



Rentabilidad y sustentabilidad en los negocios digitales de Iberoamérica

COLECCIÓN

GÉNESIS 
**DE UN FUTURO
DIGITAL**



Marcos Pueyrredon



Rentabilidad y sustentabilidad en los negocios digitales de Iberoamérica

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *Rentabilidad y sustentabilidad en los negocios digitales de Iberoamérica*

Número de edición: 1ª edición: noviembre 2025

Textos: Marcos César Pueyrredon

Editora de textos: Roxana Tanita Miguel

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

Diseño de Tapa: Ángela Mayquez

© de las gráficas propias y adaptaciones:
eCommerce Institute

© de los textos: Los autores

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

Editorial eCommerce Institute

Archivo Digital: descarga y online

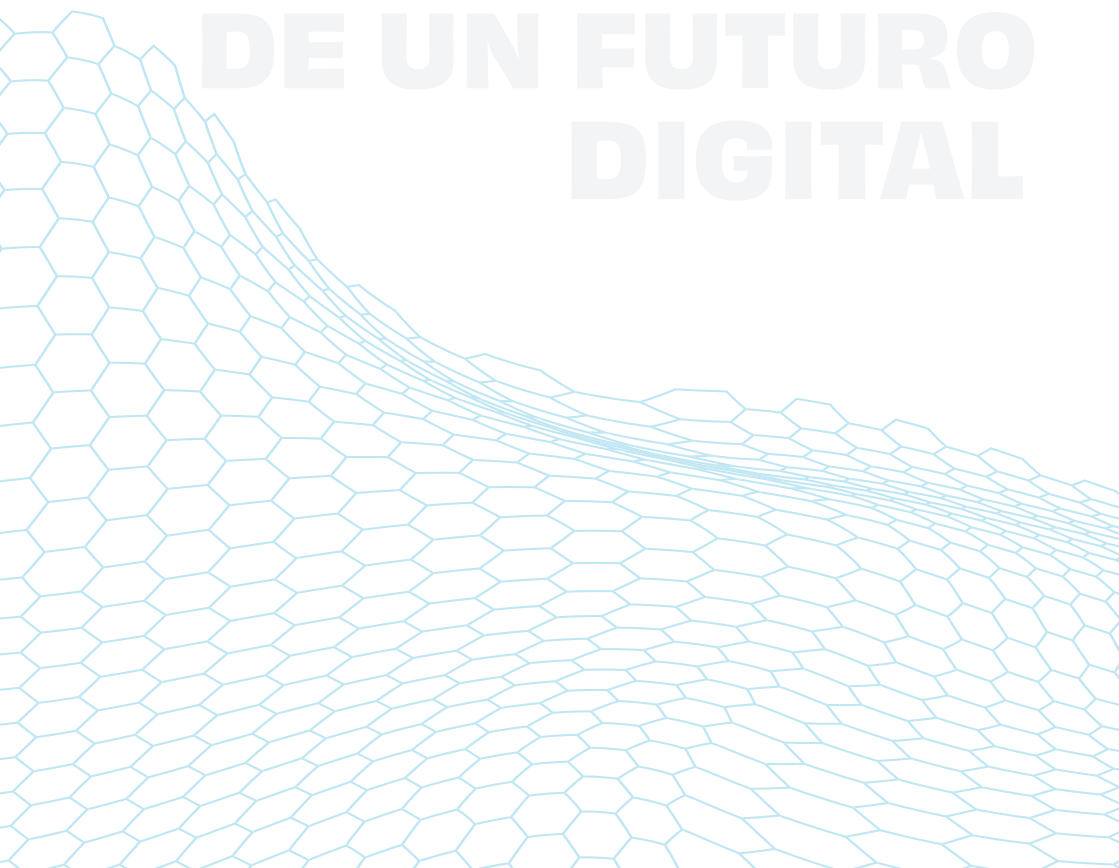
Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2411-7

Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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



**Desafíos y soluciones para asegurar la viabilidad a
largo plazo del comercio unificado**



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

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

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

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

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

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**



Índice

Prólogo	9
□ Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos	15
□ Características destacadas de la colección de libros vivos Génesis de un futuro digital	20
Introducción	25
□ La digitalización masiva: el punto de inflexión	28
□ El día que hay que decirle basta al subsidio	29
□ De canales digitales a motores de propósito	35
□ Eficiencia, sostenibilidad, colaboración y propósito: los cuatro pilares del nuevo paradigma	36
De la era del volumen al valor sostenible	43
□ Métricas de vanidad vs métricas de verdad	51
□ De la experiencia al P&L: NPS como activo financiero	54
□ Mapa de crecimiento y rentabilidad de tu ecosistema digital	61
□ Errores frecuentes en estrategias de crecimiento digital	66
Margen, eficiencia y diversificación en la economía digital	71
□ El árbol de rentabilidad del comercio unificado	71
□ Los engranajes ocultos de la rentabilidad digital	80
□ Unit economics según categoría y canal	86
□ Canvas de rentabilidad por país y categoría	99

De la competencia al cocrecimiento	111
□ Modelos colaborativos y su impacto en costos	113
□ Ecosistemas abiertos y alianzas sostenibles	122
Inteligencia artificial como motor de la eficiencia sostenible	129
□ IRP – Inversión con retorno intencional	130
□ IA-unificada como simulador de escenarios de rentabilidad e impacto	134
□ El data trust flywheel y el copiloto de fugas de rentabilidad	142
□ De la data a la decisión	146
□ Automatización responsable y eficiencia energética	151
De la RSE al modelo regenerativo	157
□ Economía circular y logística verde	160
□ Comercio inclusivo y talento con propósito	163
□ Datos de impacto: medir para mejorar	170
Hacia la economía del propósito	185
□ Modelos de negocio regenerativos	187
□ IA y ética del crecimiento exponencial	191
□ Mood Senna: Cómo tomar decisiones a 300 km/h sin chocar el P&L	194
□ Alertas tempranas de riesgo: Risk-impact canvas con IA aumentada	197
□ Proyección 2030: de empresas rentables a ecosistemas sostenibles	206
Conclusión	213
Agradecimientos	229
Referencias	235
Podcast y entrevistas	245
Sobre las dimensiones del libro vivo	249
Próximos momentums	255

Prólogo

GÉNESIS



Durante más de veinticinco años he sido testigo —y protagonista— del nacimiento, desarrollo y madurez del ecosistema digital en Iberoamérica. En este tiempo vimos cómo las empresas pasaban de vender más a entender mejor; de crecer por volumen a crecer con propósito; de competir a colaborar. Este libro vivo, ***Rentabilidad y sustentabilidad***, no es una fotografía fija de ese cambio, sino el registro en movimiento de una transición que sigue en marcha: la de una economía digital que aprendió que la rentabilidad sin sustentabilidad es *pan para hoy y hambre para mañana*.

El comercio electrónico nació impulsado por el vértigo del crecimiento. Durante años, el mantra fue “*expandirse o morir*”. Se invirtieron recursos, talento y energía en ganar mercado, muchas veces sacrificando márgenes y propósito. Pero el tiempo

—ese juez implacable— terminó mostrando que el verdadero crecimiento no se mide sólo en GMV o en líneas de código, sino en valor generado: valor económico, humano y ambiental. La madurez del ecosistema se evidencia hoy en que por fin entendimos que rentabilizar y cuidar pueden ser sinónimos.

El futuro del negocio digital no depende de cuántas ventas generamos, sino de cuánto sentido tienen esas ventas para el entorno que habitamos. Hacer más con menos ya no alcanza: tenemos que hacer mejor con propósito. Esa es la frontera que diferencia un modelo extractivo de uno regenerativo. La rentabilidad sostenible no surge de una ecuación contable, sino de una filosofía de gestión que combina datos, inteligencia artificial y ética para maximizar el impacto positivo en cada decisión.

En este nuevo paradigma, cada actor del ecosistema — desde el retailer hasta la startup, desde la fintech hasta la plataforma tecnológica— tiene la responsabilidad de repensar su huella. No se trata de “reducir daño”, sino de multiplicar beneficios. Cuando una empresa optimiza su logística para bajar emisiones, cuando un marketplace comparte infraestructura con sus competidores, cuando una fintech ofrece crédito verde o una compañía adopta energías limpias, no sólo mejora su rentabilidad: mejora el planeta del que depende su rentabilidad.

El propósito, la colaboración y la eficiencia ya no son

discursos; son las nuevas unidades de medida del éxito. La inteligencia artificial, los datos y la automatización abren una oportunidad histórica: medir el impacto de nuestras decisiones en tiempo real. Pero eso requiere algo que ninguna tecnología puede reemplazar: liderazgo con coraje transformador. Porque hablar de sustentabilidad es hablar de valentía; de animarse a hacer distinto, incluso cuando el camino corto parece más rentable.

En **Rentabilidad y sustentabilidad** trazamos ese recorrido: del crecimiento sin límites al crecimiento consciente. Veremos cómo las empresas líderes de la región —y los líderes que las inspiran— están construyendo un nuevo modelo de prosperidad: uno que integra lo económico, lo social y lo ambiental en un mismo tablero. No es casual que usemos la metáfora del *flywheel*: la rueda de la rentabilidad sostenible se alimenta de datos éticos, colaboración inteligente e innovación con propósito. Cada giro la hace más fuerte y acelera un ecosistema más equitativo, eficiente y resiliente.

Si estás leyendo estas líneas desde un rol de conducción —CEO, CFO, COO, CMO, founder o miembro de un board—, pensá este *momentum* como el tablero de control ampliado de tu P&L digital y unificado. No vas a encontrar sólo conceptos, sino mapas y preguntas incómodas: árboles de rentabilidad, marcos de unit economics, matrices de triple impacto y casos reales de Iberoamérica que te ayudan a ver, en una misma hoja, qué líneas de negocio crean valor, cuáles sólo

generan ruido y qué decisiones ya no podés seguir pateando para adelante.

A lo largo de los capítulos, este volumen dialoga con el resto de la colección Génesis de un futuro digital: [El boom del comercio electrónico](#) ayuda a entender cómo llegamos al crecimiento exponencial; [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) muestra el impacto de la IA y la automatización en la eficiencia; [La revolución de los datos en la era del big data](#) aporta el **data trust flywheel** para medir bien márgenes y flujo de caja; y [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) baja al terreno la orquestación omnicanal y colaborativa.

Aquí, en cambio, ponemos todas esas piezas sobre un mismo tablero P&L + triple impacto y te preguntamos, sin anestesia: ¿qué tiene que cambiar en tu modelo de negocio para que rentabilizar y cuidar sean la misma estrategia?

Este libro es también una invitación a desaprender. A soltar la idea de que la sustentabilidad es un costo, y entender que es la inversión más inteligente que una empresa puede hacer. La digitalización nos dio velocidad; ahora necesitamos dirección. El desafío no es crecer sino perdurar. Y para perdurar, hay que ser rentables y sostenibles al mismo tiempo.

Por eso, dedico esta obra a todos los pioneros, emprendedores y soñadores que, con sus decisiones diarias, demuestran que el futuro del negocio digital

iberoamericano puede ser rentable, sustentable y profundamente humano.

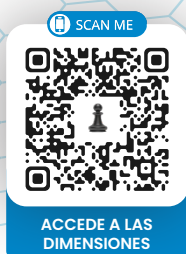
Porque no tenemos que elegir entre ganar o cuidar, sino que nos toca aprender a ganar cuidando.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



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

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

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

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

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

Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

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

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

**¡Escucha ahora
el audio libro!**



ACCEDE A
eLíderesx25
PODCAST



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

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

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

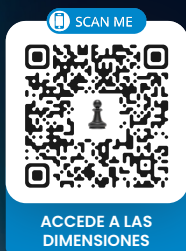
b. Por su formato de libro vivo, los contenidos se actualizan continuamente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital, manteniéndote siempre informado.

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

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

Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en
Génesis de un futuro
digital



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

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



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



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



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



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



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

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

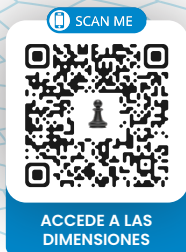
Suscríbete para enterarte antes que nadie cada vez que se publique o actualice algunos de los momentums.

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



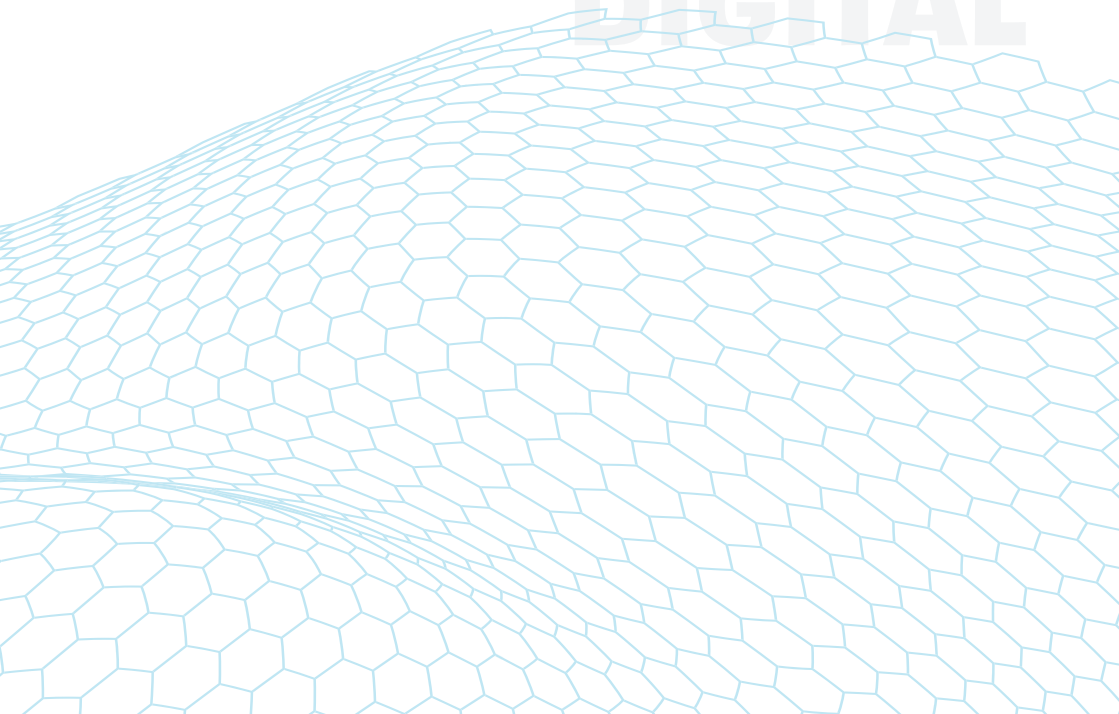
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



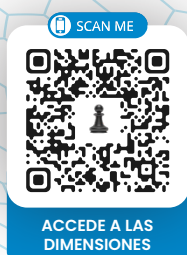
MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Introducción

Rentabilidad con propósito: El nuevo ADN del ecosistema digital

Durante más de dos décadas, la consigna del ecosistema digital fue clara: **crecer o desaparecer**. La velocidad era un sinónimo de éxito, y la palabra “escala” se convirtió en el santo grial de toda estrategia.

Empresas, inversores y emprendedores midieron su madurez por la capacidad de multiplicar usuarios, aperturas, descargas o clics, casi sin importar la salud financiera que sostenía ese crecimiento. El lema era *growth first, profit later*, y funcionó: dio origen a los gigantes que marcaron los años fundacionales del comercio electrónico, desde Amazon hasta Mercado Libre, pasando por los marketplaces regionales que democratizaron el acceso al consumo digital.

Sin embargo, el tiempo —y los datos— demostraron que el crecimiento sin propósito es una carrera que consume más de lo que genera.

El **boom del comercio electrónico**¹ trajo consigo una digitalización masiva de los hábitos de compra, acelerada por la pandemia y consolidada por la adopción tecnológica. Pero tras esa expansión surgió una pregunta que hoy define la madurez del ecosistema: **¿Cómo escalar sin destruir valor?**

Esa pregunta es el punto de partida de este libro, porque rentabilidad y sustentabilidad ya no son caminos opuestos, sino fuerzas complementarias que definen el nuevo ADN del ecosistema digital iberoamericano.

El paradigma que dominó la primera etapa del comercio electrónico fue el de la conquista. Había que ganar mercados, captar audiencias, conquistar territorios digitales. Las métricas de éxito se construían sobre el volumen: cantidad de órdenes, usuarios, visitas, tiendas, descargas. El margen podía esperar. Lo importante era ocupar espacio en la mente del consumidor antes de que el competidor lo hiciera.

Esa lógica, heredada de la era del capital de riesgo abundante y de las valuaciones basadas en proyecciones más que en resultados, dio lugar a un modelo frágil. Cuando los vientos cambiaron —por volatilidad financiera, inflación global o saturación digital—, muchas empresas se encontraron con estructuras sobredimensionadas y modelos que dependían más del fondeo que del flujo.

Fue entonces cuando la conversación cambió de eje. De “¿cuánto podemos crecer?” pasamos

a “¿cuánto podemos sostener?”.
De “ganar mercado” a “ganar eficiencia”.
De “acumular datos” a “convertirlos en valor”.

La **era de la eficiencia sostenible** no reniega del crecimiento, pero redefine su propósito: crecer con sentido, optimizando recursos, reduciendo fricciones y generando impacto positivo en toda la cadena de valor.

Hoy la madurez de una compañía no se mide sólo por sus ingresos sino por su **capacidad de sostenerlos en el tiempo, sin comprometer el ecosistema que los hace posibles**: su equipo, sus clientes, sus proveedores, su entorno ambiental y social.

Este *momentum* está pensado para ayudarte a hacer ese cambio de eje con números, no sólo con discursos. En las páginas que siguen, vamos a desarmar el P&L digital y unificado en sus engranajes: volumen (GMV), ingresos reales, margen de contribución, costos variables y fijos, logística, medios de pago, marketing, tecnología, talento e impacto ambiental y social. El objetivo es que puedas ver con nitidez qué parte de tu modelo genera caja, cuál sólo genera volumen y dónde se esconden hoy las fugas de rentabilidad y de impacto.

Si lideras un negocio —desde un board, un C-level o una gerencia—, te propongo leer este libro con una pregunta en mente: ¿qué tenemos que cambiar el próximo trimestre? Los capítulos 1 y 2 te ayudarán a reordenar el árbol de rentabilidad del comercio unificado y a distinguir métricas de vanidad de métricas de verdad; el 3 y el 4 muestran

cómo la eficiencia colaborativa y la IA-unificada pueden convertirse en motores directos de margen; el 5 y el 6 integran ESG y propósito en el mismo tablero donde mirás el EBITDA y el flujo de caja. Mi recomendación es que lo recorras completo y luego elijas qué marcos vas a llevar a tu próximo comité de dirección, workshop de equipo o revisión de P&L.

La digitalización masiva: **El punto de inflexión**

El crecimiento explosivo del comercio digital en la última década fue tan transformador como desigual, sin embargo, se puede afirmar que el sector experimenta hoy una fase de madurez acelerada. Luego del crecimiento exponencial registrado entre 2020 y 2023, el mercado continúa expandiéndose a un ritmo sólido —con una tasa anual proyectada superior al 20 % entre 2024 y 2026—, impulsado por la adopción masiva del canal móvil, la consolidación de los marketplaces y el auge del social commerce.²

Según el informe *Digital Market Outlook – eCommerce Latam* de Statista,³ la región se consolida como una de las de mayor dinamismo global, con un ecosistema que evoluciona desde el crecimiento a cualquier costo hacia un modelo de eficiencia y sostenibilidad digital, donde la tecnología, la colaboración y los datos se transforman en los verdaderos motores de rentabilidad.

Pero esa expansión también reveló un fenómeno: mientras el acceso digital se democratizaba, la rentabilidad de los negocios digitales se comprimía.

Las promociones eternas, la logística subsidiada, la competencia por precio y la saturación publicitaria llevaron al ecosistema a un punto de inflexión. **El crecimiento sin eficiencia no era sostenible**, y la tecnología —que alguna vez fue sinónimo de disrupción— empezó a ser vista como un **multiplicador de costos**, cuando no se gestionaba con visión integral.

El día que hay que decirle basta al subsidio

No todos los subsidios son malos. En la primera etapa del comercio electrónico —la que recorro en [El boom del comercio electrónico: Un recorrido por los momentos clave del crecimiento explosivo del ecommerce en Iberoamérica](#)—, muchas veces fueron **necesarios** para construir hábitos, masa crítica y efectos de red: envíos gratis para vencer desconfianzas, descuentos agresivos para probar el canal, bonificaciones a sellers y partners para poblar marketplaces.

Lo mismo ocurrió, años después, con las superapps, las billeteras digitales y los modelos de quick commerce que analizamos en [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#): se usó subsidio como combustible para acelerar la curva

de aprendizaje.

El problema no es usar subsidios; el problema es **no saber cuándo ni cómo dejarlos**. En la era del capital barato, se instaló la lógica de “ya veremos”: se subsidiaba logística, medios de pago, descuentos y cuotas sin una tesis clara de **cuándo el modelo se sustentaría por sí mismo**. Muchos equipos crecieron profesionalmente en esa cultura, y hoy les cuesta construir negocios que vivan de sus propios unit economics. Este libro propone un cambio de lente: tratar cada subsidio como una inversión que debe pasar por el mismo escrutinio que cualquier otro proyecto de capital.

Un buen punto de partida es hacerse cuatro preguntas incómodas, que funcionan como **árbol de decisión** para saber si tiene sentido sostener, ajustar o recortar un subsidio:

¿Estamos comprando volumen o construyendo una ventaja estructural?

