas páginas y en los libros vivos de *Génesis de un futuro digital* forma parte de un legado colectivo que trasciende a cualquier autor individual.

A las y los fundadores que se animaron a cruzar fronteras cuando no había manuales. A los equipos que tradujeron sueños en operaciones globales, que apostaron por la tecnología y la profesionalización. A las cámaras, universidades, *hubs* y organismos

que acompañaron ese proceso. A los inversores que confiaron en las ideas cuando eran apenas un prototipo. Y, por supuesto, al talento joven que hoy impulsa el *global selling* iberoamericano con otra mentalidad: más colaborativa, más digital, más consciente.

Mi reconocimiento también al *dre@m te@m* detrás de cada uno de los libros de esta colección, que con dedicación y propósito impulsa esta colección, coordina entrevistas, valida datos, diseña, edita y mantiene viva la llama de esta *Génesis*.

A los *master jedis* del ecosistema —emprendedores, académicos, periodistas, funcionarios, innovadores y líderes empresariales—, gracias por seguir siendo referentes, por ayudarnos a mirar más allá de las fronteras geográficas y mentales.

Este libro es de ustedes. Es el reflejo de una región que se atrevió a soñar global, a exportar valor y no sólo productos, a construir confianza y comunidad más allá de las coordenadas.

Como siempre digo, los dedos de una mano, por separados, no tienen fuerza; pero cuando se articulan, forman el puño que impulsa, defiende y transforma. Eso somos: un ecosistema en acción, un movimiento que no se detiene.

Con profunda gratitud y admiración, los invito a seguir sembrando oportunidades, conectando talentos y haciendo que cada nuevo caso de *global selling*

nacido en Iberoamérica sea una historia que inspire al mundo.

Gracias de corazón a todos los que lo hacen posible.

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

**Declaimer:**

*Nuestros conceptos se sustentan en análisis recientes y testimonios de expertos que fueron entrevistados para esta edición y reservados en una playlist en YouTube y en Spotify que se puede consultar dentro de la web oficial de Génesis de un Futuro Digital o en nuestros canales, dentro de cada plataforma. También se han rescatado testimonios de expertos que se publicaron en otros medios, en cuyo caso, se cita debidamente la fuente. También recuperamos estudios de mercado latinoamericanos de diversas fuentes de autoridad, previamente curados por el área eContentLAB del eCommerce Institute. Cada sección de este libro viviente integra estas evidencias para ofrecer un panorama riguroso y reflexivo, en primera persona, que cumple las normas APA al final de cada obra de la colección.*

*A continuación, compartimos las debidas referencias.*

*Ante cualquier consulta u observación por las mismas, contáctenos por correo electrónico: econtentlab@ecommerce.institute*

*Algunas imágenes de este libro fueron generadas con herramientas de inteligencia artificial. Son utilizadas exclusivamente con fines ilustrativos y conceptuales. Cualquier semejanza con personas, marcas o lugares reales es mera coincidencia.*

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Referencias


1. Statista Research Department (2024, 10 de septiembre). *El sector de comercio electrónico en América Latina – Datos estadísticos* https://es.statista.com/temas/9174/e-commerce-en-america-latina/

2. eBay Inc. (2021, 2 de marzo). *eBay realiza estudio de vendedores en línea para conocer el panorama del ecommerce transfronterizo en México* https://www.ebayinc.com/stories/press-room/latam/ebay-realiza-estudio-de-vendedores-en-l%C3%ADnea-para-conocer-el-panorama-del-ecommerce-transfronterizo-en-M%C3%A9xico/

3. Statista Digital Market Insights (2024, 31 de enero). *El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina* [Gráfico] https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/

4. Mariscal, E.; Flores, E.; Guerrero, R. & Elbittar, A. (2021). *Eliminación de barreras al comercio digital: desafíos de logística*. Banco Interamericano de Desarrollo https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Eliminacion-de-barreras-al-comercio-digital-desafios-de-logistica.pdf

5. Suominen, K. (2023, diciembre). *Promoting cross-border e-commerce in the Southern Cone*. Banco Interamericano de Desarrollo https://publications.iadb.org/en/promoting-cross-border-e-commerce-southern-cone

6. Sonneland, H. K. (2017, 21 de junio). *Weekly chart: Growing e-commerce in Latin America*. AS/COA https://www.as-coa.org/articles/weekly-chart-growing-e-commerce-latin-america

7. Lehr, L. (2025, 07 de abril). *2025 Latin America payments outlook: The good*. Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI) https://paymentscmi.com/insights/2025-latin-america-digital-payments-growth/

8. Bustos García, A. (2025, 15 de abril). *Digital payments replace traditional payment methods in Latin America*. Coins Paid Media https://www.coinspaidmedia.com/news/digital-payments-grow-popularity-latin-america/

9. Research and Markets (2025, 05 de marzo). *Latin America digital payments market report 2025: Latin America's digital payment revenue to triple by 2027, reaching a projected $0.3 trillion - Brazil's pix dominates LATAM digital payments* https://www.globenewswire.com/news-release/2025/3/5/3037383/28124/en/Latin-America-Digital-Payments-Market-Report-2025-Latin-America-s-Digital-Payment-Revenue-to-Triple-by-2027-Reaching-a-Projected-0-3-Trillion-Brazil-s-Pix-Dominates-LATAM-Digital-P.html

10. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de junio). Entrevista a Fernando López Iervasi - *Intelligent cloud: la nube y la inteligencia artificial integradas* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=eLFG_4J5uxU

11. Attademo-Hirt, F. & Opertti, F. (2024, 22 de mayo). *La ola del comercio electrónico en el Cono Sur*. Banco Interamericano de Desarrollo https://blogs.iadb.org/integracion-comercio/es/la-ola-del-comercio-electronico-en-el-cono-sur/

12. Arteaga, J.; Libertelli, É.; Pueyrredon, M. & Trevisan, P. (2025, 03 de junio). *Comercio electrónico transfronterizo en América Latina: estrategias y herramientas para las pymes y las empresas lideradas por mujeres*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) https://www.cepal.org/es/publicaciones/81644-comercio-electronico-transfronterizo-america-latina-estrategias-herramientas

13. Pueyrredon, M. (2025). *El boom del comercio electrónico*. Génesis de un Futuro Digital https://genesisfuturo.digital/el-boom-del-comercio-electronico/

14. Spring (2024, 06 de diciembre). *E-commerce en América Latina: Un mercado en rápida expansión* https://www.spring-gds.com/es/blog/E-commerce-en-America-Latina/

15. Sellers Commerce (2025, 19 de junio). *51 eCommerce statistics In 2025 (global and U.S. data)* https://www.sellerscommerce.com/blog/ecommerce-statistics/

16. Capital One Shopping Research (2025, 29 de agosto). *Cross-border online shopping statistics* https://capitaloneshopping.com/research/cross-border-online-shopping-statistics/

17. Parcel Perform (2025, 07 de febrero). *Unlocking Latin America's e-commerce potential: A 2025 guide to delivery success* https://www.parcelperform.com/insights/latin-americas-e-commerce-delivery-success

18. Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI). (2025, 01 de enero). *Essentials of Brazil's e-commerce market* https://paymentscmi.com/insights/brazil-e-commerce-market/

19. Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI). (2025, 01 de enero). *Keys to understanding Argentina's e-commerce market* https://paymentscmi.com/insights/argentina-e-commerce-market-data/

20. Nacucchio, L. (2024, 21 de octubre). *Argentina: 2024 analysis of payments and ecommerce trends*. Payments & Commerce Market Intelligence (PCMI) https://paymentscmi.com/insights/payments-ecommerce-trends-argentina-2024/

21. DHL Group (2025). *2025 Cross-border buyer behavior trends* https://www.dhl.com/global-en/microsites/ec/ecommerce-insights/insights/e-commerce-logistics/2025-cross-border-trends.html

22. ProChile. (s.f.). *E-Commerce Exporta* https://www.prochile.gob.cl/herramientas/prochile-ecommerce/

23. ProColombia (2022, 13 de septiembre). *E-commerce: Plataformas y oportunidades de vender por internet a otros países* https://procolombia.co/colombiatrade/exportador/articulos/e-commerce-plataformas-y-oportunidades-de-vender-por-internet-otros-paises

24. Statista Research Department (2025, 17 de junio). *E-commerce in Latin America - statistics & facts* https://www.statista.com/topics/2453/e-commerce-in-latin-america/

25. Sarmiento, A. (2025, 09 de junio). *México y Colombia lideran el e-Commerce en Latinoamérica.* Mobile Time https://mobiletime.la/noticias/09/06/2025/e-commerce-en-latinoamerica/