- Si el subsidio sólo genera picos de demanda oportunista (clientes cazadores de ofertas, sellers que migran al siguiente marketplace que bonifica más), es una compra de volumen.
- Si el subsidio acelera la construcción de una **red de dos lados**, de una base de datos propia o de capacidades logísticas y tecnológicas que quedarán cuando el

incentivo desaparezca, entonces puede tener sentido como inversión temporal.

¿Existe un camino claro a margen positivo por pedido, cliente o cohorte?

- En [*El efecto flywheel en las estrategias de marketing digital*](#), planteamos que el verdadero objetivo no es llenar el funnel, sino girar el flywheel con margen. Aquí la pregunta es: cuando modelamos los unit economics sin subsidio, ¿vemos un escenario razonable de margen de contribución positivo?
- Si la respuesta es “no sabemos” o “parece que no”, el subsidio está encubriendo un modelo que no cierra.

¿El payback está dentro de la ventana que nuestro flujo de caja puede tolerar?

- En este mismo libro insistimos en ver el P&L como árbol: margen de contribución → EBITDA → flujo de caja. Si para recuperar el subsidio necesitamos plazos que excedan nuestro **runway real**, no es inversión; es fantasía.
- Aquí dialoga el marco de **IRP (inversión con retorno intencional)**: un subsidio puede ser parte de la cartera de proyectos, pero sólo si su payback y su perfil de riesgo son compatibles con la salud financiera del negocio.

¿El contexto macro y regulatorio lo vuelve insostenible

o peligroso?

- ❑ Cambios en tasas, inflación, regulaciones de medios de pago, políticas de crédito, legislación laboral o ambiental pueden convertir un subsidio manejable en una bomba de tiempo.
- ❑ En [*Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling*](#), mostramos cómo la misma práctica comercial puede tener consecuencias muy distintas según el país; aquí el canvas de rentabilidad por país y categoría es clave para determinar qué tipo de subsidio se puede usar, dónde y por cuánto tiempo.

En la práctica, este árbol se puede leer de forma sencilla:

- ❑ Si el subsidio **no construye ventaja**
- ❑ **No tiene camino claro a margen positivo**
- ❑ **Requiere un payback incompatible con nuestro flujo de caja**
- ❑ Y además está expuesto a un contexto macro/regulatorio frágil...

Entonces no estamos frente a una inversión estratégica, sino frente a una **distorsión crónica del modelo de negocio**. En ese caso, la decisión correcta no es “seguir inyectando descuentos”, sino **rediseñar la propuesta**: ajustar precios, revisar la promesa de servicio, cambiar la estructura de costos (por ejemplo, vía colaboración B2B2C, como planteo en [*La implementación de los modelos unified & collaborative commerce*](#)) o incluso

salir de un segmento, ciudad o país.

Al revés, cuando el subsidio sí se justifica —por ejemplo, al lanzar un nuevo país, desarrollar una categoría estratégica o construir un nuevo rail de pagos o logística—, este mismo árbol ayuda a definir:

- ❑ **Duración máxima** del incentivo.
- ❑ **Métricas de éxito** (adopción, retención, mejora en LTV, disminución futura de CAC).
- ❑ **Puntos de control** donde el subsidio debe empezar a reducirse.

Desde la perspectiva cultural, este árbol de decisión está profundamente conectado con el libro [Modo desaprender para volver a aprender](#). Significa ayudar a equipos formados en la época del “todo gratis” a internalizar que **no hay crecimiento sano sin disciplina de P&L**. Decirle “basta” a un subsidio no es ser antiecimiento ni antiinnovación; es proteger el margen y la caja para poder seguir invirtiendo, por ejemplo, en la IA-unificada, la economía circular y los modelos de comercio inclusivo que también exploramos en esta colección.

La IA-unificada puede transformar este árbol en un sistema vivo: alimentada por el data trust flywheel, puede monitorear en tiempo real qué subsidios están generando las curvas de adopción esperadas, cuáles son puro “smoke & mirrors” y dónde el cash burn deja de ser inversión para convertirse en riesgo sistémico. Así, el

día en que hay que decirle basta al subsidio deja de ser un acto intuitivo o político, y pasa a ser una **decisión inevitable** a la luz de datos, escenarios y propósito de largo plazo.

Como mencioné en una de mis columnas, ["Eficiencia y rentabilidad: dos claves importantes para hacerle frente a la crisis del comercio minorista actual"](#),⁴ la rentabilidad no se alcanza sólo con volumen o expansión, sino con una gestión inteligente del capital, el talento y la tecnología. En aquel análisis planteaba que *"la eficiencia no se trata de gastar menos sino de invertir mejor"*; de alinear procesos, datos y decisiones hacia un mismo propósito. Esa mirada —que cobra más relevancia en este punto de inflexión del ecosistema digital— pone de relieve que la madurez del negocio ya no se mide por su capacidad de crecer a cualquier costo, sino por su habilidad para hacerlo de manera rentable, sostenible y coherente con su propósito.

Fue entonces cuando el ecosistema maduró. La pregunta dejó de ser cómo vender más, y pasó a ser **cómo crear más valor en cada venta**.

La digitalización masiva ya no es un fin en sí mismo sino un habilitador de una nueva economía basada en datos, colaboración y propósito compartido. La rentabilidad sostenible es, hoy, el nuevo *north star metric* de las organizaciones digitales.

De canales digitales a motores de propósito

En otra de mis columnas [¿De qué manera los canales digitales contribuyen a que un retailer o una marca sean modernos, rentables y sustentables?](#)⁻⁵ escribí que la digitalización ya no es una opción tecnológica sino una **decisión estratégica y cultural**.

Los canales digitales son la infraestructura que conecta una empresa con su cliente, pero también el espejo donde se reflejan su coherencia, su eficiencia y su propósito.

Un retailer moderno no es el que tiene más tiendas online, sino el que **entrelaza todos sus canales en una experiencia coherente, rentable y humana**. Entonces, en este contexto, ser sustentable no significa tener una política de reciclaje o una sección “verde”, sino entender que cada decisión operativa —desde la elección del packaging hasta el algoritmo de recomendación— tiene una huella.

La verdadera modernidad no es tecnológica: es ética, y esa ética se traduce en una nueva fórmula de negocio:

Rentabilidad = Eficiencia + propósito + datos + colaboración

Los canales digitales no son sólo vías de venta: son **espacios de aprendizaje continuo**, donde cada interacción genera conocimiento, cada dato nutre una

mejora y cada mejora aporta valor. Un ecosistema digital rentable y sustentable es aquel que logra que sus datos trabajen para todos: para el negocio, para el consumidor y para el entorno.

Eficiencia, sostenibilidad, colaboración y propósito: **Los cuatro pilares del nuevo paradigma**

En el nuevo escenario del comercio digital, la rentabilidad sostenible no depende sólo de la tecnología o de las métricas, sino de una arquitectura de principios que guíe cada decisión. Las organizaciones que logran prosperar en entornos volátiles comparten un mismo ADN: son eficientes en su operación, sostenibles en su impacto, colaborativas en su accionar y movidas por un propósito claro. Estos cuatro pilares no son una tendencia pasajera sino la base estructural de un modelo de negocio que entiende que el valor económico y el valor social pueden —y deben— coexistir.

A continuación, se presenta un esquema visual que resume estos pilares del nuevo paradigma: **eficiencia, sostenibilidad, colaboración y propósito**. Cada uno representa una dimensión esencial para construir organizaciones inteligentes, humanas y resilientes, capaces de crecer sin perder coherencia ni sentido.



Eficiencia: Hacer más con menos, pero mejor

La eficiencia ya no se trata de recortar sino de rediseñar, de integrar sistemas, procesos y personas bajo una misma lógica de optimización. Dominar este nuevo paradigma digital es lo que lleva a que las empresas logren que sus operaciones sean inteligentes: **que cada acción esté respaldada por datos, automatización y decisiones basadas en evidencia.**

La inteligencia artificial y la analítica predictiva permiten optimizar inventarios, reducir desperdicios, mejorar la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, disminuir la huella ambiental.

Eficiencia es también **tiempo**: cada segundo ganado en logística o atención al cliente es valor recuperado para el negocio y para el consumidor.

Sostenibilidad como el nuevo factor de competitividad

Ya no es una moda ni una tendencia: la sostenibilidad

es el **lenguaje común del comercio del futuro**. En un entorno donde el consumidor es más consciente, las marcas son evaluadas por su impacto.

Las empresas que miden, gestionan y comunican su huella ambiental y social no sólo ganan reputación: ganan lealtad.

La sostenibilidad es, además, un vector de rentabilidad. Las operaciones más limpias tienden a ser más eficientes; los modelos circulares reducen costos de adquisición y retención; la trazabilidad genera confianza, y la confianza genera ventas.

Colaboración: Competir juntos para ganar mejor

El siglo XXI es la era de las redes. La economía digital no se construye en solitario sino en comunidad. La colaboración interempresarial —entre retailers, proveedores, fintechs, startups, gobiernos y universidades— es el nuevo motor de la innovación sostenible.

Si se quiere, este pilar es el que da paso al *unified & collaborative commerce*, un modelo que no sólo comparte infraestructura sino también conocimiento, reduce duplicidades y distribuye mejor el valor. En el libro [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) puede encontrar más claves del origen del modelo y su evolución.⁶

Propósito: El porqué detrás del cómo

Ninguna estrategia es sostenible si no tiene propósito. El propósito actúa como brújula en tiempos de incertidumbre, como faro cuando los números no alcanzan, como narrativa que da sentido al esfuerzo colectivo. Una marca con propósito no vende productos; **vende significado**, y ese significado, cuando está alineado con la acción, genera la rentabilidad más valiosa de todas: la confianza.

La madurez del ecosistema digital iberoamericano se refleja en un cambio profundo: **ya no buscamos solo margen sino impacto**. Cada decisión operativa puede ser una decisión de impacto: qué energía usamos, con quiénes trabajamos, cómo tratamos a nuestros colaboradores, qué tipo de tecnología adoptamos, cómo comunicamos nuestros valores.



Las empresas que lideran esta nueva era entienden que la sostenibilidad no es un adorno reputacional sino una palanca de innovación. Invertir en impacto es invertir en resiliencia, y esta capacidad de resistir, adaptarse y prosperar en contextos cambiantes es la ventaja competitiva definitiva.

Estamos entrando en un tiempo donde el negocio digital deja de ser un canal para convertirse en un **ecosistema humano aumentado por tecnología**. Es tan profundo el cambio, que lograr una rentabilidad sostenible requiere de claridad, sobre todo, en estos aspectos:

- ❑ La tecnología nos potencia.
- ❑ La inteligencia artificial no reemplaza el pensamiento estratégico; lo amplifica.
- ❑ Los datos no sustituyen la intuición; la enriquecen.
- ❑ La automatización no elimina el trabajo humano; lo eleva.

La sostenibilidad no es un destino: es un proceso colectivo que exige liderazgo, medición y compromiso. Ser rentable hoy es ser consciente, ser moderno es ser responsable y ser sustentable es ser competitivo.

Por eso, en **Rentabilidad y sustentabilidad** trazamos un recorrido que va desde los orígenes del dilema —cuando el crecimiento era el único objetivo—, hasta la construcción de un nuevo modelo económico: **el de la eficiencia con propósito**.

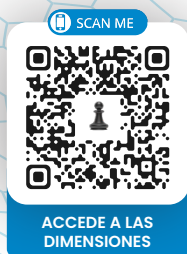
Un modelo donde las empresas que piensan en largo plazo no sólo sobreviven: inspiran, **porque el futuro no pertenece a quienes crecen más rápido sino a quienes crecen mejor. Y la rentabilidad con propósito es el verdadero ADN del ecosistema digital iberoamericano.**

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





De la era del volumen al valor sostenible

La trayectoria del comercio electrónico en Iberoamérica se asemeja a una curva en S de madurez (1999–2025): arrancó con un **despegue digital** incipiente, transitó por un **boom del ecommerce** de rápido crecimiento, y hoy entra en una fase de madurez donde prevalece la rentabilidad sostenible.

La trayectoria del comercio electrónico en Iberoamérica

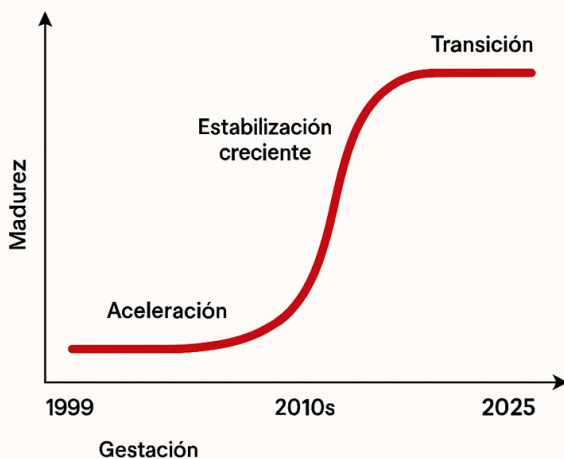


Gráfico. Curva en S de madurez del comercio electrónico en Iberoamérica (1999–2025). El gráfico ilustra la evolución del ecosistema digital regional a través de cuatro etapas: gestación, aceleración, estabilización creciente y transición. Fuente: Elaboración propia (eContentLAB, 2025)

En los primeros años de la década de 2000, apenas existía comercio online; como recuerda [Leandro Chennales, Co-founder & CEO de Hakuna](#):⁷



“El primer gran ‘boom’ llegó cuando se masificó internet (hacia 1999–2000), tras pasar del par de cobre al cable módem. A partir de entonces, la adopción fue en aumento, pero no fue sino hasta finales de los años 2010 que la curva se disparó: la masificación de smartphones y la expansión de plataformas globales generaron un fuerte crecimiento de las ventas en línea”.



Leandro
Chennales

Por ejemplo, en Argentina, la facturación de ecommerce creció casi un **80%** en el primer semestre de 2025,⁸ lo que confirma que el canal digital se consolidó como clave. Esta aceleración coincide con la maduración de categorías y servicios: marketplaces verticales, fintechs para pagos flexibles, logística y retail media se especializaron, para acercarse cada vez más a los patrones globales del comercio unificado.

Así, la curva de madurez refleja cuatro fases: gestación (inicios precarios), aceleración (expansión en 2010s), estabilización creciente (2015–2020) y transición (2020–2025) hacia modelos más sostenibles. En los primeros

capítulos de esta era, el foco estuvo en **volumen** puro, pero ya emergen señales de que el valor y la sostenibilidad son el nuevo motor del sector.



Gráfico. Curva de madurez del comercio electrónico en Iberoamérica (1999–2025). La ilustración muestra las cuatro fases de evolución del ecosistema digital —gestación, aceleración, estabilización creciente y transición— y las tres olas tecnológicas que impulsaron su desarrollo: la conectividad, la revolución móvil y la inteligencia artificial. Fuente: Elaboración propia (eContentLAB, 2025)

A diferencia del gráfico anterior —que representaba la madurez del comercio electrónico como una curva en S centrada en el crecimiento y consolidación del ecosistema—, esta nueva versión incorpora una lectura más profunda: revela **las fuerzas tecnológicas** que impulsaron cada salto evolutivo.

A lo largo de las cuatro fases —gestación, aceleración, estabilización y transición—, se suman tres grandes olas que redefinieron el ritmo del cambio: la **conectividad**, que dio origen al ecosistema digital; la **revolución móvil**, que democratizó el acceso y multiplicó el consumo online;

y la **inteligencia artificial**, que hoy marca la transición hacia modelos más sostenibles y basados en datos. Así, la curva deja de ser sólo una representación de madurez para convertirse en un relato visual de la transformación tecnológica y cultural del comercio en Iberoamérica.

A lo largo de esos años, el ecosistema iberoamericano siguió con oleadas tecnológicas que lo impulsaron. Como explica **Leandro Chennales**, tras el boom inicial de la conectividad, vino la revolución móvil y ahora la de la **inteligencia artificial**.



“El surgimiento del smartphone (destaca el impacto del iPhone original) fue un “evento revolucionario” que potenció el ecommerce; y ahora vivimos una tercera ola: la IA”.



Leandro Chennales

Chennales subraya que este momento actual, con IA masiva en manos del consumidor, *“es una revolución como ninguna antes hayamos visto”*. Estas olas han acortado plazos: lo que antes tardaría décadas en implementarse ahora se adopta en años.

En paralelo, la base de usuarios se amplió dramáticamente, e ingresos proyectados confirman el salto: Statista (2025) estima que en 2025, el ecommerce latinoamericano superará los **168 mil millones de USD** (CAGR del 9,4%). Este crecimiento está sustentado en

la digitalización profunda y tecnologías avanzadas; por ejemplo, Mercado Libre lidera innovaciones de *retail media* basadas en IA, que ayudan a marcas a dirigir publicidad precisa al cliente en su ecosistema (Statista, 2025). En suma, la historia del ecosistema digital muestra un recorrido desde un entorno fragmentado y experimental hacia uno especializado y data-driven, donde la información del cliente es cada vez más valiosa.

Durante la década de 2010 predominó un modelo *growth first*: la prioridad fue ganar escala a toda costa. Ejemplos globales y locales ilustran esta lógica:

Amazon, pionero mundial del volumen, creció décadas sin ganancias significativas para reinvertir cada centavo en expansión internacional y servicios como AWS, hasta empezar a reportar ganancias notables en la última parte de los 2010s.

En Latinoamérica, **Mercado Libre** siguió un camino similar tras su fundación en 1999: se listó en Wall Street en 2007, pero tardó casi quince años en reportar ganancias sostenidas, dado que continuó expandiendo su plataforma de marketplace y fintech (Mercado Pago).

En la región surgieron numerosos emprendimientos bajo esa consigna: **Rappi** (Colombia, 2015) se convirtió en la “*superapp*” más valiosa gracias a capital extranjero intensivo, y diversificó desde delivery hasta servicios financieros mientras operaba en gran número de ciudades. **Falabella** o **Cencosud**, grandes retailers tradicionales, se subieron tardíamente al tren digital. Se

centraron primero en el **crecimiento del catálogo y la presencia online**.

Ricardo Bennet, Gerente de Ecosistema Retail Cencosud S.A , rememora que: ⁹



“En esos años, el ecommerce de supermercados era casi inexistente, y fue la pandemia la que aceleró la adopción en Chile y Perú. Sin embargo, incluso en el retail digital, el enfoque inicial era capturar volumen; las decisiones estratégicas se basaban en lanzar promociones (cuponerías, días sin IVA) o internacionalizar catálogos más que en extraer rentabilidad inmediata”.



**Ricardo
Bennet**

Las startups también apostaban al market share: ofrecían envíos gratuitos o rápidos (por ejemplo, el “Fulfillment by...” de Mercado Libre), aun sacrificando márgenes. En suma, el mantra era acelerar el crecimiento de GMV (gross merchandise value) sacrificando retornos cortoplacistas, en la convicción de ganar luego rentabilidad por escala.

En este contexto de abundante crecimiento encubierto, surgieron los casos ejemplares que hoy sirven de referencia. **Amazon** marcó el sendero global: escaló logísticas propias (centros de distribución y entrega) antes que resultados positivos, hasta convertirse en la

plataforma dominante mundial y luego diversificar en publicidad (retail media). **Mercado Libre** domina en Latam y ha impuesto, por un tiempo, las reglas del juego: su ecosistema ofrece desde marketplace hasta pagos, y lo ha posicionado como espacio virtual único (un *one-stop-shop*). **Falabella** (y su competidora Cencosud) ejemplifican el paso inverso: partieron del comercio físico, aprendieron a escalar digitalmente y ahora abogan por la integración omnicanal.



El comercio minorista tuvo que “desarrollar sus propios ecosistemas” integrando online y tiendas físicas; lo que antes se veía lejano es hoy rutina, pues cualquier retailer busca orquestar datos y “sinergias que permitan cambiar el modelo” y agregar valor al cliente.



**Ricardo
Bennet**

Rappi, por su parte, abrió nuevos mercados (entregas rápidas, «cloud kitchens», fintech) bajo la filosofía del crecimiento agresivo. Muchas de estas empresas empezaron sin un plan riguroso de beneficios, pero capturaron irreversiblemente grandes cuotas de mercado digital. Sus estrategias basadas en incentivos masivos reflejan la orientación de aquella era hacia el volumen.

Conforme avanzó la segunda década de los 2000, el *growth first* mostró sus límites: saturación del mercado,

alza de costos (publicidad digital cara) y exigencias regulatorias (competencia, protección de datos) obligaron a un replanteo. De este modo se abrieron paso nuevas estrategias que priorizan el **valor sostenible**.

En la práctica, esto implica dos ejes principales: maximizar la rentabilidad y el propósito. Por un lado, el ecosistema reconoce que para crecer más, debe crecer *rentablemente*. [Fernando Rama , CEO de UES](#), coincide conmigo en advertir que es fundamental “*entender el pasado para dominar el presente y estar preparados para el futuro*”, y agrega una observación clave sobre la eficiencia operativa:¹⁰



“Hoy el peso de tener un buen fulfilment es altísimo; es fundamental. Si no tenés esa pata, no lográs que el negocio funcione bien. La experiencia tiene que ser perfecta, porque si lo es, el cliente repite”.



Fernando
Rama

Ese es el espíritu del nuevo paradigma: la rentabilidad no surge sólo del volumen sino de la consistencia, de procesos que funcionen como un engranaje invisible que garantice que cada entrega, cada interacción y cada pago fluyan con precisión.

Métricas de vanidad vs métricas de verdad

Durante años celebramos récords de tráfico, descargas y seguidores como si fueran sinónimos de éxito. Cada nuevo pico de visitas era motivo de aplauso; cada hito de “usuarios registrados” se convertía en titular. Es comprensible: eran los indicadores más visibles de la revolución digital que relato en [El boom del comercio electrónico](#). Pero si algo nos enseñó la última década es que **podés tener un funnel lleno y un P&L vacío**.