26. Pueyrredon, M. (2025). *La revolución del mobile commerce*. Génesis de un Futuro Digital https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-del-mobile-commerce/

27. 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/

28. Meneses, V. & Rodríguez Páez, D. (2024, 23 de octubre). *La expansión logística de Mercado Libre en América Latina 2024*. Americas Market Intelligence https://americasmi.com/insights/mercado-libre-logistica-america-latina/

29. Pipeline Capital (n.d.). *Empresa de mayo: Rappi* https://pipeline.capital/rappi-empresa-del-mes/

30. EFE Noticias (2025, 21 de agosto). *Rappi logra un préstamo de cien millones de dólares para su expansión en América Latina* https://efe.com/economia/2025-08-21/rappi-prestamo-expansion-latinoamerica/

31. Business Research Insights (2025, 20 de octubre). *Direct-to-consumer (D2C) e-commerce market* https://www.businessresearchinsights.com/market-reports/direct-to-consumer-d2c-e-commerce-market-122294

32. Amazon México (n.d.). *Tarifas de venta en Amazon* https://vender.amazon.com.mx/precios

33. eBay (n.d.). *Tarifas de venta para vendedores de eBay* *https://export.ebay.com/es/fees-and-payments/seller-fees/selling-fees-for-managed-payments-sellers/*

34. Etsy (n.d.). *¿Cuáles son las tarifas e impuestos por vender en Etsy?* https://help.etsy.com/hc/es/articles/115014483627--Cu%C3%A1les-son-las-tarifas-e-impuestos-por-vender-en-Etsy

35. Alibaba.com (2024, 11 de abril). *Understanding Alibaba.com seller pricing plans 2024* https://us.alibaba.com/blog/understanding-alibaba-seller-pricing-plans

36. Forest Shipping (2025, 09 de enero). *TikTok Shop expands into Latin America with Mexico as its first stop* https://www.forestshipping.com/tiktok-shop-expands-latin-america-mexico-first-stop

37. Bashford, R. (2024, 15 de enero). *Online review trends and statistics: 88% of customers contact companies before reviewing*. Pissed Consumer https://help-center.pissedconsumer.com/online-review-trends-and-statistics/

38. 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=6akPlCpz9Wc

39. PPRO (2025, 11 de abril). *Mexico's e-commerce and digital payments growth era: A strategic opportunity for global merchants* https://www.ppro.com/insights/mexicos-e-commerce-and-digital-payments-growth-era/

40. DHL (2024). *Cross-Border Buying Report* https://www.dhl.com/content/dam/dhl/local/global/dhl-ecommerce/documents/pdf/g0-dhl-e-commerce-cross-border-report-2024.pdf

41. Buenrostro, C. (2021, julio). T-MEC: ¿Qué implica el nuevo capítulo sobre comercio digital? *Delineando Estrategias* https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/t-mec-que-implica-el-nuevo-capitulo-sobre-comercio-digital

42. Allende & Brea (2024, 01 de diciembre). *New Mercosur agreement on e-commerce* https://allende.com/en/privacy-and-cybersecurity/new-mercosur-electronic-commerce-agreement-12-01-2024/

43. Aviso, A. ( 2025, 18 de junio). *98 Online Shopping Statistics Retailers Should Know in 2025*. Fit Small Business https://fitsmallbusiness.com/online-shopping-statistics

44. Thakur, K. (2024, 23 de octubre). *E-commerce customer experience stats- 2024*. Nudge https://nudgenow.com/blogs/e-commerce-customer-experience-stats

45. Simeon, L. (2024, 12 de septiembre). *To trust or not to trust - Consumers trust German products the most, Chinese ones the least*. YouGov https://yougov.com/articles/50501-to-trust-or-not-to-trust-consumers-trust-german-products-the-most-chinese-ones-the-least

46. Guan, S. (2025, 06 de junio). *100 WhatsApp statistics and facts*. Thunderbit https://thunderbit.com/blog/whatsapp-statistics

47. Wildwood, L. (2025, 24 de junio). *29 social commerce statistics & trends for 2025*. Blogging Wizard https://bloggingwizard.com/social-commerce-statistics/

48. PwC (2024, 15 de mayo). *Consumers willing to pay 9.7% sustainability premium, even as cost-of-living and inflationary concerns weigh: PwC 2024 Voice of the Consumer Survey* https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html

49. Nexi (2025, 24 de julio). *The shape of e-commerce in 2024: trust, diversity, and localized growth* https://www.nexigroup.com/en/media-relations/news/2025/07/european-ecommerce-report/

50. The Officer (2014, 30 de noviembre). *El fracaso de gigantes americanos en el exterior* https://theofficer.es/el_fracaso_de_gigantes_americanos_en_el_exterior-fvdd12722

51. Poinski, M. (2020, 10 de septiembre). *Plant-based NotCo gets $85M for US expansion*. Food Dive https://www.fooddive.com/news/plant-based-notco-gets-85m-for-us-expansion/584888/

52. Vorecol (2024, 28 de agosto). *¿Qué lecciones se pueden aprender de las empresas que han fracasado en su intento de expansión internacional?* https://blogs-es.vorecol.com/articulo-que-lecciones-se-pueden-aprender-de-las-empresas-que-han-fracasado-en-su-intento-de-expansion-internacional-117045

53. FedEx (2024, 28 de octubre). *Informe destaca el "Efecto FedEx" en la economía global a medida que la compañía aumenta la flexibilidad y eficiencia de sus operaciones* https://newsroom.fedex.com/newsroom/latin-america-espanol/informe-destaca-el-efecto-fedex-en-la-economia-global-a-medida-que-la-compania-aumenta-la-flexibilidad-y-eficiencia-de-sus-operaciones

54. eLíderes Podcast x25 (2024, 29 de octubre). *Gonzalo Begazo y la estrategia contra el molino de viento de la logística* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=p8_Gv-0ClGc

55. Stojanović, F. (2025, 14 de enero). *Stripe vs PayPal (Comparación para 2025).* Tridens Technology https://tridenstechnology.com/es/stripe-vs-paypal/

56. DHL (2025, 20 de agosto). *DHL aprovecha oportunidades de crecimiento en LATAM ante la incertidumbre del comercio global: Empoderando a sus clientes a través del cambio* https://www.dhl.com/co-es/home/prensa/archivo-de-prensa/2025/empoderando-a-sus-clientes-a-traves-del-cambio.html

57. Mercado (2025, 23 de septiembre). *Andreani amplía su oferta de envíos internacionales* https://mercado.com.ar/protagonistas/andreani-amplia-su-oferta-de-envios-internacionales/

58. Brancoli, D. (2025, 20 de marzo). *Escalar una startup de logística en Latam: Claves y errores según Gonzalo Begazo, CEO de Chazki*. El Ecosistema Startup https://ecosistemastartup.com/escalar-una-startup-de-logistica-en-latam-claves-y-errores-segun-gonzalo-begazo-ceo-de-chazki/

59. Herrera Deza, S. (2023, 19 de junio). *Gonzalo Begazo, CEO de Chazki: 'Ya hemos generado los fundamentals económicos para que el dinero que entre sea solo para crecer y no para cubrir el déficit de gastos operativos'*. América Economía https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/gonzalo-begazo-ceo-de-chazki-ya-hemos-generado-los-fundamentals-economicos

60. Webber, D. & Baker, J. (2025, 13 de marzo). *Inside dLocal's shifting revenue mix*. FXC Intelligence https://www.fxcintel.com/research/reports/ct-dlocal-fy-2024-earnings

61. Noticias NEO (2024, 13 de mayo). *Adyen presentó los resultados de su Retail Report 2024* https://www.noticiasneo.com/index.php/articles/2024/05/13/adyen-presento-los-resultados-de-su-retail-report-2024

62. ProColombia (2024, 15 de enero). *¿Cómo exportar a través de ecommerce en Colombia?* https://procolombia.co/publicaciones/como-exportar-traves-de-e-commerce-en-colombia

63. ProChile (n.d.). *E-Commerce Exporta*. Recuperado el 16 de octubre de 2025, de https://www.prochile.gob.cl/herramientas/prochile-ecommerce

64. ApexBrasil (n.d.). *E-xport Meeting 2025* https://apexbrasil.com.br/content/export/br/pt/home-e-xport.html

65. ConnectAmericas (n.d.). *¿Por qué unirte a ConnectAmericas?* Recuperado el 16 de octubre de 2025, de https://connectamericas.com/es

66. VTEX (n.d.). *Totto: La vitrina infinita como camino hacia un ecommerce unificado* https://vtex.com/es-mx/casos-de-clientes/totto-la-vitrina-infinita-como-camino-hacia-un-ecommerce-unificado/

67. Shopify (n.d.). *Natura Selection increases conversion and improves customer experience* https://www.shopify.com/br/case-studies/natura-selection