En este libro vamos a ser incómodos: toda métrica que no se pueda conectar con **margen de contribución, payback o LTV** es, como máximo, un **indicador temprano**, no un KPI de negocio. El tablero de control del comercio unificado empieza en el **estado de resultados y en el flujo de caja**, no en Google Analytics. Las métricas de vanidad no son “malas” en sí mismas; se vuelven peligrosas cuando ocupan el lugar de la verdad económica.

Podemos ordenar la discusión en dos columnas sencillas:

□ Métricas de vanidad (útiles pero insuficientes)

- Visitas al sitio, páginas vistas, CTR de anuncios.
- Descargas de apps, registros, seguidores en redes.
- Impresiones, alcance, views en contenidos.

- Estas métricas sirven para entender **visibilidad y alcance**, para medir el performance de campañas tácticas o para comparar el efecto de creatividades y mensajes. El problema aparece cuando se reportan como si fueran equivalentes de “crecemos en negocio”, sin mostrar qué parte de ese tráfico se convierte en margen y valor de vida.

- **Métricas de verdad (ancladas en P&L y valor de largo plazo)**
 - Margen de contribución por pedido, categoría y canal.
 - CAC (costo de adquisición de cliente) y su payback en meses.
 - LTV (valor de vida) por cohorte y su relación LTV/CAC.
 - Churn, recurrencia y ticket medio (conectados a margen, no sólo a volumen)
 - Flujo de caja operativo y runway disponible.

- Estas métricas dicen si el negocio **vive de su propia economía** o de subsidios y capital externo. También revelan si la experiencia que brindamos (medida por NPS o satisfacción) se traduce en mayor LTV o sólo en “clientes satisfechos que no vuelven”.

En el [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#) muestro cómo el crecimiento saludable viene de un flywheel donde adquisición, activación, recurrencia y

recomendación se alimentan entre sí. Aquí agregamos una capa incómoda: **si ese flywheel no mejora el margen de contribución y el LTV/CAC, lo único que estamos haciendo es girar más rápido hacia el abismo del cash burn**. Un funnel perfecto con *unit economics* negativos es, en la práctica, una máquina eficiente de destruir valor.

[La revolución de los datos en la era del big data](#) plantea el desafío de construir un **data trust flywheel**: datos confiables, unificados y semánticamente coherentes. Este recuadro propone el paso siguiente: con esos datos, **priorizar las métricas de verdad** y poner las de vanidad en su lugar. No se trata de dejar de medir visitas o descargas, sino de usarlas como señales tempranas, subordinadas siempre a tres preguntas:

1. ¿Cuál es el **margen de contribución** detrás de este tráfico?
2. ¿Cuál es el **CAC y el payback** asociado a estas campañas o canales?
3. ¿Qué **LTV real** generan las cohortes que estamos incorporando?

Cuando en [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) hablo de la explosión de nuevas tecnologías y canales (apps, superapps, social commerce, retail media), el riesgo es caer en una nueva ola de métricas de vanidad: impresiones, views, clics, likes, shares. Este libro funciona como contrapeso: **cada nueva métrica cool que aparezca tiene que encontrar su**

reflejo en el P&L. Si no podemos mostrar cómo impacta en margen, caja o triple impacto, estamos ante un KPI incompleto.

Llevado a la práctica, la regla es simple y brutal: *“Lo que no conecta con P&L y con la ecuación LTV/CAC es ruido de marketing, no brújula de negocio”.*

En los comités de dirección, esto implica cambiar el orden de las pantallas: primero se revisa el **árbol de rentabilidad**, la hoja de unit economics y el mapa de crecimiento vs. rentabilidad que desarrollamos en este libro; recién después se miran tráfico, seguidores, views y descargas. Las métricas de vanidad pueden entrar a la sala —e incluso son útiles—, pero ya no se sientan en la cabecera de la mesa.

De la experiencia al P&L: **NPS como activo financiero**

Cuando hablamos de rentabilidad sostenible, es fácil caer en una trampa clásica: separar el mundo “duro” del P&L (ingresos, costos, márgenes) del mundo “blando” de la experiencia del cliente. En muchas organizaciones, el área de servicio y CX habla de satisfacción, NPS y emoción; mientras tanto, el CFO mira flujo de caja, EBITDA y margen de contribución. En el comercio unificado moderno, esa separación es directamente peligrosa: **la experiencia del cliente es una variable financiera, aunque no aparezca como línea explícita en el estado de resultados.**

El puente entre ambos mundos se construye con una cadena simple pero poderosa:

1. Mejor servicio → mayor satisfacción / NPS

Menos fricción en fulfillment, pagos y atención; más claridad en promesas de entrega; resolución ágil de problemas.

2. Mayor NPS → mayor lealtad y recomendación

Clientes que repiten compra, que prueban nuevas categorías y que recomiendan la marca a su círculo.

3. Mayor lealtad → mayor LTV y menor CAC

Aumenta la frecuencia y el ticket medio por cliente, mientras baja el costo relativo de adquisición (más orgánico, más referral, menos dependencia de performance puro).

4. Mayor LTV y menor CAC → mejor margen de contribución

El costo de servir a cada cliente se diluye en una relación más larga y más profunda, lo que mejora la rentabilidad por cohorte.

5. Mejor margen de contribución → P&L más robusto y resiliente

Un negocio menos dependiente de campañas tácticas y más sustentado en relaciones de largo plazo.

En otras palabras: **cada punto adicional de NPS, si está bien gestionado, se traduce en puntos de margen en el tiempo.** El problema no es que el NPS sea “soft”; el problema es cuando lo medimos pero no lo conectamos con frecuencia, ticket, churn y costo de adquisición.

En el [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#), ya mostramos cómo el flywheel reemplaza al funnel lineal: atraer, convertir y deleitar se alimentan en bucle, lo que genera crecimiento compuesto. Aquí damos un paso más: proponemos mirar ese flywheel **desde el P&L**. Cada buena experiencia alimenta el flywheel, y ese flywheel se traduce en un **LTV mayor y un CAC relativo menor**. Cada mala experiencia, en cambio, genera el efecto inverso: más churn, más dependencia de descuentos y campañas agresivas, más presión sobre el margen.

Esta lógica también se cruza con [La revolución de los datos en la era del big data](#): sin mediciones consistentes de NPS, recurrencia, churn y valor de vida por cohorte, la experiencia del cliente queda atrapada en percepciones. El **data trust flywheel** permite convertir esas percepciones en indicadores accionables: por ejemplo, comparar cohortes con NPS alto vs NPS bajo y ver cómo difieren en frecuencia, ticket promedio, uso de canales y costo de servir. De este modo, la conversación pasa de “tenemos un NPS de 45” a “las cohortes con NPS > 60 compran un 30 % más seguido, tienen un 40 % menos de churn y dejan un margen de contribución un 20 % más alto que las cohortes con NPS < 30”.

Desde la perspectiva de talento y cultura, el vínculo

experiencia-P&L conecta directamente con [Modo desaprender para volver a aprender](#): no se trata de entrenar equipos sólo para “ser más amables”, sino de instalar el hábito de **ver cada interacción con el cliente como un microestado de resultados**. Un incidente mal resuelto no es sólo un reclamo: es un aumento en la probabilidad de churn, una caída en el LTV y, muchas veces, un incremento en CAC futuro (porque habrá que invertir más para reemplazar a ese cliente). Al revés, una experiencia extraordinaria es, en la práctica, una inversión en margen futuro, aunque no se registre así en la contabilidad tradicional.

Incluso en el contexto de *global selling*, como trabajamos en [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#), el NPS funciona como **sensor temprano de adaptación local**. Un NPS alto en un país nuevo suele anticipar mejores unit economics en la medida en que se afina surtido, promesa de entrega y formas de pago. Un NPS bajo sostenido es una señal de que la propuesta de valor no está bien calibrada al contexto local, y que escalar volumen en esas condiciones probablemente destruya valor en lugar de crearlo.

Por todo esto, en el tablero de control de rentabilidad y sustentabilidad que propone este libro, el NPS y los indicadores de experiencia no pueden quedar aislados en un dashboard de marketing o CX. Deben convivir con **margen de contribución, LTV, CAC, churn y métricas de impacto**. Sólo así la empresa puede tomar decisiones que alineen lo que el cliente siente con lo que el P&L necesita: que cada compra repetida sea rentable, que cada recomendación orgánica reduzca la dependencia de subsidios y que cada

mejora en el servicio contribuya, en el tiempo, tanto al resultado económico como al triple impacto que buscamos desplegar en el ecosistema iberoamericano.

En el retail y la logística actual, la eficiencia operativa (fulfilment eficiente, como señala Fernando Rama) es clave; hoy el *skateboarding* en entregas y la flexibilidad de pago (BNPL, pagos flexible) son factores de rentabilidad tanto como de volumen.

Por su parte, es destacable cómo el **retail media** transforma la ecuación: las tiendas ahora monetizan datos propios de clientes, con lo que crean “*un negocio sobre el negocio*” donde la mayor rentabilidad proviene de la información, no del producto en sí. Este giro convierte el dato en un activo estratégico: por ejemplo, se estima que para 2025, Mercado Libre capturará más de la mitad de toda la inversión en publicidad de retail media en Latinoamérica,¹¹ fruto de su ecosistema cerrado y el valioso conocimiento de hábitos de compra. Todo esto demuestra que la rentabilidad ya no se consigue sólo escalando ventas sino refinando la experiencia: segmentación precisa, marketing personalizado, menores costos logísticos y canales unificados.

Por otro lado, la sostenibilidad adquiere dimensiones amplias: no sólo ambiental o social sino también de **calidad de crecimiento**. Los referentes de la industria hablan de un cambio de mentalidad. [Sheren Chatlani, General Manager de Panafoto Zona Libre](#), ejemplifica la nueva mirada con su propia experiencia: antes enfocado en expansión a toda costa, hoy recalca el propósito. Como él mismo admite, encontró que:¹²



“No estoy sólo estrellándome por estrellarme, sino que estoy estrellándome con un propósito”, y agrega: “Levantamos la carreta cuando no había apoyo alguno (...) Es gratificante saber que hemos sido parte de un empuje del ecosistema”.



**Sheren
Chatlani**

Su palabra resuena en muchas empresas que ya no se conforman con capturar un mercado sino con dejar un impacto duradero. En la región se ve esto en políticas corporativas: minoristas como Falabella integran cadenas de suministro circulares; las fintech ofrecen crédito responsable y ampliación de acceso; las tiendas buscan alinear el ecommerce con prácticas más éticas (reciclaje, reducción de packaging).

Técnicamente, esto también se traduce en metas internas de rentabilidad. **Ricardo Bennet** observa que el retail, tras la euforia inicial, entiende que:



“La razón de ser es entender al cliente como activo”, enfocando esfuerzos en la fidelización y la experiencia, no sólo en la transacción inmediata.



**Ricardo
Bennet**

Así, el modelo de negocio pasa de generar ingresos inmediatos por volumen a escalar *valor* por cliente a largo plazo.

El cambio de paradigma se refleja en la estrategia general: ya no se busca el crecimiento irrestricto sino el crecimiento **inteligente**. Por ejemplo, las empresas enfatizan el **comercio unificado**: integración total de canales digitales y físicos con una sola visión del cliente; eso es lo que denomino como **romper silos entre marcas del mismo grupo para crear una omnicanalidad ejecutada**. Las inversiones se dirigen a tecnologías de análisis de datos y optimización (IA para personalización, machine learning en inventarios) más que a anuncios pagados sólo para adquirir nuevos usuarios.

En la entrega, priman la eficacia y la sustentabilidad: rutas logísticas verdes, ciclos de devolución eficientes, puntos de retiro automáticos. Incluso mentalmente hay una madurez mayor: hoy *“el dato del cliente es el activo más valioso del retail”* (Insider Latam, 2025), y esa visión guía inversiones en CRM y en publicidad basada en datos.

En última instancia, la transición del modelo *growth first* a uno basado en valor y sostenibilidad es dinámica, no repentina. Todavía coexisten startups agresivas con grandes corporaciones cautelosas, pero la tendencia es evidente: la década inicial del siglo XXI tuvo un carácter pionero, ahora continúa una etapa de consolidación.

Los pioneros nacionales como Sheren Chatlani, Ricardo Bennet, Fernando Rama o Leandro Chennales, entre

otros, coinciden en que estamos en un punto de inflexión. Miran hacia atrás y ven la “*montaña rusa*” de la evolución digital, y al mismo tiempo hacia adelante visualizan un ecosistema donde los objetivos financieros se equilibran con el propósito social y la responsabilidad ambiental.

Como resume **Sheren Chatlani**, resulta “*gratificante*” haber sido parte de este gran empuje colectivo, consciente de que el trabajo nunca se detiene. Entre las “olas” que vienen, está claro que las empresas que naveguen exitosamente serán aquellas que construyan un negocio rentable **y** sustentable, para transformar así el dilema entre crecimiento y rentabilidad en una ventaja competitiva natural.

Mapa de crecimiento y rentabilidad de tu ecosistema digital

Cuando miramos el ecosistema digital sólo por **crecimiento**, corremos el riesgo de repetir el error de la era del *growth at all costs*: enamorarnos de los gráficos ascendentes de GMV, usuarios o pedidos, mientras el P&L se llena de fugas silenciosas. Cuando miramos sólo la **rentabilidad**, podemos caer en el extremo inverso: recortar de más, asfixiar la innovación y llegar tarde a la próxima ola. La clave de esta etapa de madurez es **aprender a ver ambas dimensiones al mismo tiempo**.

Una forma simple y poderosa de hacerlo es construir

un **mapa de crecimiento y rentabilidad** para todos los canales e iniciativas digitales del negocio. En el eje vertical ubicamos el **crecimiento** (GMV, pedidos, usuarios activos, profundidad de uso); en el eje horizontal situamos la **rentabilidad** (margen de contribución, cash burn por unidad, payback).

Cada proyecto, canal o iniciativa se convierte en un punto dentro de esta matriz 2x2:

Estrellas (alto crecimiento, alta rentabilidad)
Son los motores actuales del negocio: crecen rápido y, al mismo tiempo, generan un margen de contribución positivo y saludable. Pueden ser, por ejemplo, un marketplace maduro con servicios de fulfilment y pagos integrados, un programa de retail media bien orquestado o una categoría D2C con comunidad sólida y buen LTV.

El desafío aquí no es “arreglar” nada, sino **cuidar y escalar sin sobreexplotar**: reinvertir parte del margen en fortalecer capacidades, proteger la experiencia y mantener la ventaja. En diálogo con el libro [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#), son los cuadrantes donde el flywheel gira más rápido y alimenta directamente el P&L.

Laboratorios (alto crecimiento, baja rentabilidad)
Son apuestas de futuro que todavía pierden plata o tienen unit economics frágiles: una nueva vertical, un país en etapa de lanzamiento, un modelo de quick commerce, una iniciativa de economía circular, un piloto de suscripción, un programa de inclusión financiera.

No se trata de cortarlas automáticamente, sino de **definir qué estamos comprando**: ¿estamos construyendo capacidades y redes que mañana serán rentables, como contamos en [El boom del comercio electrónico](#) y en [El arribo de las tecnologías exponenciales](#), o sólo inflando métricas de vanidad? Aquí el IRP (inversión con retorno intencional) que desarrollamos en este mismo libro ayuda a decidir qué “laboratorios” merecen más runway y cuáles deben reformularse o cerrarse.

Vacas lecheras (bajo crecimiento, alta rentabilidad)
Son negocios maduros, tal vez poco glamorosos, pero que generan caja estable: una categoría consolidada, un canal B2B ya afianzado, un servicio logístico recurrente, un portfoliodeserviciosSaaSfinancierosconbajamorosidad.

En [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) nuestro cómo estos activos se pueden potenciar al compartir infraestructura y capacidades con otros actores. En el mapa de crecimiento–rentabilidad, las vacas lecheras cumplen dos funciones: **financian la transformación** (IA, nuevos modelos, expansión) y dan estabilidad en contextos macro volátiles. El reto es no estrangularlas con recortes excesivos ni olvidar que también requieren innovación para no deslizarse, lentamente, hacia el cuadrante de las anclas.

Anclas (bajo crecimiento, baja rentabilidad)
Son los negocios, canales o iniciativas que ni crecen ni dejan margen: categorías que nunca despegaron,

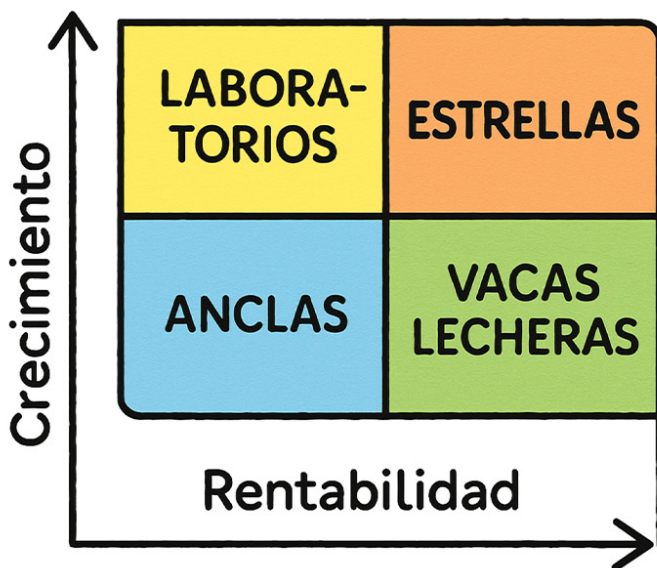
ciudades o países donde el modelo no encaja, features que complican la operación sin aportar valor real, programas de “impacto” que existen sólo en el PowerPoint.

Aquí es donde más se necesita la valentía que planteo en [Modo desaprender para volver a aprender](#): **soltar sin culpa**, cerrar proyectos, simplificar portafolios y liberar capital, talento y atención para las estrellas, los laboratorios con sentido y las vacas lecheras. Muchos tableros de control esconden sus anclas por pudor político; este libro propone lo contrario: hacerlas visibles y tomar decisiones explícitas.

Construir y revisar este mapa en forma periódica — idealmente, al menos una vez por trimestre— convierte la discusión del comité ejecutivo en algo mucho más concreto. En lugar de debates abstractos sobre “prioridades estratégicas”, el CEO, el CFO, el COO y el CMO pueden preguntarse, frente a la misma matriz:

- ❑ ¿Qué **estrellas** vamos a acelerar y cómo las protegemos de decisiones cortoplacistas?
- ❑ ¿Qué **laboratorios** justifican seguir invirtiendo, con qué horizonte y bajo qué condiciones de unit economics?
- ❑ ¿Qué **vacas lecheras** vamos a optimizar y cómo usamos su caja para financiar la transformación?
- ❑ ¿Qué **anclas** vamos a recortar, reestructurar o cerrar en los próximos 6–12 meses?

Mapa de crecimiento y rentabilidad de tu ecosistema digital



Ver todo el ecosistema permite destinar los recursos donde realmente importan.

–Marcos Pueyrredon

La IA-unificada refuerza este enfoque al automatizar parte del trabajo: puede actualizar el mapa con datos reales de P&L, simular qué pasaría si se mueve una iniciativa de "laboratorio" a "estrella" (o si una estrella empieza a comportarse como ancla), y alertar cuando la cartera está desequilibrada; por ejemplo, demasiadas anclas

consumiendo recursos o demasiados laboratorios sin ruta clara a la rentabilidad.

De ese modo, el mapa de crecimiento y rentabilidad deja de ser un ejercicio estático y se convierte en un **instrumento vivo de gobernanza**, coherente con la lógica de libro vivo que atraviesa toda la colección Génesis.

Errores frecuentes en estrategias de crecimiento digital

El ecosistema digital iberoamericano aprendió muchísimo en los últimos 25 años, pero dejó por el camino una colección cara de errores repetidos. Muchos de ellos tienen el mismo patrón: **confundir señales de crecimiento con creación real de valor**. Este recuadro resume cinco errores típicos que recorro a lo largo de la colección *Génesis de un futuro digital*, y que este libro propone evitar con disciplina de P&L y triple impacto.

Confundir GMV con ingresos (y ambos con rentabilidad)

En [El boom del comercio electrónico](#) muestro cómo la primera etapa del ecosistema se enamoró del GMV: curvas ascendentes de volumen transaccionado, titulares de “récord histórico”, métricas de actividad por segundo. El problema es que el GMV es sólo el valor total transado, no lo que entra al P&L. Los **ingresos reales** son comisiones, márgenes sobre

producto propio, fees logísticos, servicios financieros, publicidad, SaaS, y la **rentabilidad** recién aparece después de restar todos los costos variables y fijos. Construir una estrategia de crecimiento mirando sólo GMV es como celebrar el número de boletas emitidas sin ver si al final del día quedó caja positiva.

Escalar un modelo con unit economics negativos sin un plan creíble

Algunos modelos pueden permitirse unit economics negativos en una fase muy temprana, como “inversión estratégica” para construir red o hábitos. El error grave es **normalizar** ese estado y escalarlo sin una ruta clara hacia el margen de contribución positivo. En [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) explico cómo la abundancia de capital barato permitió tolerar por años esta lógica.

Este libro propone lo contrario: si la hoja de **unit economics por pedido, cliente o categoría** muestra rojo estructural, la pregunta no es “¿cómo escalamos más rápido?”, sino “¿qué tenemos que rediseñar para que alguna vez esto deje de depender del respirador de subsidios?”.