68. Sana (n.d.). *Natura* https://www.sana-commerce.com/customers/natura/

69. Las 2 Orillas (2021, 06 de noviembre). *Totto, una marca que se metió en 46 países*. https://www.las2orillas.co/totto-una-marca-que-se-metio-en-46-paises/

70. González Litman, T. (2022, 21 de febrero). *Totto apunta este año a Europa y Asia para su internacionalización*. Fashion Network Uruguay https://uy.fashionnetwork.com/news/Totto-apunta-este-ano-a-europa-y-asia-para-su-internacionalizacion,1379874.html

71. Baker, V. (2017, 15 de julio). *Havaianas: How a Brazilian flip-flop took over the world*. BBC https://www.bbc.com/news/world-latin-america-40610739

72. Prensa Libre (2023, 01 de junio). *Scentia inicia transformación hacia marca de clase mundial* https://www.prensalibre.com/c-studio/scentia-inicia-transformacion-hacia-marca-de-clase-mundial

73. Charquero, G. (2022, 22 de abril). *GeneXus: así creció la tecnológica uruguaya adquirida por Globant y su rol en pandemia*. Bloomberg Línea https://www.bloomberglinea.com/2022/04/22/genexus-asi-crecio-la-tecnologica-uruguaya-adquirida-por-globant-y-su-rol-en-pandemia/

74. News ArgenChina (2022, 17 de mayo). *Yerba mate en China: un mercado con posibilidades de crecimiento* https://newsargenchina.ar/contenido/3312/yerba-mate-en-china-un-mercado-con-posibilidades-de-crecimiento

75. Global Growth Insights (2025, 27 de octubre). *Tamaño del mercado, participación, crecimiento y análisis de la industria de yerba mate por tipos, aplicaciones, ideas regionales y pronóstico hasta 2033* https://www.globalgrowthinsights.com/es/market-reports/yerba-mate-market-107304

76. Boulanger, E. (2025, 16 de junio). *Diseñadores de moda latinoamericanos llegan a París para la Fashion Week Latinoamericana 2025*. El Café Latino https://elcafelatino.org/es/disenadores-moda-paris-fashion-week-latinoamericana-2/

77. WeFit Group (2025, 22 de septiembre). *70 % of international projects fail: what if the real problem isn't language but culture?* https://www.wefitgroup.com/en/news/75/70-of-international-projects-fail-what-if-the-real-problem-isn-t-language-but-culture

78. eLíderes Podcast x25 (2025, 25 de marzo). Entrevista a Ernesto Caccavale - *Cross-border: impulsando el negocio digital a través de las fronteras* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=vyZtTwDUTMg

79. Infobae (2025, 07 de agosto). *CEPAL advierte sobre la fragilidad logística de América Latina ante un escenario global incierto* https://www.infobae.com/movant/2025/08/07/cepal-advierte-sobre-la-fragilidad-logistica-de-america-latina-ante-un-escenario-global-incierto

80. Glasner, J. (2025, 10 de enero). *Latin America startup funding ticked higher in 2024*. Crunchbase News https://news.crunchbase.com/venture/latin-america-startup-funding-eoy-2024/

81. Ámbito (2024, 21 de octubre). *Argentina se suma al Acuerdo sobre Comercio Electrónico del Mercosur: un nuevo marco legal para el ecommerce* https://www.ambito.com/economia/argentina-se-suma-al-acuerdo-comercio-electronico-del-mercosur-un-nuevo-marco-legal-el-e-commerce-n6072677

82. Ramos Montoya, S. (2025, 13 de octubre). *México continúa consolidándose como epicentro del "nearshoring" en América Latina y generando nuevas inversiones*. Entrepreneur en Español https://spanish.entrepreneur.com/noticias/mexico-continua-consolidandose-como-epicentro-del-nearshoring-en-america-latina-y-generando-nuevas-inversiones

83. Economist Impact & J.P. Morgan (2025). *Nearshoring: una nueva era de conectividad para América Latina* J.P. Morgan https://privatebank.jpmorgan.com/latam/es/insights/markets-and-investing/nearshoring-a-new-era-of-connection-for-latin-america

84. DIGIS 3 (2025, 14 de agosto). *Trazabilidad Blockchain en productos con denominación de origen* https://digis3.eu/es/noticias/trazabilidad-blockchain-en-productos-con-denominacion-de-origen

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

# Podcast y entrevistas

No te pierdas las entrevistas con algunos de los eLíderes más influyentes del comercio digital de Iberoamérica: visionarios, pioneros y artistas que comparten sus historias y secretos. Prepárate para disfrutar de conversaciones inspiradoras con quienes están definiendo el futuro digital de nuestra región.