Abrir países antes de consolidar un mercado (expansión por ego, no por P&L)

En [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#) analizo cómo muchas

compañías saltaron de país en país impulsadas por el discurso de “capturar la oportunidad regional”, sin haber consolidado primero un modelo sano en su mercado base. Abrir geografías sin haber validado unit economics, sin canvas de rentabilidad por país y sin una lectura seria de impuestos, informalidad, logística y medios de pago es una forma elegante de **multiplicar problemas**. Este libro propone usar el **canvas país/categoría** y el **mapa de crecimiento y rentabilidad** antes de expandirse: primero consolidar estrellas y vacas lecheras; después, cuidadosamente, laboratorios; nunca escalar anclas.

Invertir en tecnologías sin IRP (inversión con retorno intencional)

Otro error común es subirse a cada ola tecnológica (nueva plataforma, nueva herramienta, nueva buzzword de IA) sin una tesis clara de retorno. En [La revolución de los datos en la era del big data](#) y en [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) cuento cómo la sobreoferta de soluciones hizo que muchos budgets de innovación se repartieran en decenas de pilotos inconexos.

El marco de **IRP – inversión con retorno intencional**, que presentamos en este libro, es un antídoto directo: cada dólar, cada hora de equipo y cada kilovatio deben evaluarse a la vez por su impacto en margen, su aporte al triple impacto y su perfil de riesgo. Invertir “porque la competencia lo hizo” o “porque está de moda” es volver a la adolescencia tecnológica del ecosistema.

Hacer ESG como campaña de PR, no como rediseño del negocio

El quinto error es tratar la sustentabilidad como campaña de imagen, desconectada del P&L y del modelo operativo. El enfoque de **modelo regenerativo** que propone la colección es otro: integrar la agenda ambiental y social al diseño de producto, logística, portafolio, crédito, talento y datos. Si el ESG no conversa con el árbol de rentabilidad, la hoja de unit economics y el IRP, probablemente estemos ante **marketing sofisticado, no ante transformación real**.

Más que una lista de pecados, este recuadro es un recordatorio para cada comité de dirección: **si uno de estos errores está presente en la estrategia, la probabilidad de terminar con P&L frágil y burnout de equipos es altísima**.

La buena noticia es que toda la colección [Génesis de un futuro digital](#) está pensada para ofrecer marcos alternativos: pasar de GMV a margen, de volumen a valor sostenible, de expansión impulsiva a crecimiento gobernado por datos, de compras de tecnología a inversiones intencionales, de RSE periférica a negocio regenerativo.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Margen, eficiencia y diversificación en la economía digital

En la era digital, *maximizar el margen y operar con eficiencia* son exigencias impostergables. En este contexto, el verdadero reto es encontrar, como siempre digo, “*el negocio detrás del negocio*” –es decir, generar ingresos más allá de la venta de productos básicos–, lo que obliga a las empresas a diversificar sus fuentes de valor.

El árbol de rentabilidad del comercio unificado

Hablar de rentabilidad sin ver el P&L desagregado es como mirar un bosque desde el cielo sin distinguir los árboles. En este capítulo venimos insistiendo en la importancia de “encontrar el negocio detrás del negocio”: entender dónde se genera valor más allá de la venta visible de productos. Para hacerlo accionable, necesitamos un

mapa simple que conecte el volumen transaccionado con el margen y, finalmente, con la caja que sostiene al negocio día a día. Ese mapa es el **árbol de rentabilidad del comercio unificado**.

En la parte superior del árbol está el **GMV (gross merchandise value)**: el valor total de lo que se transacciona en nuestros canales digitales y unificados, incluyendo marketplace, D2C, social commerce y B2B/B2B2C. El GMV es una métrica de escala, no de ingreso. El primer error de muchas compañías fue confundir esa copa frondosa con el tronco del árbol. Lo que realmente entra al negocio son los **ingresos netos**: comisiones, márgenes sobre producto propio, tarifas de logística, intereses financieros, fees de SaaS o retail media, una vez descontados descuentos, devoluciones y conceptos que nunca llegan a caja.

Desde esos ingresos netos bajamos hacia el **margen bruto**, donde restamos el costo directo de los productos y servicios vendidos: costo de adquisición de la mercadería, costo directo de los servicios prestados y otros insumos esenciales. Aquí empieza a aparecer la verdad incómoda: un GMV espectacular puede esconder un margen bruto frágil si la estructura de costos está mal negociada o mal diseñada. En [El boom del comercio electrónico](#) contamos cómo esa ilusión de volumen se instaló en los años de crecimiento acelerado; en este *momentum* la idea es ponerle números y límites.

El siguiente nivel del árbol es el **margen de contribución**,

la métrica clave para gobernar canales digitales y unificados. Para llegar a él, restamos los **costos variables** asociados a cada pedido o cliente: fulfilment (pick, pack, almacenaje, cross-docking), última milla, medios de pago, comisiones a PSP, devoluciones, fraude, servicio al cliente transaccional y los costos variables de adquisición (performance marketing, afiliados, promociones específicas). Aquí se ve con claridad cuánto deja realmente cada pedido y cada cohorte de clientes después de pagar todo lo que “se mueve” con el volumen. Si el margen de contribución es negativo de manera sistemática, no hay escala que salve el modelo: estamos subsidiando el negocio.

Debajo del margen de contribución aparece el nivel de los **costos fijos y semifijos**: tecnología de plataforma, equipos, infraestructura, oficinas, centros de distribución, gastos generales, estructura de management, amortizaciones. Al restarlos, llegamos al **EBITDA**, que sintetiza la capacidad de la operación para generar resultado antes de impuestos y estructura financiera. Este nivel dialoga directamente con el lector financiero de la colección, porque conecta el mundo operativo (fulfilment, marketing, producto) con el lenguaje del CFO. En [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) mostramos cómo compartir infraestructura y capacidades ayuda a mejorar este tramo del árbol, al diluir costos fijos sobre más volumen y más actores.

Finalmente, después de considerar impuestos, intereses y las inversiones de capital necesarias (CAPEX en

tecnología, centros de distribución, flota, etc.), llegamos al **flujo de caja libre**: el equivalente al “oxígeno” del ecosistema digital. Es la métrica que define el **runway** real, la capacidad para financiar crecimiento, absorber shocks macroeconómicos y sostener apuestas de largo plazo en IA, retail media, global selling o modelos regenerativos. Aquí se cruza directamente este libro con [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) y con [Tendencias globales y su influencia](#): las curvas tecnológicas sólo son sostenibles si hay caja que las alimente.

Este árbol de rentabilidad no es un ejercicio teórico: es una forma de leer todo el ecosistema con lentes de P&L. Un **CEO** debería usarlo para alinear el relato de crecimiento con la realidad económica de la compañía: “¿en qué parte del árbol estamos realmente ganando dinero?”. Un **CFO** lo usa para identificar las ramas donde se fugan puntos de margen, y priorizar correcciones. Un **COO** ve en él el mapa de eficiencias posibles: dónde optimizar fulfilment, devoluciones, pagos o capacidades compartidas. Un **CMO o Head of Growth** encuentra la conexión directa entre CAC, promociones, NPS y margen de contribución por cohorte.

Desde la perspectiva de datos e IA, este árbol se integra naturalmente con lo desarrollado en [La revolución de los datos en la era del big data](#) y en [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#). Cada nodo del árbol puede estar alimentado por un **data trust flywheel**: datos confiables sobre GMV, ingresos netos, costos variables, cohortes de clientes y ESG permiten construir

tableros de control donde la IA-unificada simula escenarios, monitorea desvíos y recomienda acciones. Cuando en este libro hablamos de inteligencia artificial como motor de la eficiencia sostenible, hablamos justamente de esto: algoritmos que ayudan a optimizar cada rama del árbol sin perder de vista el tronco (EBITDA) y las raíces (flujo de caja y triple impacto).

A partir de este punto, cada caso, cada testimonio y cada modelo que analizamos en la colección puede leerse apoyado en este árbol.

A diferencia de la venta tradicional, el comercio electrónico tiene economías de escala pero también menores márgenes unitarios, por lo que las ganancias dependen de aumentar la eficiencia operativa y explotar servicios complementarios.

En esta línea, la conversación con líderes del sector arroja claves concretas. Por ejemplo, el **mercado digital de hoy** combina múltiples líneas de ingreso: el éxito de Mercado Libre ilustra este punto, pues sólo el 59% de sus ingresos proviene del marketplace principal; el resto se nutre de plataformas financieras (Mercado Pago), logística propia (Mercado Envíos), publicidad en el sitio (Mercado Ads), clasificados y herramientas SaaS para tiendas online.¹³ Esto muestra cómo la diversificación – desde los pagos hasta la publicidad digital– extiende el margen de beneficio más allá de la venta directa.



Resultados de Mercado Libre y Mercado Pago – Tercer trimestre de 2025.

El ecosistema alcanzó un GMV de US\$ 16,5 mil millones (+28 % interanual) y un volumen total de pagos procesados de US\$ 71,2 mil millones (+41 %). Con más de 77 millones de compradores activos y 503 transacciones por segundo, la compañía consolida su posición como motor del comercio digital y financiero en América Latina. Fuente: News Mercado Libre.¹⁴

Es clave no confundir **GMV con ingresos ni, mucho menos, con rentabilidad**. El GMV (gross merchandise value), como mencioné, es el valor total de lo transaccionado en la plataforma; los ingresos son sólo la parte que efectivamente captura la empresa, como comisiones, fees logísticos, servicios financieros, publicidad u otros servicios. La rentabilidad aparece recién después de restar todos los costos de operar ese volumen: producto, fulfilment, medios de pago, servicio al cliente, tecnología, riesgos, impuestos y estructura. Una compañía puede mostrar un GMV que crece al 30 % anual y, al mismo tiempo, destruir valor si su **margen de contribución es negativo** y su cash burn sólo se sostiene con capital externo.

Sobre la diversificación:

Servicios Financieros y BNPL: Las plataformas han incorporado servicios bancarios y de crédito propios. Modelos como “*buy now, pay later*” (BNPL) permiten al cliente pagar en cuotas sin descapitalizarse, lo que incentiva la compra sin aumentar costos fijos de la empresa. Por ejemplo: en lugar de pagar todo de contado, el consumidor puede financiar su compra (p.ej., una tablet) y destinar el dinero a otros usos productivos, lo que mejora la conversión y el ticket medio. Así, los medios de pago se convierten en fuentes de margen adicionales (por intereses o comisiones) y en motores de conversión que elevan las ventas sin incrementar necesariamente la inversión en marketing.

Optimización logística y fulfillment: La eficiencia en la cadena de suministro es otro pilar del margen. Como señala [Iván Amas , Director de Negocios en Andreani](#):¹⁵



Al desarrollar tecnología logística, “desarrollas en experiencia y desarrollas en eficiencia, porque no hay forma de llevar el negocio sostenible y rentable (...) si no pensás en esos dos extremos”.



**Iván
Amas**

Es decir, la capacidad de entregar rápido y a bajo costo –un *fulfillment* inteligente con trazabilidad completa–

impacta directamente en la rentabilidad. Dar visibilidad al pedido (“la traza”) se convirtió en un hito crítico: cuando la logística *“empezó a entender el journey desde la visibilidad, desde la traza (...), empezaste a entender hacia dónde iba el negocio”*, según dijo Ivan Amas.

En la práctica, esto significa invertir en *cross-docking* y *hubs* de última milla: Amas comenta que los gigantes (Amazon, Mercado Libre) optimizan sus centros logísticos para procesar paquetes más rápido, pues “lo que se juega en ese metro cuadrado [de almacén] es lo que termina impactando después en la experiencia y (...) en la facturación”. Las mejoras en los centros de distribución, la automatización de la clasificación de pedidos y la reducción de errores logísticos son entonces directamente traducibles en ahorro de costos y mejora de servicio, un círculo virtuoso que aumenta el margen operativo.

Datos y retail media: La monetización de datos es la pieza menos visible pero de creciente importancia. Las tiendas virtuales y marketplaces capturan ricas bases de datos de clientes y comportamientos. Estos datos alimentan estrategias de *retail media* (publicidad dirigida en el propio canal de venta) y de analítica predictiva, que a su vez generan ingresos adicionales. Por ejemplo, ofrecer espacio publicitario propio (similar a Mercado Ads) es un modelo que puede representar una porción sustancial de los ingresos totales, más allá del margen de venta en sí.

Según el análisis de Mercado Libre, su negocio de publicidad ya representa un 2% del GMV en mercados clave (EarningsHub, 2024), porcentaje en ascenso.

Además, la capacidad de segmentar clientes con precisión permite ventas cruzadas y fidelización (por ejemplo, suscripciones o membresías), lo que genera flujos repetitivos que mejoran el lifetime value del cliente, sin costos proporcionales nuevos.

Infraestructura de tecnología y seguridad: Aunque menos directa, la inversión en infraestructura tecnológica y ciberseguridad también forma parte del margen a largo plazo. [Cristian Bustos, CIO & Co-Founder en INNEW](#), destaca que:¹⁶



Junto con la plataforma, “lo más importante es el capital humano y la profesionalización”.



**Cristian
Bustos**

Una plataforma robusta y segura (p.ej., mediante herramientas de monitoreo de transacciones) evita costos por fraudes y *downtime*, y de esta forma protege los ingresos. Como lo ejemplifica el Cost of a Data Breach Report 2025 de IBM, que expone que las violaciones de datos generan pérdidas promedio de **USD 4,45 millones** por incidente a nivel mundial.¹⁷ Incorporar inteligencia preventiva en los pagos (monitoreo de fraudes, firewalls de aplicación) es, en última instancia, una estrategia de *margin*: previene fugas de ganancias, encarece el “costo de la desconfianza” y permite operar con tranquilidad.

En conjunto, estas piezas (financiación al cliente, inteligencia logística, explotación de datos, fortaleza en pagos y seguridad) describen “*lo invisible*” del comercio digital: servicios y capas tecnológicas que, aunque no se ven en el producto final, sostienen la rentabilidad. El verdadero margen hoy se construye con visión integral: aprovechar la tecnología para reducir costos operativos mientras se diversifican las fuentes de ingreso.

Diversos estudios del sector confirman la tendencia. Por ejemplo, el informe Semrush y Euromonitor International indica que el ecommerce global de gran consumo creció un **11 % en 2024**, impulsado por el móvil y grandes eventos de venta.¹⁸ Este crecimiento masivo exige que las empresas combinen volumen con eficiencia, ya que sólo altos volúmenes y buenas prácticas (personalización con IA, eventos promocionales, omnicanalidad) les permitirán sostener márgenes saludables en un mercado maduro.

En definitiva, las compañías deben convertir cada punto de contacto en valor: desde la primera milla de la experiencia hasta las últimas tendencias en logística o pagos, todo contribuye al “negocio detrás del negocio” y al rendimiento financiero.

Los engranajes ocultos de la rentabilidad digital

Detrás de cada venta digital, hay una red de servicios que, aunque “invisibles” al cliente final, son fuentes

clave de ingresos o ahorros. Estos *engranajes* abarcan logística, datos, pagos, energía y publicidad.

A continuación se explica cómo monetizar cada uno:

Logística Integral: Más allá del envío puntual, la logística ha dejado de ser un costo absorbido para convertirse en servicio. Casos como *Mercado Envíos* de Mercado Libre demuestran que brindar un servicio de entrega propio mejora la retención de clientes (los vendedores prefieren la red interna con tarifas preferenciales) y captura valor en cada etapa (comisiones por envío).

Empresas como *Pickit* en Argentina añaden una red de lockers y puntos de recogida que generan ingresos adicionales (al cobrar por conveniencia) y reducen los costos de última milla para los ecommerce. Además, el control del *fulfillment* completo permite ofrecer garantías, seguros de envío o devoluciones simplificadas, productos que pueden cobrarse como servicios premium.

Según [Iván Amas](#), los centros logísticos son el corazón de la experiencia digital, y su optimización –automatizar clasificación de paquetes, escalar rápido los procesos con *cross-docking*– define a su vez la eficiencia general. Cada segundo ahorrado en un almacén o cada error evitado en expedición se refleja finalmente en el margen.

Administración de datos y publicidad: Las

plataformas ecommerce acumulan inmensas cantidades de datos: perfiles de cliente, historial de búsquedas, hábitos de compra. En el ecosistema digital moderno, esta *inteligencia* es un activo que se puede monetizar de varias maneras. Por ejemplo, las empresas venden servicios de *retail media*, donde terceros (marcas) pagan por aparecer en la tienda online (banners, promociones destacadas).

Un ejemplo en la región es Mercado Ads, la red de publicidad de Mercado Libre. También se desarrollan analíticas predictivas para stock o demanda – técnicas de big data e IA que optimizan inventarios y reducen quiebres de stock–, un beneficio operativo importante que se traduce en margen evitado. Como comenta [Gonzalo Begazo, Co-Founder & CEO de Chazki](#):¹⁹



La IA aplicada a la logística permite, “a través de analítica avanzada de los datos históricos, optimizar tus operaciones y entregar los pedidos de una manera más eficiente”.



**Gonzalo
Begazo**

En suma, los datos se convierten en otra ‘divisa’: se usan tanto para mejorar procesos internos (reducción de costos operativos) como para generar ingresos (publicidad dirigida, venta de insights).

Medios de pago y financiación: Ya en el punto de venta, los pagos son más que un trámite: son una oportunidad de negocio. Ofrecer diversos métodos (tarjetas locales, transferencias inmediatas, billeteras electrónicas) eleva la conversión y permite cobrar una comisión o financiamiento sobre cada operación.

Dicho en otras palabras, cada cuota o préstamo gestionado internamente agrega comisiones recurrentes y fideliza al comprador. Esto genera margen adicional, sin incrementar directamente la base de productos: ejemplos como la “compra programada” de Mercado Pago o los créditos de tienda (p.ej., Agaval) demuestran que el flujo financiero es ahora parte del negocio principal.

De hecho, en Agaval, la integración del crédito propio es *“la llave del éxito”* del ecommerce: después de adoptar VTEX, Agaval integró su desarrollo de crédito digital, del cual proviene el 80% de sus ventas online.²⁰ Esto muestra el poder de monetizar el dinero mismo, un engranaje que a simple vista queda escondido detrás de un *“compre ahora, pague después”*.

Infraestructura y ciberseguridad: Este es el soporte del modelo. Sin una infraestructura robusta (cloud, servicios de datacenter eficientes, API de pagos seguros) y sin capas de seguridad fuertes, se pierden ventas por caídas, fraudes o incumplimientos regulatorios. La oferta tecnológica –servidores escalables, soluciones de pago integradas– suele facturarse como suscripción o licencias SaaS, lo que

agrega ingresos por mantenimiento del sistema.

Además, prevenir fraudes es un ahorro directo: según estimaciones globales, las brechas de seguridad cuestan en promedio USD 4,45 millones cada una (IBM, 2025), lo que justificaría invertir en soluciones como **VTEX Shield** (monitoreo SIEM y WAF) para proteger transacciones. Cristian Bustos de INNEW subraya que, en última instancia, lo más decisivo es contar con talento capacitado en estas tecnologías. Empresas fintech y PSP (proveedores de pago) cobran tarifas por transacción, cierto, pero también aseguran conversiones al asumir riesgo. Así, la infraestructura de pagos y su ciberseguridad configuran un engranaje que, aunque internamente complejo, evita pérdidas y contribuye a la rentabilidad final.

Energía y sostenibilidad: Aunque menos evidente, gestionar eficientemente la energía y la sostenibilidad operacional aporta al margen. Centros logísticos verdes, data centers optimizados y embalajes ecoamigables pueden reducir costos a mediano plazo y atender normativas crecientes (lo que evita multas). Además, comunican valor intangible (responsabilidad social) que potencia la marca. En algunos casos, se monetiza vendiendo “créditos verdes” o aplicando tarifas premium por entregas sostenibles. Si bien este tema es más emergente en Latam, en mercados maduros ya es parte del P&L: cada kilovatio ahorrado en operaciones es menor gasto operativo.

Tabla comparativa conceptual (retail vs marketplace frente a D2C vs SaaS)

Modelo	Fuente principal de ingresos	Estructura de valor "invisible"	Palancas de rentabilidad sostenida	Ejemplos representativos
Retail (físico o digital)	Margen por markup del producto y eficiencia de la cadena de suministro.	Servicios complementarios (financiación, garantías, programas de fidelidad).	Logística eficiente, optimización del inventario, automatización de procesos y alianzas fintech.	Walmart, Falabella, Carrefour.
Marketplace	Comisiones por venta, cuotas a vendedores, servicios premium y publicidad.	Monetización de datos, fulfillment integrado, financiación y programas de lealtad compartida.	Retail media, inteligencia artificial aplicada a la gestión de demanda, ecosistemas financieros.	Amazon, Mercado Libre, Linio.
D2C (Direct-to-Consumer)	Venta directa sin intermediarios, suscripciones y membresías	Fidelización, personalización masiva y uso avanzado de datos del cliente.	Experiencia omnicanal, automatización de marketing, gestión de comunidad y alto LTV.	Nike, Warby Parker, Arredo.
SaaS (Software as a Service)	Licencias recurrentes, servicios profesionales, soporte y add-ons.	Infraestructura tecnológica como producto: pagos, seguridad, analytics, integraciones API.	Escalabilidad, ecosistema de partners, innovación continua e inteligencia de plataforma.	VTEX, Shopify, Salesforce.
Modelo	Fuente principal de ingresos	Estructura de valor "invisible"	Palancas de rentabilidad sostenida	Ejemplos representativos

Fuente: Elaboración propia (2025). Génesis de un futuro digital. eCommerce Institute.