**Ludovino Lopes**

**Darío Schilman**

**Gonzalo Begazo**

**Ernesto Caccavale**

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Sobre las dimensiones del libro vivo

En ***Génesis de un Futuro Digital,*** los lectores son invitados a una travesía multidimensional donde cada capítulo se convierte en un portal hacia un mundo lleno de conocimiento, historia y visión que podrán explorar por medio de una experiencia única de aprendizaje. A continuación, les presento las distintas dimensiones que conforman este universo:

- **Dimensión Gráfica**
- **Dimensión textual**
- **Dimensión multimedia**
- **Dimensión aumentada**

# Dimensión Gráfica

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

En esta dimensión encontrarán un mapa detallado de las líneas de tiempo que marcan los hitos más significativos en la evolución del comercio electrónico hasta la conformación del ecosistema digital. Esta línea temporal sirve como guía para comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital. Además, se destacan las personalidades, emprendimientos y empresas que han dejado una huella indeleble en este paisaje en constante cambio, como también los recursos gráficos que se utilizan en cada *momentum* para ilustrar y comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital.



# Dimensión Textual

SCAN ME

ACCEDE A LAS DIMENSIONES

Por medio de esta dimensión tienen acceso a una vasta biblioteca de documentos en formato ebook, estudios y análisis estadísticos que han sido la columna vertebral de la investigación detrás de este *libro vivo.* Cada palabra, cada dato, se presenta como un ladrillo en la construcción del conocimiento, proporcionando una base sólida para comprender la trama real del mundo digital.



# Dimensión Multimedia




Esta dimensión es un tesoro de experiencias audiovisuales, con más de 200 entrevistas en video y audio realizadas a visionarios, pioneros, pilotos y artistas del comercio digital en Iberoamérica. Desde testimonios inspiradores hasta análisis profundos, estas entrevistas ofrecen una ventana única a las mentes que han dado forma al panorama digital en la región.

Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling

PLAYLIST DE SPOTIFY

PLAYLIST DE YOUTUBE

# Dimensión Aumentada




Esta dimensión utiliza la inteligencia artificial aumentada y la realidad aumentada para llevar la experiencia de lectura a nuevas alturas. A través de Delphy AI, los lectores pueden explorar información adicional, profundizar los conceptos presentados en los capítulos e incluso comparar datos entre diferentes secciones del libro. Esta interacción dinámica entre el contenido y el lector redefine los límites de la exploración y el aprendizaje.

¿Existe otro portal disponible para explorar una nueva dimensión de este contenido? Todavía no lo sabemos, pero lo que sí tenemos muy claro mi equipo y yo es que estamos realizando el primer libro vivo de la historia editorial, un concepto que nos enseña a medida que damos cada paso sobre el mismo y que, estamos seguros, representará una nueva modalidad omnicanal de leer el origen de este ecosistema y poder explorarlo atravesando las barreras del tiempo.

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



# Próximos Momentums

***Génesis de un Futuro Digital*** no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra los 25 momentums que han marcado la evolución del comercio electrónico desde sus inicios hasta la actualidad.

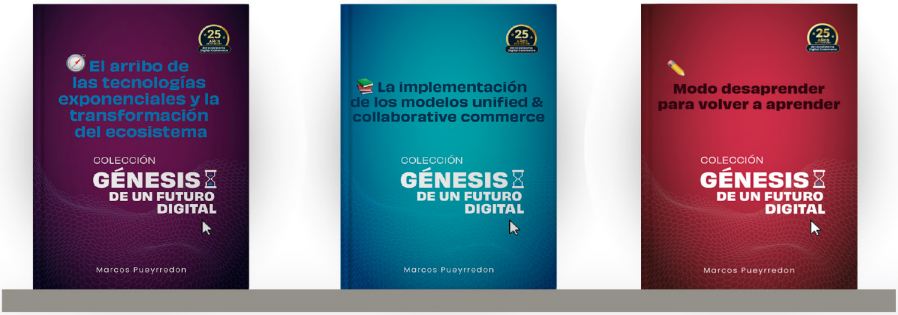
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio electrónico y descubriendo hasta las últimas innovaciones tecnológicas.

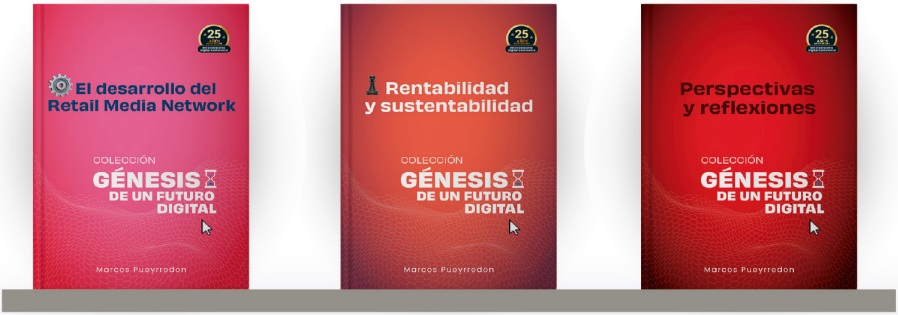
El *libro vivo* es una experiencia única de aprendizaje y descubrimiento que brinda una perspectiva completa del pasado, presente y futuro del ecosistema digital en nuestra región.

Explora los próximos momentums que revelan los secretos, desafíos y triunfos detrás del mundo del Digital Commerce en Iberoamérica:




Los dejavu de las regulaciones y de los desafíos legales
La reconversión de los medios de pago
Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling
Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital
El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad
La revolución de los datos en la era del Big Data
La transformación en las relaciones comerciales en el ecommerce B2B/D2C
La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios
El desarrollo de las super apps y los eslabones que unen la cadena comercial
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon


El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
La implementación de los modelos unified & collaborative commerce
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
Modo desaprender para volver a aprender
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon


El desarrollo del Retail Media Network
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
Rentabilidad y sustentabilidad
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon
Perspectivas y reflexiones
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon


Del boom de las punto-com al oscurantismo
COLECCIÓN
GÉNESIS
DE UN FUTURO DIGITAL
Marcos Pueyrredon

# Interactúa con Delphy AI

Accede a genesisfuturo.digital y explora los libros vivos de esta colección, donde el contenido evoluciona con cada interacción.

**Explora:**

- Temáticas profundas relacionadas al digital commerce.
- Anécdotas y datos únicos que enriquecen tu experiencia.
- Perfiles de entrevistados y entrevistadas con historias inspiradoras.

**Cada pregunta que realices:**

- Expande la capacidad de la tecnología.
- Contribuye a un ecosistema de conocimiento único.
- Ayuda a otros usuarios con nueva información en constante evolución.



**Comienza ahora**

Vive el digital commerce como nunca antes

# GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL

Este *libro vivo* es parte de la colección Génesis de un futuro digital. Cada *momentum* captura un instante significativo de nuestra evolución.

Gracias por ser parte de este viaje.

¡Nos encontraremos en la próxima edición!

# Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling

*Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling* es una mirada profunda a cómo Iberoamérica pasó de ser consumidora de tecnología a creadora de valor global. Este libro recorre los hitos, desafíos y aprendizajes de una región que, con talento, innovación y resiliencia, logró convertir su diversidad en una ventaja competitiva.

Durante más de dos décadas, he visto cómo las marcas, las startups y las grandes empresas de nuestra región dejaron de pensar en fronteras. Aprendieron que vender globalmente no es sólo traducir un sitio web o exportar productos: es entender culturas, adaptar experiencias, profesionalizar operaciones y construir confianza más allá de los límites geográficos.

A través de testimonios de fundadores, líderes y referentes del ecosistema digital iberoamericano, este libro revela las estrategias que permitieron a muchas compañías crecer en cinco o más mercados, impulsadas por *marketplaces, fintech,* logística inteligente y talento digital. Pero también muestra las historias detrás de los aciertos y los errores que fortalecieron a una generación de emprendedores globales.

El *global selling* no es sólo una tendencia; es una mentalidad: la de quienes entienden que competir en el mundo implica colaborar desde la región.

Este volumen de *Génesis de un futuro digital* celebra la madurez alcanzada por un ecosistema que ya no mira al mundo desde la periferia sino desde la acción. Porque el futuro del comercio iberoamericano no se conquista: se cocrea, día a día, con propósito, estrategia y comunidad.

ISBN 978-631-01-2404-9