La tabla sintetiza cómo cada modelo –retail, marketplace, D2C y SaaS– redefine el modo de generar y capturar valor dentro del ecosistema digital. Aunque sus fuentes de ingreso aparentan ser distintas, todos convergen en un mismo principio: la **rentabilidad sostenible depende menos de la transacción visible y más de los activos invisibles**. Datos, tecnología, confianza y eficiencia operativa se convierten en la materia prima de la competitividad. En este sentido,

el margen ya no proviene sólo de vender más, sino de **entender mejor al cliente, automatizar decisiones y crear experiencias integradas** que reduzcan fricción en todo el recorrido.

En paralelo, las fronteras entre modelos se difuminan. Un retailer se comporta cada vez más como marketplace; los marketplaces adoptan lógicas D2C; y las plataformas SaaS se integran como núcleos de toda la infraestructura. Esa hibridación refleja la evolución hacia un **comercio unificado y colaborativo**, donde el valor se construye en red y las ventajas competitivas emergen del uso inteligente de la información. En definitiva, lo que antes era un modelo aislado hoy es parte de un ecosistema interdependiente que aprende, se ajusta y evoluciona con cada interacción.

Unit economics **según categoría y canal**

Hasta acá vimos los modelos de negocio y “los engranajes ocultos” que sostienen la rentabilidad digital: logística, pagos, datos, retail media, tecnología.

El siguiente paso es poner números en contexto: **no es lo mismo buscar rentabilidad en moda que en supermercado, en electrónica que en B2B**; ni tampoco es igual vender vía marketplace, D2C o comercio unificado omnicanal. Cada combinación categoría-canal tiene su propia ecuación de unit economics.

En [El boom del comercio electrónico](#) recorrimos cómo diferentes categorías empujaron la curva S del ecommerce iberoamericano; en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) mostramos cómo compartir infraestructura cambia la estructura de costos; y en [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#) explicamos cómo convertir tráfico y datos en LTV. Aquí conectamos esas piezas con el foco específico de este libro: **qué hace que un pedido, un cliente o una categoría sean realmente rentables.**

A efectos prácticos, podemos pensar los unit economics en tres niveles:

- ❑ **Por pedido:** ¿cuánto deja cada orden luego de pagar producto, fulfilment, medios de pago, devoluciones y marketing asociado?
- ❑ **Por cliente/cohorte:** ¿qué margen de contribución genera una persona a lo largo de su relación con la marca, considerando ticket, frecuencia, churn y costos de retención?
- ❑ **Por categoría/canal:** ¿cuánto margen neto aporta cada mix de categoría y canal al P&L total, después de repartir costos fijos y de plataforma?

A partir de esa lógica, veamos cuatro arquetipos muy frecuentes en Iberoamérica.

1. Moda: Margen alto, frecuencia media, riesgo de devoluciones

En **moda** solemos tener un margen **bruto alto** por prenda, tickets medios razonables y una frecuencia de compra que puede ser atractiva cuando se combinan colecciones, temporadas y programas de fidelidad. El problema no está tanto en el precio sino en **las devoluciones y el manejo del inventario**.

□ Sensibilidades clave del unit economics de moda:

- Tasa de devoluciones (por talla, calce, expectativa de color/fit).
- Costo logístico de ida y vuelta (última milla + logística inversa).
- Costo de reacondicionar o rematar producto devuelto (markdowns).
- Costo de adquisición (CAC) en canales pagos vs orgánicos (redes, comunidad).

Si la tasa de devolución se dispara o la logística inversa no está optimizada, el margen de contribución por pedido se erosiona rápido. El modelo sólo cierra cuando la operación logra **“leer el talle de la demanda”**: guías de talla precisas, fotos y descripciones claras, IA para recomendación de talla, puntos de retiro donde el cliente puede probarse, y procesos de reacondicionamiento que minimicen el porcentaje de prenda perdida o rematada.

En esta lógica, el cruce con [Efecto flywheel](#) es directo: cada buena experiencia reduce devoluciones, aumenta NPS y sube el LTV; cada mala experiencia hace lo contrario. El unit economics de moda se gana en la suma de pequeñas fricciones eliminadas.

2. Supermercado y FMCG: Tickets bajos, alta frecuencia, margen comprimido

En **supermercado / FMCG** el juego es casi inverso: **ticket medio bajo, frecuencia muy alta, márgenes brutos ajustados** y una logística desafiante (productos pesados, volumen, frío, perecibles). El pedido promedio puede verse atractivo en GMV, pero el costo por entrega puede “comerse” el margen si no hay densidad de órdenes y optimización de rutas.

Variables críticas:

- ☐ Costo por entrega (última milla) vs margen total del carrito.
- ☐ Densidad de pedidos por ruta y por franja horaria.
- ☐ Mezcla de categorías (commodities vs marcas propias / premium).
- ☐ Nivel de servicio prometido (same-day vs next-day, ventanas horarias).

Por eso, los retailers de grocery que hoy son rentables online lo lograron combinando:

- ❑ **Modelos de retiro en tienda (click & collect, drive thru)** que reducen el costo de última milla.
- ❑ **Membresías y suscripciones** que aseguran recurrencia y mejor planificación de rutas.
- ❑ **Cross-selling de servicios** (financieros, seguros, retail media) que agregan margen por fuera del carrito.

En [El boom del comercio electrónico](#) y en los capítulos de madurez de este libro ya vimos cómo supermercados y marketplaces se apoyan en estos modelos para sostener márgenes. Aquí el punto es explícito: **el unit economics de supermercado no cierra sólo con la venta de productos; necesita densidad logística, servicios adicionales y disciplina en promociones.**

3. Electrónica y bienes durables: Tickets altos, baja frecuencia, servicio extendido

En **electrónica, hogar y bienes durables**, el patrón suele ser **ticket alto, frecuencia baja, margen razonable** y un componente fuerte de posventa: garantías, instalaciones, soporte, financiamiento.

Palancas principales del unit economics:

- ❑ Margen bruto por categoría y marca.
- ❑ Condiciones de financiamiento (propio o de terceros)

y costo del capital.

- ❑ Costos de instalación, entrega especial, seguros y servicio técnico.
- ❑ CAC y costo de remarketing en ciclos largos (renovación de dispositivo, cross-selling de accesorios, etc.).

Aquí aparece el concepto de “negocio detrás del negocio” que vimos con casos como Mercado Libre, Agaval o los retailers que integran créditos propios: muchas veces el margen relevante no está sólo en la venta inicial sino en **el ciclo de servicios** (extensión de garantía, seguros, instalación, financiamiento, retoma de usados para economía circular). En [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) y en [Tendencias globales y su influencia](#) analizamos cómo estos modelos se apoyan en datos e IA para gestionar riesgo crediticio y servicio.

El unit economics sano en electrónica se reconoce cuando:

- ❑ El margen de contribución por venta, incluyendo servicios, se mantiene positivo aún con promociones.
- ❑ El costo de adquisición se diluye en un **LTV ampliado** (cliente vuelve para accesorios, renovación, otros productos de la casa).
- ❑ Las tasas de default y fraude están bajo control gracias a modelos de riesgo robustos.

4. B2B y B2B2C: Tickets grandes, ciclos largos, impacto en capital de trabajo

En **B2B y B2B2C** (distribuidores, mayoristas, marketplaces B2B, modelos de aprovisionamiento), el unit economics se juega en otras variables:

- ❑ Tamaño del pedido (B2B tiende a tickets altos).
- ❑ Plazos de cobro y condiciones de crédito (impacto en capital de trabajo).
- ❑ Costos de atención consultiva (fuerza de ventas, ingeniería de soluciones).
- ❑ Costos logísticos por volumen/peso y consolidación de cargas.

Mientras que en B2C la obsesión suele ser CAC y conversión del funnel, en B2B el foco pasa por:

- ❑ **Costo de servir una cuenta** (visitas, soporte, integraciones).
- ❑ **Margendecontribuciónporcliente** considerando descuentos por volumen.
- ❑ **Riesgo de crédito y nivel de incobrables.**

En [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) mostré cómo el B2B2C permite compartir infraestructura y datos entre fabricantes, distribuidores y retailers, lo que mejora márgenes al repartir costos fijos. Y en el momentum [Sobre la diversificación y la penetración de los](#)

[mercados hacia el global selling](#), analicé cómo el cross-border agrega complejidad regulatoria, fiscal y logística al unit economics B2B/B2B2C.

Como síntesis: un unit economics B2B sólido combina **buen margen, ciclos de cobro razonables, riesgo controlado y una estructura de servicio eficiente**, apoyada en datos y automatización.

5. Canal: Marketplace, D2C y comercio unificado omnicanal

A las diferencias por categoría se suman las diferencias por canal:

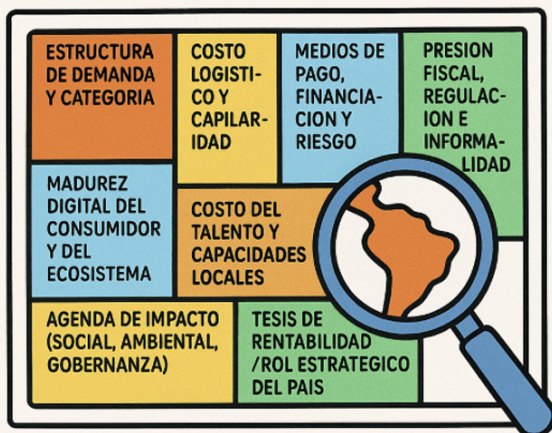
- En **marketplace**, el merchant paga comisión y eventualmente servicios de fulfillment, pagos y ads. Su unit economics está muy atado a:
 - Take rate (comisión total).
 - Costo de servicios adicionales (FBA, logística, ads).
 - Grado de dependencia de la plataforma (riesgo de concentración).
- En **D2C**, la marca captura más margen bruto, pero también asume **todo el CAC, la tecnología y la logística**. El unit economics requiere:
 - Control estricto de CAC por canal.

- Estrategias de retención y comunidad (para subir LTV).
- Integración logística y de pagos con escala suficiente.

- En **comercio unificado omnicanal**, el desafío es **atribuir correctamente ventas y costos** entre tienda física, ecommerce, marketplace propio, social commerce, superapps, etc. Aquí entran directamente los marcos de [La revolución de los datos en la era del big data](#) y de IA-unificada: sin una capa semántica de datos que unifique pedidos y clientes, el unit economics por canal se vuelve ciego.

La tabla comparativa de modelos (retail, marketplace, D2C, SaaS) que presentamos en este capítulo describe muy bien las fuentes de ingreso y las palancas de valor “invisible”. El paso que propone esta sección es complementario: **invitar al lector a llenar su propia hoja de unit economics por categoría y canal**, con las variables que aquí destacamos (ticket, margen, frecuencia, devoluciones, fulfilment, CAC, riesgo crediticio, etc.). Sólo así podrá usar este libro como un verdadero tablero de control, y conectar las reflexiones de este momentum con la dinámica del Flywheel de rentabilidad que desarrollamos en [Efecto flywheel](#): crecer no sólo en GMV sino en **margen de contribución y LTV ajustado por impacto**.

CANVAS DE RENTABILIDAD POR PAÍS Y CATEGORÍA



„Una plantilla sencilla que obliga a mirar, de manera comparada, las variables que realmente mueven la aguja del P&L y del triple impacto en cada mercado.”

Marcos Pueyrredon

Tu hoja de unit economics (recurso práctico)

Para salir del “yo creo / vos creés” y pasar a “los números dicen”, este libro propone que toda organización que opere canales digitales y de comercio unificado tenga una **hoja de unit economics** común. No hace falta que sea un modelo hipercomplejo: basta con una plantilla que permita responder siempre la misma pregunta, con

la misma lógica compartida por CEO, CFO, COO y CMO:

“¿Esto cierra o no cierra –por pedido, por cliente, por categoría– cuando miramos el P&L completo?”

Esta hoja tiene tres vistas complementarias:

1. Por pedido – Para entender la rentabilidad transaccional de cada orden.
2. Por cliente o cohorte – Para capturar el valor de vida (LTV) y el efecto de la experiencia en el tiempo.
3. Por categoría/canal – Para ver el aporte estructural al P&L y tomar decisiones de portafolio.

La idea no es predecir el futuro con precisión milimétrica, sino **ordenar la conversación**. En [El boom del comercio electrónico](#) contamos cómo la región se enamoró del GMV y de la curva ascendente de órdenes; en este *momentum*, esta hoja funciona como antídoto: cada vez que alguien diga “estamos creciendo mucho”, la pregunta siguiente es “¿y qué dice la hoja de unit economics?”.

1) Vista por pedido: ¿Qué queda después de todo?

En la primera sección de la plantilla, cada fila representa **un pedido promedio** de determinada categoría y canal (por ejemplo: moda via D2C, supermercado via marketplace, electrónica via omnicanal). Las líneas mínimas a completar son:

□ **GMV del pedido**

- Valor total del carrito (precio lista – descuentos).

□ **Ingresos netos**

- Si sos retailer: precio de venta neto que efectivamente cobrás.
- Si sos marketplace: comisión + tarifas de servicios (fulfilment, medios de pago, ads) asociadas a ese pedido.

□ **Costos variables por pedido**

- Costo de producto (COGS).
- Costo de fulfilment (pick, pack, almacenaje proporcional).
- Costo de última milla o retiro (incluyendo subsidios si los hay).
- Comisiones de medios de pago y fraudes/incobrables.
- Costo variable de servicio al cliente (contactos promedio por pedido).
- Costo de devoluciones y logística inversa (si aplica).

Con eso se obtiene el **margen de contribución por pedido**: ingresos netos menos todos los costos variables. Esa cifra responde la pregunta más básica del negocio:

“Cada vez que el sistema dice ‘pedido completado’, ¿dejamos

algo de margen después de pagar todo lo que se mueve con ese pedido?”

Esta primera vista conecta directamente con el **árbol de rentabilidad del comercio unificado** que proponemos en este mismo libro y con los casos que trabajamos en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#): cuando el margen de contribución es negativo, la discusión ya no es de marketing ni de branding; es de **modelo de negocio**.

2) Vista por cliente/cohorte: ¿Qué aporta realmente una relación en el tiempo?

La segunda sección de la hoja se enfoca en **clientes o cohortes** (por ejemplo, los que llegaron en cierto trimestre por un canal específico). Aquí entran en juego las métricas de crecimiento que desarrollamos en [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#) y las curvas de adopción que relato en [El boom del comercio electrónico](#).

Las filas clave:

- ☐ **Ticket promedio por compra** (por cohorte o segmento).
- ☐ **Frecuencia de compra** en un período determinado (12 meses, por ejemplo).
- ☐ **Duración esperada de la relación** (estimación del tiempo hasta el churn).
- ☐ **CAC (costo de adquisición de cliente)** por canal.

- ❑ **Costos variables promedio por pedido** (de la primera vista).

Con estos elementos podemos calcular:

- ❑ **LTV (lifetime value):** Ticket medio $\times$ frecuencia anual $\times$ años de relación $\times$ margen de contribución promedio %.
- ❑ **Payback de CAC:** ¿En cuántos meses de margen de contribución recuperamos lo que invertimos para captar ese cliente?
- ❑ **Relación LTV/CAC:** La “relación de oro” que explica si estamos construyendo un negocio sano o comprando crecimiento.

Esta vista es el puente directo con la sección sobre NPS y experiencia como activo financiero dentro de este libro, y con [Modo desaprender para volver a aprender](#): si la cultura entiende que **cada punto de churn o de NPS** impacta en LTV y payback, la conversación ya no es “soft” vs “hard”; es una discusión sobre **salud del P&L a largo plazo**.

Canvas de rentabilidad por país y categoría

En este libro ya vimos que no alcanza con entender el P&L por canal o por categoría: en Iberoamérica, **el mismo modelo de negocio puede ser sano en un país y tóxico en otro**. Impuestos, informalidad, costo logístico, medios de pago, regulación y madurez digital hacen que una estrategia que funciona en México no necesariamente

funcione en Argentina, Brasil o Centroamérica, al menos no con los mismos unit economics.

Para evitar copiar playbooks de memoria, proponemos usar un **canvas de rentabilidad por país y categoría**: una plantilla sencilla que obliga a mirar, de manera comparada, las variables que realmente mueven la aguja del P&L y del triple impacto en cada mercado.

Este canvas se organiza en ocho bloques principales:

1. Estructura de demanda y categoría

- ☐ ¿Cuál es el ticket medio y la frecuencia de compra en esta categoría y país?
- ☐ ¿Qué tan concentrada está la demanda (pocos clientes grandes vs muchos pequeños)?
- ☐ ¿Cómo se comparan estos patrones con otros mercados donde ya operamos?

Aquí se cruzan naturalmente los hallazgos de [El boom del comercio electrónico](#), donde relato cómo distintas olas de adopción recorrieron la región. El canvas permite “aterrizar la curva S” en números concretos por país y categoría, en lugar de asumir que toda Iberoamérica está en la misma etapa.

2. Costo logístico y capilaridad

- ☐ ¿Cuál es el costo promedio de fulfillment y última milla por pedido?

- ¿Qué densidad de pedidos podemos lograr en cada ruta o ciudad?
- ¿Qué tan desarrollada está la infraestructura (almacenes, carriers, puntos de retiro, lockers)?

En [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) mostré cómo compartir infraestructura cambia el P&L. En este canvas, esa lógica se vuelve un casillero concreto: en países con logística cara y fragmentada, el negocio sólo cierra si hay alianzas B2B2C, modelos de *pick up in-store* o hubs colaborativos; de lo contrario, es fácil convertir cada pedido en una “ancla” de rentabilidad.

3. Medios de pago, financiación y riesgo

- ¿Cuál es la penetración de medios de pago digitales (tarjetas, billeteras, PIX/transferencias, BNPL)?
- ¿Qué comisiones se pagan y quién las absorbe (merchant, consumidor, ambos)?
- ¿Cómo son los plazos de liquidación y qué impacto tienen en el capital de trabajo?

Este bloque conversa directamente con los ejemplos de BNPL, fintech y crédito propio que trabajamos en este libro y en [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#). Un país con medios de pago caros y plazos largos requiere unit economics muy distintos que otro con rails eficientes y comisiones bajas;

el canvas obliga a hacerlo explícito antes de “copiar y pegar” el modelo.

4. Presión fiscal, regulación e informalidad

- ☐ ¿Cuál es la carga fiscal efectiva sobre la operación (IVA, impuestos locales, tasas aduaneras en cross-border)?
- ☐ ¿Qué nivel de informalidad tiene el mercado y cómo impacta en precios y competencia?
- ☐ ¿Qué regulaciones específicas afectan la logística, medios de pago, datos, publicidad o ESG?

En [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#), ya mostré cómo la regulación y la fiscalidad cambian dramáticamente el juego del ecommerce cross-border. El canvas integra esa mirada en el análisis de rentabilidad: no sólo preguntamos “¿hay demanda?”, sino “con esta presión fiscal y este grado de informalidad, ¿el margen de contribución puede ser positivo en serio?”.

5. Madurez digital del consumidor y del ecosistema

- ☐ ¿Qué nivel de bancarización, conectividad y adopción de ecommerce tiene el país?
- ☐ ¿Cuál es el nivel de confianza en compras online, devoluciones y uso de datos?
- ☐ ¿Qué tan desarrollado está el ecosistema de partners (logística, tecnología, marketing, fintech)?

Aquí se cruzan [El boom del comercio electrónico](#) y [La revolución de los datos en la era del big data](#): en mercados menos maduros, tal vez el CAC inicial sea más alto y la conversión más baja, pero, a la vez, la competencia puede ser menor y el LTV potencial mayor. El canvas ayuda a decidir si estamos ante un “laboratorio” con sentido o ante un pozo de cash burn sin futuro.

6. Costo del talento y capacidades locales

- ☐ ¿Qué disponibilidad y costo tiene el talento clave (tecnología, datos, logística, producto digital, ESG)?
- ☐ ¿Cuánto podemos apoyarnos en hubs regionales y cuánto necesitamos equipos locales?
- ☐ ¿Cuál es la cultura de colaboración y coinnovación en ese mercado?

En [Modo desaprender para volver a aprender](#) resalto la centralidad del talento y la cultura unified commerce. Este bloque recuerda que la rentabilidad por país no es sólo cuestión de números, sino también de **si el talento adecuado está disponible para ejecutar el modelo**, y qué costo total implica instalarlo o retenerlo.

7. Agenda de impacto (social, ambiental, gobernanza)

- ☐ ¿Qué problemas sociales o ambientales son más críticos en este país y cómo se relacionan con nuestra cadena de valor?

- ❑ ¿Qué regulaciones o incentivos existen en materia de ESG, economía circular, inclusión financiera o digital?
- ❑ ¿Qué nivel de sensibilidad tiene el consumidor frente a estas temáticas?

Este es el punto de encuentro con los capítulos de **economía circular, comercio inclusivo y modelos regenerativos** de este mismo libro, y con futuros momentums dedicados a propósito y triple impacto. Un país con fuerte preocupación ambiental o social puede ofrecer más oportunidades para modelos regenerativos, pero también más escrutinio y riesgo reputacional si no se actúa con coherencia.

8. Tesis de rentabilidad / rol estratégico del país

- ❑ Dado todo lo anterior, ¿qué rol queremos que juegue este país en nuestro ecosistema?
- ❑ ¿“Estrella” de crecimiento y rentabilidad?
- ❑ ¿“Laboratorio” para probar modelos?
- ❑ ¿“Vaca lechera” madura y estable?
- ❑ ¿O estamos frente a una potencial “ancla” que exige rediseño o retirada?

Aquí el canvas se conecta con el **Mapa de crecimiento y rentabilidad del ecosistema digital** que propongo en este mismo libro: al completar el canvas para cada país y categoría clave, el equipo puede ubicar ese mercado en el cuadrante adecuado y decidir si acelera, sostiene, corrige o sale.

En la práctica, el uso del canvas de rentabilidad por país y categoría puede seguir tres pasos:

1. Diagnóstico comparado: El equipo completo (CEO, CFO, COO, CMO, líder de ESG) rellena el canvas para los principales países donde opera o quiere operar. No se trata de precisión milimétrica, sino de tener una foto honesta de las fortalezas y fricciones de cada mercado.

2. Discusión estratégica: Con los canvas sobre la mesa, se comparan países y categorías:

- ☐ ¿En qué mercados el modelo actual tiene más probabilidad de llegar a margen positivo?
- ☐ ¿Dónde necesitamos alianzas colaborativas (como las de *unified & collaborative commerce*) para compensar costos estructurales?
- ☐ ¿Dónde la agenda de impacto puede ser una ventaja competitiva real y no sólo marketing?

3. Decisiones de asignación de capital (IRP):

Finalmente, el resultado del canvas alimenta el marco de **IRP – inversión con retorno intencional**. Algunos países/categorías se convierten en apuestas “prioridad máxima”; otros, en laboratorios controlados; y otros, en candidatas a reformulación o salida. De este modo, el canvas evita el error de expandirse por inercia hacia mercados que lucen

atractivos en tamaño pero imposibles de sostener en términos de P&L y triple impacto.

La IA-unificada puede potenciar aún más este enfoque: a partir de datos reales de fulfilment, medios de pago, impuestos, comportamiento de clientes y métricas ESG, puede rellenar parte del canvas y simular escenarios (“¿qué pasa si renegociamos comisiones de pago?”, “¿qué ocurre si pasamos del 80 % de envíos a domicilio al 50 % con pick up?”). Así, el canvas por país y categoría deja de ser un ejercicio estático y se convierte en **instrumento vivo de gobernanza regional**, coherente con la lógica de libro vivo que atraviesa toda la colección Génesis.

Cuando la decisión correcta es achicarse

Imaginemos un retailer omnicanal iberoamericano que, durante el boom del ecommerce, decidió expandirse agresivamente a varios países de la región. En [El boom del comercio electrónico](#) contamos muchas historias de esa etapa: capital relativamente abundante, obsesión por el GMV, presión por “estar en todos lados”. Durante años, este retailer celebró crecimientos de dos dígitos en un país específico, con titulares optimistas y gráfica ascendente.

El problema apareció cuando el equipo decidió mirar ese país con las nuevas herramientas de este libro: **árbol de rentabilidad, hoja de unit economics y canvas de rentabilidad por país y categoría**. Al completar el canvas, la foto fue brutalmente clara: costos logísticos estructuralmente altos, presión fiscal superior a la media,

fuerte informalidad, mix de categorías con margen bruto ajustado, medios de pago caros y plazos de liquidación largos. Aun proyectando mejoras operativas razonables, el modelo difícilmente llegaría a un **margen de contribución positivo sostenido**.

En paralelo, el equipo aplicó el **árbol de decisión de subsidios**: ¿el capital que se estaba inyectando en ese país estaba construyendo una ventaja estructural —red de dos lados, capacidades logísticas, datos diferenciales— o sólo “compraba” volumen? ¿El payback estimado encajaba con el runway real de la compañía? ¿Había un camino creíble a un P&L sano o el país iba camino a convertirse en una “ancla” permanente en el **mapa de crecimiento y rentabilidad**? La respuesta fue incómoda: casi todos los indicadores apuntaban a lo segundo.

La decisión que siguió fue tan impopular como necesaria: **cerrar ese país y replegar la operación**, manteniendo solo algunos acuerdos B2B/B2B2C selectivos donde la ecuación de margen sí cerraba, tal como analizamos en [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#). Lejos de ser una “derrota”, el cierre ordenado liberó capital, talento y foco para fortalecer los mercados “estrella” y las “vacas lecheras” del portafolio, además de reforzar la agenda de impacto en aquellos países donde la compañía tenía realmente escala para influir.

Culturalmente, este tipo de decisión se parece mucho a lo que planteamos en [Modo desaprender para volver a aprender](#): aceptar que **el éxito no siempre es estar en más lugares, sino estar a la escala y en los mercados**

donde el modelo es viable y genera triple impacto real. El canvas país/categoría y el árbol de decisión de subsidios funcionan, en este contexto, como un espejo sin maquillaje: cuando la realidad dice que una geografía jamás llegará a buen puerto, la decisión valiente es achicarse a tiempo para poder crecer mejor en otro lado.

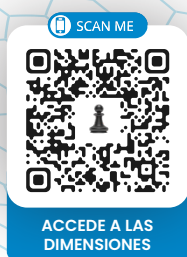
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





De la competencia al cocrecimiento

En la era del **comercio unificado y colaborativo**, las empresas iberoamericanas están rediseñando la clásica fórmula de la competencia feroz en favor de un modelo de **cocrecimiento**. En lugar de desplegar estrategias aisladas, las compañías de retail, marcas y marketplaces buscan asociarse para **compartir recursos, datos y canales**.

Este enfoque, que comparto en el libro [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) (Pueyrredon, 2025), parte del principio de que *“no importa el canal, la tecnología y la logística empiezan a ser un arma para potenciar de manera positiva los resultados de las compañías”*. Es decir, ya no se trata de que cada marca compita con su par de manera independiente, sino de tender puentes que permitan escalar sin duplicar costos.

Este giro hacia el ecosistema compartido no es sólo retórico: adquiere sentido cuando las empresas reconocen que la **eficiencia sistémica** mejora al sumar fuerzas. Como observa Juan Pablo Solar, socio de la

consultora Spencer Stuart: **“La clave no es competir con plataformas chinas sino colaborar”.**²¹

En la práctica, ello implica que una misma infraestructura – centros de distribución, flotas o plataformas tecnológicas – sea rentable gracias al uso conjunto, rentando o intercambiando capacidades según necesidad. Por ejemplo, en un paradigma de cocrecimiento, las tiendas físicas, los almacenes de diferentes marcas y los hubs logísticos se conectan a través de APIs abiertas y data-sharing, y maximizar así el rendimiento de cada centímetro cuadrado de inventario.

En este modelo se enfatiza el concepto de *“renting es compartir”*: en lugar de cada empresa poseer y explotar aisladamente sus recursos (bodegas, vehículos, equipos de entrega), se trata de **alquilarlos unos a otros según demanda**. Esto **acomoda variaciones de demanda**, difunde riesgos y evita inversiones duplicadas. [Rodrigo Cerda](#) , [Head Reverso MX](#), ejemplifica cómo esta coinnovación productiva está cambiando la industria.²²



“Ya no se habla tanto del negocio omnicanal, sino que hay un comercio unificado. La tecnología y la logística empiezan a ser un arma para potenciar de manera positiva los resultados”.



Rodrigo
Cerda

Es decir, en lugar de competir por el mismo espacio, las empresas se apoyan en un núcleo común de tecnología y logística, que hace su operación más ágil y rentable para todas.

En síntesis, la colaboración interempresarial transforma la **cadena de valor** del retail en un entramado conjunto. Al compartir infraestructura y procesos, las compañías dejan de verse como rivales y comienzan a generar sinergias: según un informe de ISDI, *“las alianzas en un modelo B2B2C pueden fortalecer las relaciones comerciales, creando sinergias beneficiosas para ambas partes, compartiendo riesgos (...) que hacen que las operaciones sean más sostenibles”*.²³ De esta forma, el ecosistema deja de lado el “ganar a costa del otro” y adopta una lógica de **respaldarse mutuamente**, esencial para impulsar la rentabilidad a escala de toda la región.

Modelos colaborativos y su impacto en costos

Los modelos de negocio colaborativos –especialmente las arquitecturas **B2B2C**– han tenido un impacto directo en la eficiencia y la reducción de costos operativos en el retail iberoamericano.

Grandes retailers y marketplaces habilitan plataformas en las que pequeñas marcas y distribuidores se integran como aliados, para ampliar el surtido sin absorber en solitario toda la infraestructura. Esta cooperación rompe silos: por

ejemplo, una cadena de supermercados puede abrir su plaza de canales a terceros (proveedores locales o *e-tailer*), de modo que cada parte aporta su fortaleza (clientes, logística, marketing) y reparte los gastos fijos.

Falabella (Chile/Latam). El gigante chileno es pionero en alianzas estratégicas B2B2C. En Perú y Colombia, Falabella unió fuerzas con la cadena de supermercados Tottus para compartir redes logísticas y centros de distribución, con lo que logró acelerar las ventas en línea aprovechando el alcance minorista existente.²⁴

De modo similar, la asociación con Soriana en México le permitió a Falabella escalar rápidamente en ese mercado, sin construir toda la infraestructura desde cero. Un análisis reciente señala que *“la colaboración con Tottus ha sido pieza clave para integrar sinergias (...), aprovechar redes logísticas y potenciar ventas online”* (América Malls & Retail, 2025); de esta forma validan que rentabilizar activos compartidos baja costos de bodegaje y reparto. De hecho, estas cooperaciones han hecho posible que Falabella amplíe su surtido (incluyendo marcas internacionales), sin asumir en solitario los gastos de almacenamiento o entrega.

Cencosud (Chile/Latam). Cencosud ha desarrollado internamente un ecosistema omnicanal, pero también abre brechas colaborativas. En el segundo trimestre de 2025, la empresa reportó ingresos consolidados de **CLP 4.171.343 millones**, lo que representa un crecimiento del **5,3 %** frente al mismo trimestre de 2024. Excluyendo el efecto de la hiperinflación en Argentina, el crecimiento habría sido del **7,2 %**.²⁵

4.2 | Continuo crecimiento orgánico en la región

Retail

	Aperturas		Remodelac.		Cierres	
3T25	#	M²	#		#	M²
Chile	2	2.250	7	-	-	-
Argentina	-	-	-	-	-	-
EE.UU.	-	-	-	-	-	-
Brasil	1	1.678	7	-	-	-
Perú	-	-	-	-	-	-
Colombia	-	-	2	12	1.696	
Total	3	3.928	16		12	1.696



Inauguración de nuevo Puzonic Campo Grande, en Río de Janeiro

Aperturas 9M25



Real Estate

+18.000 m²

GLA adicional
incorporado durante
3T25



Nuevo Easy en Villarrica



Ampliación de Cenco Limonar, en Cali, Colombia

Esto obedece en parte a un manejo más eficiente de inventarios compartidos entre tiendas físicas y centros de distribución comunes. En la práctica, la cadena implementa sistemas integrados (*platform-as-a-service*) que permiten que diferentes tiendas minoristas –propias o de aliados– utilicen los mismos centros de *fulfillment*.

El resultado es una menor duplicidad de inventarios y logística; por ejemplo, un producto puede enviarse desde la sucursal más conveniente o un depósito compartido, lo que optimiza gastos de flete. Como sugiere **Mauricio Pintos, Gerente Comercial de UES:** ²⁶



“La tecnología ha sido el hilo conductor para llevar adelante todas estas operaciones gigantes”.



Mauricio Pintos

En otras palabras, los sistemas colaborativos de gestión de órdenes y almacenes permiten escalas que ninguna empresa enfrentaría sola.

El Palacio de Hierro (México). Este retailer de alta gama ha potenciado la colaboración B2B2C mediante la integración de *Casa Palacio* (su división de hogar) en la misma plataforma de ecommerce. Al sumar el extenso catálogo de muebles y decoración de Casa Palacio al portal principal, El Palacio compartió infraestructura de ecommerce y logística, e incrementó su oferta sin multiplicar los costos operativos.

En 2024, gracias a estos esfuerzos, la tienda reportó un crecimiento digital del 28%, resultado de un modelo en que marcas propias y ajenas coexisten bajo la misma “carpa” online. Si bien no hay cifra pública exacta de ahorro, este ejemplo ilustra cómo B2B2C reduce gastos generales: *marca + retailer* comparten el mismo showroom virtual y la flota de entregas, en vez de competir por recursos separados.

VTEX IO (plataforma tecnológica). La empresa VTEX es un caso clave de aprendizaje colaborativo. Su plataforma permite a retailers y marcas montar marketplaces propios o integrarse a ecosistemas existentes, lo que acelera la exposición de pymes, sin que estas deban desarrollar infraestructura de ecommerce. Gracias a ello, múltiples tiendas pequeñas pueden *rentar* capacidad tecnológica (plataforma cloud, gateways, sistemas de inventario) proporcionada por VTEX, lo que derriba la barrera de costos de entrada.

En la práctica, son alianzas “tecnológicas”: las grandes cadenas adoptan VTEX IO como estándar (con lo que ahorran en desarrollo propio) y, a su vez, invitan a terceros a conectar sus catálogos. Este efecto red digital genera ahorros para todos los actores: cada participante contribuye al mantenimiento de la plataforma compartida, en vez de asumirlo individualmente.

En conjunto, estos ejemplos muestran que los modelos colaborativos B2B2C **escalán las operaciones y reducen costos** al eliminar redundancias. Con menos estaciones de logística idénticas, flotas compartidas y sistemas integrados, las empresas pueden focalizar su inversión en crecimiento de mercado. Como resumen, *“las alianzas en un modelo B2B2C fortalecen las relaciones comerciales (...) creando sinergias beneficiosas para ambas partes, compartiendo riesgos entre los socios (...) y haciendo que las operaciones sean más sostenibles”* (ISDI, 2024). Estas ganancias se traducen en mayor rentabilidad: por ejemplo, cuando los retailers comparten centros de distribución, el kilo transportado resulta mucho más económico para cada uno que si debiera enviar pedidos de forma independiente.

Además, la tecnología operativa se configura como catalizadora de eficiencia. Como apunta Rodrigo Cerda (ex ejecutivo de Falabella), soluciones de logística inversa automatizada (“Reverso” para devoluciones) no sólo mejoran la experiencia del cliente, sino que “quitan un dolor a los equipos internos y hacen más eficiente la operación. ¿Cómo se hace? Con tecnología”.

La frase subraya que herramientas colaborativas –desde software de gestión de inventario hasta APIs de última milla– son “armas” que reducen fricciones y costos al orquestar cadenas extensas. En definitiva, estos modelos colaborativos permiten que las inversiones (almacenes, flotas, software) sirvan a un universo conjunto de empresas, lo que amortiza gastos y permite una economía de escala compartida.

Casos B2B y B2B2C: Cuando el ecosistema también es industrial

Hasta aquí vimos sobre todo ejemplos B2C de colaboración en retail. Sin embargo, **la lógica de cocrecimiento y ahorro de costos es todavía más evidente en el mundo B2B y B2B2C**, donde los tickets son más altos, los ciclos de venta son más largos y el impacto sobre el capital de trabajo puede definir la supervivencia o caída de una empresa.

Un primer ejemplo típico es el de un **distribuidor industrial** que decide dejar de ser sólo “camión y catálogo” para convertirse en **operador de un marketplace B2B**. Durante años, este distribuidor compraba grandes volúmenes de insumos (herramientas, repuestos, equipos de seguridad, piezas para mantenimiento) y los reenvía a talleres, fábricas y pymes. El modelo tradicional exigía inmovilizar capital en inventario, financiar a clientes con plazos largos y sostener una fuerza comercial costosa. Al migrar a un modelo de marketplace, el distribuidor pasa a orquestar una red de fabricantes y mayoristas que publican sus productos directamente en la plataforma,

mientras la empresa se concentra en tres fuentes de valor: **comisiones por transacción, servicios logísticos especializados y soluciones de crédito B2B.**

En términos de unit economics, el cambio es profundo:

- ❑ El **ticket promedio por pedido** se mantiene alto, pero el riesgo de inventario pasa, en buena parte, a los fabricantes que venden sobre la plataforma.
- ❑ El **margen de contribución** ya no depende sólo del spread de compra-venta sino de servicios de alto valor agregado: entregas programadas, almacenamiento de insumos críticos, kits personalizados por tipo de cliente, soluciones de crédito y seguros.
- ❑ El **CAC por cuenta** se reduce cuando la plataforma se convierte en estándar para todo un sector: una vez incorporado un cliente industrial, la recurrencia de pedidos y la integración con sus sistemas (ERP, compras) aumenta el LTV y baja el costo de servirlo.

Este tipo de transformación conversa directamente con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#), donde mostramos cómo la compartición de infraestructura digital cambia la estructura de costos; y con [La revolución de los datos en la era del big data](#), que explica cómo usar datos de consumo B2B para anticipar necesidades de reposición y optimizar capital de trabajo. Aquí, el marketplace industrial no es sólo un catálogo extendido: es **una máquina de eficiencia** que redistribuye riesgo y mejora el uso de activos logísticos en toda la cadena.

Un segundo caso habitual en la región es el de un **proveedor de insumos** (por ejemplo, limpieza profesional, packaging, insumos de laboratorio o componentes de manufactura ligera) que migra de un modelo transaccional tradicional a un **esquema de suscripción B2B**. En el modelo antiguo, la empresa vendía cajas y más cajas de producto según pedidos puntuales; cada mes debía reactivar al cliente con llamados, visitas y promociones. El nuevo modelo propone contratos de suscripción donde el cliente paga una **tarifa mensual predecible** a cambio de reposiciones automáticas, monitoreo de consumo y garantías de disponibilidad.

Cuando se analizan los unit economics, aparecen varias ventajas:

- ❑ El **ticket medio mensual** se estabiliza y, en muchos casos, aumenta, porque la propuesta se arma por paquete de soluciones y no por precio unitario.
- ❑ La **frecuencia de compra** deja de depender de “recordar el pedido” y se alinea al ciclo operativo del cliente (por ejemplo, consumo por semana, por turno, por línea de producción), lo que mejora la planificación de producción y logística.
- ❑ El **CAC por cuenta** es mayor al inicio (se requiere un esfuerzo consultivo y de diseño de propuesta), pero el **LTV y el payback** mejoran sensiblemente cuando el churn es bajo y la relación se mantiene durante años.
- ❑ El proveedor puede optimizar rutas, consolidar entregas y reducir desperdicio, lo que mejora

el **margen de contribución por entrega** y, a la vez, el impacto ambiental (menos viajes, menos urgencias, menos stock obsoleto).

Este tipo de movimiento conecta con varios títulos de la colección: con [El boom del comercio electrónico](#) en cuanto a la digitalización de procesos de compra B2B; con [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#) en lo relativo a contratos regionales y abastecimiento cross-border; y con [Modo desaprender para volver a aprender](#), porque exige que equipos comerciales pasen de “vender cajas” a **diseñar soluciones recurrentes de valor**.

En síntesis, los casos B2B y B2B2C muestran que los modelos colaborativos no son patrimonio exclusivo del retail de consumo. Cuando se combinan marketplaces B2B, servicios logísticos especializados y modelos de suscripción para empresas, se generan **flywheels de eficiencia y rentabilidad** muy potentes: cada nueva cuenta incrementa la densidad de la red, mejora el uso de activos y refuerza el LTV; mientras se distribuye mejor el riesgo de inventario y financiación.

Este libro, enfocado en rentabilidad y sustentabilidad, propone mirar estos casos industriales con la misma lupa que usamos en B2C: **GMV, margen de contribución, CAC, LTV, payback y triple impacto**, entendiendo que la colaboración entre empresas también puede crear ecosistemas más resilientes, inclusivos y eficientes.

Ecosistemas abiertos y alianzas sostenibles

El nuevo paradigma digital exige **ecosistemas abiertos** donde conviven múltiples actores con reglas comunes y confianza mutua. En el retail iberoamericano, esto se traduce en plataformas interconectadas, logística colaborativa y alianzas a largo plazo con responsabilidad social. Un elemento clave es la **interoperabilidad tecnológica**: los sistemas de gestión, ecommerce y pagos deben comunicarse entre sí.

La interoperabilidad de los sistemas se ha convertido en una prioridad. Las empresas buscan soluciones escalables que puedan integrarse fácilmente con plataformas externas, como ecommerce, marketplaces o servicios financieros, para mejorar su productividad y eficiencia.

En términos prácticos, esto significa que herramientas como los ERP, CRM y aplicaciones logísticas deben operar con APIs abiertas que les permitan conectarse a la nube, bancos, marketplaces e incluso entidades reguladoras. Gracias al intercambio de datos en tiempo real, todos los participantes obtienen mayor visibilidad y la cadena de valor se vuelve más eficiente y coordinada.

En este ecosistema abierto, también destacan las alianzas logísticas compartidas. Un caso emblemático es la expansión de Mercado Libre en la región: además de construir cientos de centros de distribución propios y

coordinar flotas (incluyendo 1.500 camiones eléctricos), la compañía está dispuesta a prestar sus servicios a terceros. Por ejemplo, anunció un plan para ofrecer logística de marca blanca, es decir, poner su red a disposición de otras empresas.²⁷

Esta “red abierta” de transportistas y almacenes permite que incluso empresas más pequeñas accedan a entregas eficientes y sustentables, sin invertir en su propia infraestructura. Además, Mercado Libre extendió alianzas financieras con Western Union (ahora cubre EE.UU. y Canadá), para integrar aún más la economía regional en su ecosistema.

El resultado es que, como destaca un informe especializado, *“Mercado Libre le ha dado a las pyme las herramientas de pago, la plataforma y la red de logística que necesitan para competir con corporaciones de mayor tamaño (...) Al promover un marketplace en línea que beneficia tanto a vendedores como a consumidores, Mercado Libre se ha vuelto indispensable para muchas empresas locales”* (Meneses & Rodríguez Páez, 2024).



Otro aspecto son las **alianzas comerciales sostenibles** enfocadas en el crecimiento social y medioambiental. En pagos digitales, por ejemplo, la masificación de soluciones abiertas como Pix en Brasil redujo radicalmente los costos operativos de las transacciones (de alrededor de un 2–3% a apenas centavos), según destaca [Dieter Spangenberg, Advisory Board Member de Merchant Risk Council](#):²⁸



“Los costos operativos se redujeron drásticamente, pasando de niveles muy altos a apenas una fracción mínima, lo que transformó por completo el modelo de negocio”.



Dieter
Spangenberg

Esto no sólo abarata la cadena de pagos, sino que incluye a poblaciones no bancarizadas, y genera una red más inclusiva y sostenible. Asimismo, la proliferación de *open finance* (APIs bancarias, monedas digitales locales, fintech integradas) funciona como una “plataforma abierta” para todo el retail: permite que un mismo ciclo de venta integre billeteras móviles, tiendas físicas y comercios virtuales sin fricciones.

Otros ejemplos de ecosistemas colaborativos en Iberoamérica incluyen consorcios sectoriales y asociaciones para compartir prácticas. En Chile existe la **Alianza Fintech Iberoamérica**, que reúne cámaras y redes fintech de la región para difundir estándares

comunes. En Brasil y México se promueven iniciativas de infraestructura compartida (como centros de last mile compartidos entre varios retailers en zonas urbanas). Además, empresas tecnológicas están fomentando soluciones *headless* y *composable commerce* (cabezas separadas, APIs modulares) para que cada jugador arme su tienda integrada en un ecosistema abierto.



Gráfico. Ecosistema colaborativo del retail iberoamericano (mapa de sinergias B2B2C). Fuente: Elaboración propia (eContentLAB, 2025).

En este diagrama en red, cada nodo representa un actor clave: marcas (p. ej., HP, Samsung), retailers (Falabella, El Palacio de Hierro), marketplaces (Mercado Libre), proveedores logísticos (camiones, bodegas) y plataformas fintech (Mercado Pago, Pix). Flechas bidireccionales señalan los flujos compartidos: las cadenas de retail intercambian inventario y datos de stock; las marcas suben y sincronizan catálogos en marketplaces; los servicios logísticos (almacenes, mensajería) prestan servicios a varios eslabones al mismo tiempo; y la capa financiera enlaza cada transacción con múltiples opciones de pago.

En este mapa, cada empresa “renta” o usa recursos de otras: una flota de entregas puede servir pedidos de distinta marca, un sistema de gestión de pedidos único gobierna tiendas físicas y comercio electrónico; y las asociaciones permiten que incluso competidores potenciales (p. ej., Falabella y Soriana) ofrezcan canales a sus respectivos clientes.

El gráfico destaca la **sostenibilidad de las alianzas**: los recursos se optimizan colectivamente, mientras que la innovación circula por el ecosistema en su conjunto (como anillos concéntricos que hacen crecer el mercado para todos).

En definitiva, los entrevistados coinciden en que este enfoque de **unificación y colaboración** es el camino a seguir. [Rodrigo Cerda](#) resume que:



El desafío ha sido “salir de la lógica de hacer todo in-house” y apuntar a un esquema de partners que permitan “pegar un salto” tecnológico.



Rodrigo
Cerde

Por su parte, para [Martín Grosso, CEO de Prisa Depot](#), la lección es que sólo mediante ecosistemas sólidos y alianzas tecnológicas se puede avanzar al ritmo de los gigantes globales. En tanto que **Mauricio Pintos** resalta

que hoy todo este entramado demanda soluciones digitales comunes.²⁹



“Procesar toda esa cantidad de órdenes y hacer seguimiento sin tecnología es inviable”.



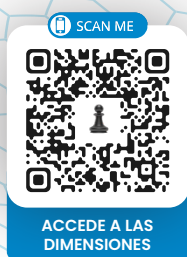
Mauricio
Pintos

Y Dieter Spangenberg enfatiza que el comercio colaborativo, desde la logística de devoluciones hasta las plataformas de pago abiertas, debe orientarse a *“cumplir la promesa”* al cliente, mientras se comparte la carga operativa.

Estos testimonios de líderes del sector ilustran una tendencia clara: la **eficiencia colaborativa** ya no es una aspiración teórica sino una práctica imprescindible. Como concluye el experto Marcel Goic, *“en Latinoamérica, Mercado Libre tiene toda una sección de tiendas oficiales en que docenas de marcas (...) han decidido participar”* (Ledger, 2024). Esa visión de marcas y retailers asociados en un ecosistema fluido es la esencia de un nuevo horizonte en el retail digital, donde *rentar* recursos significa efectivamente *compartirlos* para el beneficio mutuo.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Inteligencia artificial como motor de la eficiencia sostenible

En [La revolución de los datos en la era del big data](#)³⁰ y en [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#),³¹ la IA emerge como el gran catalizador de una eficiencia verdaderamente sostenible. Al integrar fuentes masivas de información en tiempo real –desde sensores ambientales hasta transacciones financieras–, los sistemas de IA permiten monitorear y ajustar constantemente los indicadores críticos de negocio.

Esto significa medir el retorno de la inversión (ROI) a medida que ocurre, vinculándolo directamente con impactos ambientales y sociales (criterios ESG). Por ejemplo, mediante gemelos digitales e internet de las cosas, la IA puede detectar en segundos desviaciones en el consumo energético de una planta, lo que antes se contabilizaba en informes trimestrales.

IRP – Inversión con retorno intencional

Medir el ROI ya no alcanza. En la era del capital barato, muchas compañías podían “probar de todo” y corregir después; en la era de la eficiencia sostenible, **cada dólar, cada hora de equipo y cada kilovatio tienen que tener intención**. De ahí surge la necesidad de un marco explícito para decidir **en qué iniciativas de comercio unificado vale la pena invertir**, cuáles conviene postergar y cuáles directamente descartar, aunque sean técnicamente brillantes o estén de moda.

El enfoque de **IRP – inversión con retorno intencional** parte de una idea simple: no todas las iniciativas que muestran un ROI positivo contribuyen al futuro que queremos construir. Este marco propone evaluar cada proyecto digital (un nuevo feature, la apertura de un país, una alianza de marketplace, una inversión en IA o un programa ESG) según tres ejes simultáneos:

1. Impacto en el margen de contribución y el P&L

- ☐ ¿Cuántos puntos de margen mejora esta iniciativa?
- ☐ ¿Reduce costos variables (logística, medios de pago, devoluciones, fraude) o costos fijos relevantes?
- ☐ ¿Aumenta el ticket medio, la frecuencia o el LTV ajustado por churn?

2. Impacto en métricas de triple impacto (ESG)

- ☐ ¿Contribuye a objetivos concretos de inclusión, empleo, diversidad o desarrollo local?
- ☐ ¿Reduce huella ambiental, desperdicio, consumo energético o emisiones en la cadena?
- ☐ ¿Mejora la gobernanza (transparencia de datos, cumplimiento regulatorio, ética de IA)?

3. Riesgo operativo, regulatorio y de reputación

- ☐ ¿Qué riesgos introduce en continuidad operativa, ciberseguridad, cumplimiento fiscal/laboral o protección de datos?
- ☐ ¿Qué tan frágil es frente a cambios macroeconómicos (tasas, tipo de cambio, inflación)?
- ☐ ¿Qué consecuencias tendría un fallo visible de esta iniciativa sobre la marca y la confianza del ecosistema?

El IRP no reemplaza al ROI clásico: lo **ensancha**. En lugar de quedarnos sólo con “cuánto dinero retorna”, nos obliga a preguntarnos **qué tipo de valor estamos creando, en qué horizonte de tiempo y a qué costo sistémico**. Este filtro es particularmente crítico en Iberoamérica, donde el capital es más escaso, la volatilidad macro es más alta y la licencia social para operar se gana o se pierde mucho más rápido.

En la práctica, aplicar IRP puede seguir una secuencia sencilla:

□ **Paso 1: Listar la cartera de iniciativas**

- Features de producto, proyectos de IA, nuevas categorías, expansión a países, programas de logística sostenible, alianzas B2B2C, programas de inclusión, etc.

□ **Paso 2: Puntuar cada iniciativa** en los tres ejes (P&L, impacto ESG, riesgo) con una escala simple (por ejemplo de 1 a 5).

□ **Paso 3: Clasificar la cartera** en cuatro grupos:

- Proyectos **“prioridad máxima”** (alto impacto en margen + alto impacto ESG + riesgo aceptable).
- Proyectos **“estratégicos a monitorear”** (buen impacto, riesgo alto o payoff más lejano).
- Proyectos **“experimentales controlados”** (se testean con tickets pequeños y métricas claras).
- Proyectos **“a descartar”** (bajo impacto real, alta complejidad o puro “ruido de moda”).

Desde la perspectiva de la colección, el IRP se vuelve el **punto natural entre varios libros vivos**. En [El arribo de](#)

[las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) mostramos cómo las nuevas tecnologías abren miles de posibilidades; el IRP entra para decidir **cuáles de esas posibilidades merecen recursos hoy**. En [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) vemos la explosión de alianzas y plataformas compartidas; el IRP ayuda a priorizar con qué partners avanzar primero y qué capacidades construir o alquilar.

En [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#) analizamos la expansión a nuevos mercados; el IRP permite comparar países y categorías desde una lógica de margen, impacto y riesgo, y así evitar confundir “oportunidad grande” con “negocio sano”.

También dialoga directamente con [Modo desaprender para volver a aprender](#): aplicar IRP implica **cambiar hábitos culturales** en los equipos directivos. En lugar de perseguir sólo “proyectos vistosos” o “innovaciones que se ven bien en la presentación”, el liderazgo se entrena para preguntarse siempre: “¿dónde está el retorno intencional de esta inversión?”. Es un cambio de conversación en los comités de dirección: menos “qué tan disruptivo es esto”, más “qué tan alineado está con nuestra tesis de rentabilidad y triple impacto para los próximos 5–10 años”.

Desde la IA-unificada, este marco gana aún más potencia. Un orquestador de IA puede:

- ❑ Simular el impacto en P&L y en emisiones de distintas combinaciones de proyectos.
- ❑ Estimar escenarios de riesgo (por ejemplo, cambios regulatorios o shocks logísticos) sobre cada iniciativa.
- ❑ Recomendar reequilibrar el portafolio cuando detecta que sobreinvertimos en iniciativas de alto riesgo y poco impacto o subinvertimos en proyectos con gran potencial de margen y ESG.

En [La revolución de los datos en la era del big data](#) planteamos el **data trust flywheel** como base para decisiones informadas. El IRP es el paso siguiente: con datos confiables y modelos de IA que simulan escenarios, el board deja de decidir a ciegas y puede **asignar capital, tiempo y atención donde la triple ecuación P&L + impacto + riesgo es más favorable**. Este libro, centrado en rentabilidad y sustentabilidad, propone que el IRP se incorpore como herramienta habitual en los comités de inversión, de transformación digital y de ESG: la brújula que orienta qué proyectos merecen acelerar, ajustar o frenar.

IA-unificada como simulador de escenarios de rentabilidad e impacto

Durante años, las decisiones más importantes sobre precios, logística, expansión o programas de impacto se tomaron sobre **presentaciones estáticas y excels congelados**. Se proyectaban pocos escenarios

(“optimista, base, pesimista”), se discutían durante semanas y, cuando finalmente se aprobaban, la realidad ya había cambiado. En un entorno tan volátil como el iberoamericano, esa lógica es demasiado lenta y demasiado rígida.

La **IA-unificada** permite otra cosa: convertir el negocio en un **laboratorio permanente de escenarios**. En lugar de discutir sólo hipótesis, podemos simular en segundos qué ocurre con el margen, el flujo de caja y las métricas de impacto cuando movemos las principales palancas del comercio unificado:

- ❑ **Pricing y promociones:** subir o bajar precios, cambiar la lógica de descuentos, definir umbrales de envío gratis o de beneficios para ciertas cohortes.
- ❑ **Logística y servicio:** ajustar plazos de entrega, consolidar envíos, modificar la promesa de servicio por zona, cerrar o abrir centros de distribución, cambiar mix de carriers.
- ❑ **Mix de canales:** mover inversión entre ecommerce propio, marketplace, tienda física integrada, social commerce y superapps.
- ❑ **Decisiones de impacto (ESG):** cambiar el tipo de empaque, introducir opciones de entrega verde, rediseñar políticas de devoluciones, lanzar programas de inclusión financiera o de empleo en comunidades vulnerables.

La lógica es simple: el humano **formula la pregunta**

(“¿qué pasa si...?”) y define criterios de riesgo y de impacto; la IA-unificada se encarga de recorrer miles de combinaciones posibles y mostrar **cómo se comportan el P&L y el triple impacto bajo cada una**. No decide por nosotros, pero **reduce drásticamente el espacio de incertidumbre**: en lugar de debatir sobre percepciones, discutimos sobre escenarios comparables.

Este simulador se apoya directamente en el **árbol de rentabilidad del comercio unificado** y en la **hoja de unit economics** que propongo en este mismo libro. Si entendemos bien cómo se construyen el margen de contribución, el EBITDA y el flujo de caja, la IA puede proyectar cómo se mueven estas métricas cuando cambiamos una o varias palancas a la vez. Por ejemplo:

- ❑ ¿Qué ocurre con el margen por pedido y el LTV si dejamos de subsidiar completamente el envío y pasamos a un modelo de umbral por ticket?
- ❑ ¿Qué pasa con la caja y la huella de carbono si extendemos las ventanas de entrega para consolidar rutas?
- ❑ ¿Cómo cambia el P&L por país si movemos un 15 % del presupuesto de performance marketing hacia programas de fidelidad y comunidad?

En [La revolución de los datos en la era del big data](#) planteo el **data trust flywheel** como base de cualquier decisión seria: sin datos confiables, ningún modelo de IA merece nuestra confianza. En [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#)

analizo cómo la IA y la nube hacen posible correr simulaciones a escala que antes eran impensables. Este libro conecta ambos aportes con el lenguaje del P&L y del triple impacto: una vez que el data trust flywheel está en marcha, la IA-unificada puede convertirse en **el simulador oficial de escenarios de negocio**.

Desde la perspectiva del ecosistema, este simulador también dialoga con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) y con [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#). No se trata sólo de mover palancas dentro de una empresa, sino de modelar qué pasa cuando:

- ❑ Ajustamos comisiones en un marketplace colaborativo.
- ❑ Compartimos bodegas con otros actores para mejorar unit economics.
- ❑ Entramos o salimos de un país, previa consideración de impuestos, logística, medios de pago e informalidad.

El simulador puede mostrar, por ejemplo, cómo se reconfigura el P&L si transformamos un país “laboratorio” en país “estrella”, o al revés, si aceptamos que cierto mercado será, por diseño, un laboratorio controlado con límites claros de inversión.

En la dimensión cultural, esto se entrelaza con [Modo desaprender para volver a aprender](#). Usar IA-unificada

como simulador exige que los líderes pasen de **decidir sólo por intuición o jerarquía** a **decidir con hipótesis, datos y exploración guiada**. El hábito cambia: antes de aprobar un gran subsidio, una expansión agresiva o una iniciativa de impacto muy costosa, el board pide ver los escenarios generados por la IA, las hipótesis detrás de cada uno y los riesgos asociados. El rol de la experiencia no desaparece, pero se reencuadra: ya no es una corazonada solitaria, es un criterio experto que elige entre escenarios simulados.

El paso siguiente lo da la **human augmented AI**: cuando este simulador está integrado en el día a día, cada líder puede interactuar con él como con un copiloto. Un CEO pregunta: “Simulá tres escenarios donde priorizamos margen sobre crecimiento en el próximo año y mostrame impacto en caja y en NPS”. Un CFO pide: “Mostrame qué pasa con el payback y la relación LTV/CAC si reducimos un 20 % los subsidios logísticos en estas tres cohortes”. Un CMO explora: “¿Qué combinación de canales reduce nuestro CAC total sin destruir la frecuencia de compra?”. Un líder de impacto consulta: “¿Qué set de decisiones logísticas reduce 30 % nuestras emisiones por pedido con el menor sacrificio de margen posible?”.

En [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#) ya planteo que el crecimiento saludable se da cuando el flywheel gira alimentado por buenos unit economics. El simulador de escenarios que proponemos aquí permite ver **cómo evoluciona ese flywheel bajo distintas decisiones**: qué pasa con adquisición, activación, recurrencia y recomendación

cuando cambiamos la promesa de servicio, ajustamos pricing o introducimos iniciativas de impacto. Es, en la práctica, un **tablero de control aumentado** donde P&L, experiencia y triple impacto dejan de ser mundos separados para convertirse en dimensiones de un mismo juego estratégico.

Gracias a algoritmos avanzados de aprendizaje automático, la IA anticipa tendencias (picos de demanda, fallas inminentes, cambios en el comportamiento del consumidor) y propone acciones correctivas al instante. De este modo, optimiza el ROI en tiempo real al reducir costos y maximizar ingresos, mientras simultáneamente mejora métricas de sostenibilidad. La IA se ha convertido en una herramienta clave para crear informes más detallados, precisos y alineados con las expectativas de inversores y reguladores.

En la práctica, esta convergencia de IA y ESG se traduce en impactos concretos sobre indicadores financieros, operativos y sociales. En el ámbito **financiero**, la IA impulsa el crecimiento de ventas (a través de personalización y nuevos productos inteligentes) y la reducción de costos operativos (mediante automatización de procesos y mantenimiento predictivo). Por ejemplo, IBM destaca que los sistemas de IA en infraestructuras tecnológicas reducen interrupciones y aceleran la resolución de problemas, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la productividad del equipo técnico.³²

Esto equivale a un aumento directo de los ingresos por servicio y una mejora en los márgenes de operación.

En términos de **eficiencia operativa**, la IA optimiza la cadena de valor: automatiza tareas rutinarias, anticipa consumos energéticos y ajusta la producción en caliente.

Las soluciones basadas en inteligencia artificial permiten a las empresas automatizar el encendido y apagado de sistemas según la demanda, para optimizar así el consumo de energía sin que se vean interrumpidas sus operaciones. De este modo, se reducen los gastos operativos y se incrementa la eficiencia energética. Además, gracias al mantenimiento predictivo apoyado en algoritmos, es posible evitar paradas inesperadas, prolongar la vida útil de los equipos y maximizar el uso de los recursos productivos.

En materia de ESG, la inteligencia artificial posibilita la integración de datos sobre emisiones de carbono, calidad del aire, consumo de agua, diversidad de personal y gobernanza en un análisis unificado. Conforme a un informe del International Energy Agency (IEA), la IA ya está siendo desplegada en el sector energético para reducir costos, aumentar la fiabilidad de las redes y disminuir el tiempo de interrupciones.³³

Indicadores financieros: La IA aumenta los ingresos al habilitar ofertas hiperpersonalizadas, y mejora los márgenes al reducir gastos de operación. Por ejemplo, plataformas de IA en servicios TI han demostrado reducir tiempos de inactividad, con lo que elevan la productividad del personal y la lealtad del cliente.

Indicadores operativos: La IA incrementa la eficiencia operativa al predecir demanda, optimizar inventario y automatizar flujos de trabajo. Acciones simples como desconectar equipos o encender iluminación sólo cuando es estrictamente necesario se traducen en ahorros inmediatos. Gracias a análisis predictivos y gemelos digitales, la IA asegura que la maquinaria funcione siempre cerca de su capacidad óptima, además de minimizar errores y demoras.

Indicadores ESG: La IA mejora la transparencia y exactitud de métricas ambientales, sociales y de gobernanza. Automatiza la agregación de datos (huella de carbono, consumo de agua, etc.) y genera informes financieros con enfoque ESG más completos. Asimismo, identifica oportunidades de reducción de emisiones (p.ej., optimizando rutas de logística o balanceando la demanda energética) y monitoriza la inclusión y seguridad laboral. En suma, la adopción de IA acerca a las empresas a su “triple resultado” (económico, social, ambiental), al optimizar simultáneamente todos estos frentes.

Este capítulo profundiza en cómo, a partir de esta base, los datos y la IA nos llevan *“de la data a la decisión”* y posibilitan una **rentabilidad aumentada** con propósito. En un próximo apartado examinaremos casos concretos y testimonios de expertos sobre cómo la ciencia de datos convierte big data en decisiones estratégicas que mejoran al mismo tiempo la cuenta de resultados y el impacto social.

El data trust flywheel y el copiloto de fugas de rentabilidad

Un negocio digital sano no se define sólo por cuánto crece, sino por **cuánto deja de escapar por las grietas invisibles del P&L**. Fraude silencioso, devoluciones mal gestionadas, errores de picking, campañas de marketing que gastan mucho y venden poco, comisiones de medios de pago que se van acumulando, SLA logísticos que se incumplen y disparan compensaciones: cada una de estas fugas parece pequeña, pero juntas pueden erosionar varios puntos de margen. El desafío es que, a simple vista, muchas de estas pérdidas quedan escondidas entre miles de pedidos y millones de líneas de datos.

Aquí es donde el **data trust flywheel** y la **IA-unificada** pueden funcionar como un verdadero **sistema inmunológico del negocio**. Mientras el árbol de rentabilidad del comercio unificado y la hoja de unit economics nos muestran la anatomía del P&L, el “copiloto de fugas” se ocupa de monitorear, en tiempo casi real, los signos vitales de la operación para detectar anomalías antes de que se conviertan en hemorragias. No decide por nosotros, pero nos señala dónde está el sangrado para que actuemos rápido.

El primer requisito es contar con una base de datos confiable y bien orquestada, tal como desarrollamos en [La revolución de los datos en la era del big data](#): eventos de pedidos, pagos, devoluciones, contactos de servicio, campañas de marketing, métricas logísticas y señales

ESG deben confluir en un mismo “sistema nervioso” de datos. Ese es el data trust flywheel: un ciclo virtuoso donde se capturan datos de calidad, se unifican, se enriquecen, se usan para tomar decisiones... y ese aprendizaje vuelve a alimentar la mejora de los propios datos. Sin esta base, cualquier intento de IA se vuelve un castillo en el aire.

Sobre esa base, la IA-unificada puede entrenarse para detectar **patrones anómalos** en las principales fuentes de fuga de rentabilidad:

- ❑ En **fraude y pagos**, identificando comportamientos atípicos por medio de pago, país, dispositivo o tipo de producto, y ajustando límites, validaciones y reglas de riesgo.
- ❑ En **devoluciones**, detectando picos anormales por categoría, seller, campaña o promesa de entrega, que pueden indicar problemas de surtido, calidad o desalineo de expectativas.
- ❑ En **errores de picking y fulfilment**, encontrando correlaciones entre centros, turnos, equipos y tasas de error para reorganizar procesos, entrenar o automatizar.
- ❑ En **campañas de marketing**, señalando grupos de anuncios, audiencias o creatividades donde el costo por adquisición se disparó o el retorno real se derrumba, más allá de las métricas de vanidad.
- ❑ En **SLA logísticos y de servicio**, marcando tendencias de atrasos y tiempos de respuesta que puedan anticipar compensaciones, churn o mala reputación.

En [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) describo cómo la IA, el cloud y el edge computing permiten monitorear sistemas complejos en tiempo real. Este “copiloto de fugas” es la aplicación directa de esa capacidad al P&L del comercio unificado: un modelo que no sólo mira promedios, sino que se obsesiona con detectar **desvíos sutiles**, esos que el ojo humano tiende a naturalizar (“siempre tuvimos este nivel de devoluciones”, “es normal ese ratio de fraude en este país”) hasta que es demasiado tarde.

Este enfoque también se conecta con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#). En un ecosistema donde compartimos logística, medios de pago, marketplaces, superapps y plataformas tecnológicas, las fugas no siempre ocurren dentro de nuestra propia infraestructura; muchas veces aparecen en interfases con partners. Un data trust flywheel bien diseñado, junto con acuerdos de compartición de datos, permite que el copiloto identifique anomalías que afectan todo el ecosistema: por ejemplo, un carrier que empieza a deteriorar sus tiempos de entrega, un proveedor logístico con tasa de ruptura creciente, o un partner de pagos con pico de contracargos en cierto segmento.

Desde la perspectiva cultural, este sistema inmunológico digital dialoga con [Modo desaprender para volver a aprender](#). Implica pasar de una cultura donde los equipos esconden errores o los minimizan (“son casos aislados”) a otra donde las fugas se exponen rápido para corregirlas antes de que escalen. La IA aquí no viene a señalar culpables, sino a ofrecer **radiografías objetivas**:

muestra los patrones, propone hipótesis y sugiere dónde mirar. El liderazgo tiene que crear el contexto para que esa información se use para aprender y mejorar, no para castigar.

En contextos de **global selling**, como trabajamos en [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#), este copiloto de fugas se vuelve aún más crítico: el riesgo de fraude, los costos de devolución, los problemas aduaneros y las diferencias regulatorias entre países pueden convertir una expansión en un drenaje silencioso de caja. Un sistema que monitorea por país y por corredor logístico puede alertar cuál mercado necesita atención urgente, cuál requiere rediseñar la promesa de servicio y dónde el modelo actual simplemente no es viable sin cambios estructurales.

Finalmente, este copiloto se integra con la lógica de **alertas tempranas y risk-impact canvas** que también proponemos en este libro. Cada fuga relevante puede mapearse en términos de probabilidad e impacto: algunas son frecuentes pero de bajo monto; otras son raras pero catastróficas. La IA-unificada puede priorizar qué fugas atacar primero y proponer acciones: renegociar un contrato logístico, ajustar políticas de devolución, reconfigurar filtros de fraude, pausar una campaña, revisar cierto flujo en la app. En lugar de reaccionar cuando el daño ya está consolidado en el P&L anual, el equipo puede operar con un tablero de control que muestra, casi en tiempo real, **dónde se está escapando el margen** y qué decisiones pueden cerrarle la puerta.

De este modo, el data trust flywheel deja de ser sólo un concepto de arquitectura de datos y se convierte, junto con la IA-unificada, en un **copiloto permanente de la rentabilidad**: un sistema que vigila, alerta y sugiere, mientras libera a las personas para lo que mejor saben hacer en este nuevo contexto human+AI: interpretar, priorizar y rediseñar el modelo de negocio con una mirada integral de P&L y triple impacto.

De la data a la decisión

La transformación digital exige que las organizaciones aprendan a convertir datos masivos en decisiones de alto valor. La ciencia de datos y los modelos predictivos son las herramientas para lograrlo: segmentan clientes, anticipan demanda y optimizan recursos antes de que ocurra una crisis o se desperdicie una oportunidad.

Como advierte [**Mauricio Blanco, Senior Client Advisor en Accenture Chile**](#):



“Los retailers deben utilizar datos, IA y aprendizaje automático para generar información y tomar decisiones” de manera focalizada.



**Mauricio
Blanco**

El primer paso es disponer de un *data lake* integrado, que recoja datos de ventas, inventario, pedidos, canales digitales y más, para luego procesarlos con modelos estadísticos y de machine learning. Este enfoque analítico transforma cada métrica en un dato procesable: el resultado son decisiones predictivas (¿qué producto faltará mañana?, ¿qué oferta será exitosa?) y prescriptivas (recomendaciones de ajuste) que elevan la rentabilidad operativa.

En la práctica, ya existen múltiples casos de éxito. Por ejemplo, *VTEX Data Pipeline* es una solución que extrae datos de cada operación de comercio electrónico (tráfico web, inventarios, pagos, descuentos) y los envía a un sistema de inteligencia de negocio.³⁴ Según su documentación, esta herramienta permite lograr una **visión 360° del comercio**: se recuperan datos ocultos de navegaciones y transacciones para mejorar la gestión omnicanal del inventario y para evaluar el desempeño de precios y promociones. Gracias a ello, el *merchant* puede ajustar dinámicamente sus estrategias de precios o campañas de marketing basadas en datos reales, a fin de elevar ventas sin aumentar costos fijos.

Por su parte, **Mercado Libre Ads** es una plataforma publicitaria potenciada por IA que emplea algoritmos de *machine learning* para segmentar ofertas y automatizar pujas publicitarias.³⁵ Analiza en tiempo real el comportamiento de navegación y compra de millones de usuarios, para sugerir qué productos promocionar y a qué audiencia, a fin de maximizar el retorno de la inversión publicitaria para los vendedores.

Impactará a la audiencia con
MAYOR INTENCIÓN DE COMPRA
 de América Latina donde sea
 que se encuentre



Ecosistema publicitario de Mercado Libre y su integración con grandes plataformas globales. La compañía combina sus verticales de ecommerce, fintech y entretenimiento con herramientas de display, search y video streaming, y conectar audiencias mediante acuerdos estratégicos con Google, Disney+ y HBO Max, para potenciar el alcance de su red publicitaria. Fuente: Mercado Libre Ads (2024). Ecosistema publicitario integrado: Display, search & streaming. Reporte corporativo.

De manera complementaria, la empresa brasileña **Natura**, líder en cosmética sustentable, lanzó un asistente virtual de ventas vía WhatsApp con IA.³⁶ Esta herramienta personalizada guía al cliente en cada paso de la compra sin salir de la app, lo que fortalece su estrategia de *social commerce* y empodera a sus consultoras independientes. Así, Natura combina rentabilidad con propósito social: facilita las ventas (con aumento de ingresos), mientras ofrece un servicio más amigable y adaptado a sus consultoras y consumidores.

El contraste entre estos casos es instructivo: VTEX potencia el análisis interno para eficiencias de inventario y precio; Mercado Libre Ads enfoca la data en maximizar alcance comercial y conversión; y Natura incorpora IA conversacional para expandir la experiencia de compra socialmente responsable. En cada caso, la IA democratiza el acceso al análisis sofisticado.

Juan Martitegui, SVP New Initiatives & Growth AI BairesDev, destaca que:³⁷



Los grandes modelos de lenguaje (transformers) facilitan la IA aumentada: un “colaborador digital” que eleva las capacidades humanas, sin reemplazarlas por completo.



Juan
Martitegui

De modo similar, Sebastián Rodríguez, Head of Business Development de Celara Labs, apunta que:³⁸



Los modelos predictivos en retail permiten anticipar con precisión fenómenos de demanda, para apoyar decisiones en marketing y cadena de suministro.



Sebastián
Rodríguez

Y en el sector financiero, expertos subrayan que la IA aplicada a *fintech* habilita motores de crédito altamente personalizados: gracias al análisis de big data, pueden generarse scores de riesgo individualizados para cada cliente. Así se extiende el crédito de forma inclusiva y rentable, lo que aumenta la satisfacción del cliente y la eficiencia del portafolio crediticio.

Cada uno de estos testimonios –aunque diverso en contexto– coincide en un punto: la ciencia de datos convierte volúmenes crecientes de información en un arma estratégica. Tal como subraya [Gonzalo Begazo](#):



La IA es una gran aliada de la logística porque “sus algoritmos pueden predecir mejor la demanda”, lo que optimiza la capacidad de flota y reduce costos operativos.



Gonzalo
Begazo

En conjunto, estos ejemplos demuestran que los sistemas basados en datos no sólo elevan la **eficiencia** (menores desperdicios, mejores forecasts, decisiones más rápidas), sino que también potencian la **rentabilidad** y el **propósito**. Las empresas que dominan esta “ciencia de la decisión” logran un círculo virtuoso: por un lado, aprovechan economías de escala digital, y por otro, refuerzan su misión social.

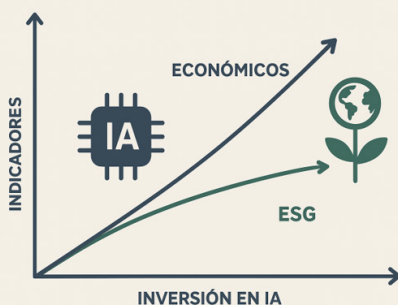


Gráfico conceptual que muestra cómo el aumento de la inversión en inteligencia artificial impulsa simultáneamente los indicadores económicos y las métricas ESG. La IA actúa como un puente entre rentabilidad y sostenibilidad, a fin de generar una “rentabilidad aumentada” que integra valor financiero, social y ambiental. Fuente: Elaboración propia (eContentLAB, 2025).

Esto ilustra conceptualmente este punto: a medida que se multiplica la inversión en IA (abscisa), aumentan simultáneamente los indicadores económicos (ordenadas) y las métricas ESG.

La IA actúa como puente entre rentabilidad y sostenibilidad: cada ciclo de mejora algorítmica produce beneficios financieros claros (ventas, productividad) y paralelamente minimiza impactos ambientales y sociales. En otras palabras, impulsa una rentabilidad *aumentada* que incluye elementos sociales y ambientales, lo que cierra la brecha entre ROI tradicional y valor compartido.

Automatización responsable y eficiencia energética

El siguiente paso en esta evolución es la **automatización inteligente** de recursos, especialmente energéticos, que refuerza la eficiencia sostenible. La IA y la automatización de procesos permiten optimizar el uso de energía en plantas industriales, redes logísticas y oficinas corporativas.

Gracias al análisis de datos y a la generación de recomendaciones prescriptivas, las empresas pueden reducir su consumo con decisiones dinámicas. Como vimos, la IA aplicada a la gestión energética permite **prever la demanda futura** con alta precisión. Esto facilita planificar el funcionamiento de equipos en momentos de menor tarifa eléctrica, o ajustar la producción justo antes

de picos de consumo, para minimizar desperdicios.

La integración de **mantenimiento predictivo** es otro aporte clave: al monitorear continuamente sensores y maquinaria, la IA identifica patrones de fallo potenciales. De esta forma, los equipos reciben mantenimiento justo en el momento óptimo, lo que extiende su vida útil y evita paradas imprevistas, y esto a su vez reduce costes de energía a largo plazo y mejora la productividad. En suma, las eficiencias impulsadas por la IA *“pueden disminuir las necesidades energéticas, reduciendo así los costos y el impacto de las emisiones de carbono”*, como destaca PwC.³⁹

Otro aspecto clave es la **automatización impulsada por inteligencia artificial**, que permite regular en tiempo real el funcionamiento de las infraestructuras, según las necesidades operativas. Al ajustar automáticamente los sistemas de encendido y apagado, se optimiza el uso de la energía, sin afectar la continuidad de las operaciones, lo que se traduce en menores costos operativos y una eficiencia energética superior.

Por ejemplo, algoritmos inteligentes pueden programar iluminación, climatización o el despacho de máquinas sólo cuando la ocupación o la producción lo requieran, y llevar así el consumo al mínimo indispensable. Estos mecanismos se extienden a la cadena de suministro energético completa: desde la generación hasta la distribución, la IA optimiza cada etapa. Así, las empresas pueden anticipar la demanda en la red y equilibrar la carga entre energía convencional y renovable.

Gracias a ello, es posible garantizar una transición más ordenada hacia fuentes verdes: la IA gestiona el almacenamiento en baterías y sincroniza el aporte solar o eólico, lo que mejora la estabilidad y reduce la huella ecológica. En paralelo, la IA permite **calcular con precisión el ROI de proyectos de eficiencia energética**. Con datos fiables de consumo y ahorro energético, las compañías evalúan qué inversiones (como paneles solares, bombas de calor o redes de distribución inteligentes) generarán los beneficios económicos y ambientales esperados, para guiar inversiones más responsables (PwC, 2025).

El resultado es una sinergia entre eficiencia operativa y sostenibilidad: un sistema inteligente de gestión energética no sólo baja la factura eléctrica, sino que también reduce emisiones y refuerza la resiliencia empresarial. Incluso en el nivel de estrategias corporativas, la IA genera valor adicional: PwC señala que, incorporando datos de sostenibilidad obtenidos mediante IA, *“todo el mundo, no sólo los especialistas en ESG, podrá usar datos de sostenibilidad para tomar decisiones informadas”* (PwC, 2025).

Esto crea un círculo virtuoso: las inversiones en IA ayudan a alcanzar metas de emisiones, lo que a su vez mejora la reputación de marca y la lealtad del cliente. Como resume el informe, en el largo plazo, las eficiencias energéticas impulsadas por IA reducen a casi cero muchos costos operativos (PwC, 2025), y permiten que la misma tecnología sostenga los procesos que inicialmente requerían altos insumos energéticos.

A lo largo de todo este proceso, debemos aplicar la **automatización responsable**. Como destaca **Mauricio Blanco**:



“La IA debe usarse para potenciar a las personas, no para reemplazarlas, y requiere cultura y liderazgo adecuados”.



**Mauricio
Blanco**

En logística, por ejemplo, Gonzalo Begazo, de Chazki, enfatiza que la IA no es un sustituto total:



“Hay algoritmos de lenguaje de por medio, pero el cliente debe sentirse tan cómodo al no percibir que está siendo atendido por una máquina”.



**Gonzalo
Begazo**

En energía, significa implementar sistemas autónomos con supervisión humana y criterios claros de gobernanza. La clave es integrar la IA en un modelo híbrido hombre-máquina: robots, sensores y analítica aprenden continuamente, mientras los líderes humanos definen la estrategia y la ética detrás de cada decisión algorítmica.

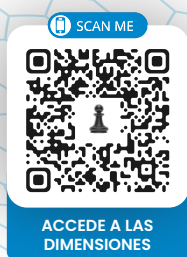
Al fomentar esta colaboración, las empresas logran procesos inteligentes que garantizan mayor rentabilidad y reducen el impacto ambiental. En definitiva, la automatización con IA impulsa una eficiencia energética sostenible que transforma el ROI en una métrica amplificada por el valor social y ambiental.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





De la RSE al modelo regenerativo

La sostenibilidad corporativa ha evolucionado desde la **responsabilidad social empresarial (RSE)** tradicional hacia modelos más ambiciosos y holísticos, que buscan no sólo minimizar daños sino generar impactos positivos integrales. Originalmente la RSE se centraba en acciones filantrópicas puntuales y en el cumplimiento de estándares sociales y ambientales mínimos.

Sin embargo, algo que profundizo en el libro [Tendencias globales y su influencia](#)⁴⁰ es que las mismas impulsan un salto hacia una *economía regenerativa*, donde las empresas no se conforman con ser “menos malas”, sino que se comprometen a restaurar recursos naturales, empoderar comunidades y transformar sus cadenas de valor.

Cuando hablemos de sustentabilidad en este libro, lo haremos siempre en sentido **triple: económico, social y ambiental**. Un modelo que no genera caja es ecológicamente inviable porque no sobrevive; un modelo que destruye comunidades, precariza talento

o profundiza brechas tampoco es sostenible aunque sus números financieros cierren. El desafío no es elegir una dimensión contra las otras, sino **integrarlas en la ecuación de rentabilidad**: que cada decisión de negocio pueda leerse al mismo tiempo en el P&L, en el tejido social que impacta y en la huella ambiental que deja.

Esta mirada recorre toda la colección *Génesis de un futuro digital*. En [El boom del comercio electrónico](#), muestro cómo la primera etapa del ecosistema se concentró casi exclusivamente en la dimensión económica del crecimiento (GMV, usuarios, expansión), y dejó para después las preguntas ambientales y sociales. En [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#) analizo cómo la IA, la nube y la automatización abren oportunidades de eficiencia, pero también nuevos costos energéticos y dilemas éticos que no se pueden ignorar.

En [Modo desaprender para volver a aprender](#), profundizo en la dimensión social de la sustentabilidad: talento, cultura, inclusión y desarrollo de equipos human+AI como condición para cualquier estrategia de largo plazo. Y en [La revolución de los datos en la era del big data](#) planteo el data trust flywheel como base para **medir de manera integrada margen, impacto social y huella ambiental**. Este libro sobre rentabilidad y sustentabilidad toma todas esas piezas y las ordena en un mismo tablero de control: si una iniciativa no cierra en caja, no reequilibra el tejido social y no mejora (o al menos no empeora) la huella ambiental, difícilmente pueda llamarse sostenible.

La **sustentabilidad** se define clásicamente en tres dimensiones interrelacionadas:



La **dimensión ambiental** implica conservar los ecosistemas y reducir la huella ecológica.

La **dimensión social** tiene que garantizar equidad, inclusión y bienestar de las personas.

La **dimensión económica** debe asegurar viabilidad y prosperidad a largo plazo.

Bajo el enfoque regenerativo, estos tres pilares se fortalecen mutuamente: por ejemplo, invertir en energía renovable (ambiental) puede reducir costos operativos (económico) y mejorar la salud de las comunidades locales (social). Así, el desafío moderno no es equilibrar estas dimensiones de forma parcial, sino *integrarlas de raíz en el modelo de negocio*, y apuntar a que el propio ciclo productivo genere beneficios para la sociedad y el planeta.

El pasaje de la RSE hacia un modelo regenerativo implica también adoptar nuevas metodologías y visión estratégica. No basta con reportar iniciativas aisladas: es preciso reimaginar procesos enteros (cadena de suministro, diseño de productos, servicios financieros), para que cada decisión corporativa considere simultáneamente su impacto ambiental, social y económico.

Este cambio exige un liderazgo consciente y colaborativo, abierto a innovaciones como la economía circular, la transparencia en la cadena de valor y el uso de datos digitales para monitorear los resultados. La sustentabilidad, para convertirse en **ventaja competitiva**, requiere pasar de la lógica del gasto por cumplimiento hacia la creación de valor compartido y el pensamiento a largo plazo.

Economía circular **y logística verde**

La **economía circular** es un paradigma clave en este tránsito hacia la sustentabilidad competitiva. En lugar del modelo lineal “tomar-hacer-desechar”, propone cerrar ciclos: reutilizar materiales, acondicionar productos y reciclar residuos para maximizar su vida útil.

Empresas líderes ya implementan esta visión. Por ejemplo, Newsan –importante fabricante argentino

de electrodomésticos– lanzó el programa *Newsan IN*, una estrategia de economía circular que “*combina innovación, sustentabilidad, valor social y una gestión ambiental que extiende la vida útil de productos eléctricos y electrónicos*”.⁴¹ Mediante *Newsan IN*, se capacita a personas en situación de vulnerabilidad para reparar aparatos donados (que no pueden venderse por fallas estéticas o funcionales), a fin de brindarles empleo y a la vez evitar toneladas de desechos electrónicos. Como explica María Daniela Decoud, Jefa de Sustentabilidad de *Newsan*, al medio de comunicación Infobae (2025), para cada residuo “se busca una oportunidad” de convertirlo en insumo útil.

Este programa consiguió reacondicionar decenas de miles de equipos y evitar unas 15 toneladas de CO₂, mientras el **60% de los trabajadores eran mujeres**. Es un claro caso en que el retorno ambiental (menos residuos) y social (empleo inclusivo) se logran sin sacrificar la rentabilidad, lo que demuestra que la economía circular puede ser un motor de competitividad sostenible (Infobae, 2025).

A nivel de comercio electrónico, la economía circular exige repensar la logística y la cadena de suministro. *Logística verde* significa optimizar rutas, usar embalajes reciclables y compensar emisiones, de modo que cada compra en línea sea más sustentable. Además, la trazabilidad digital es fundamental: hoy los consumidores globales demandan saber no sólo dónde viajó un producto, sino **qué huella ambiental dejó**.

Gonzalo Begazo subraya que:



“La trazabilidad logística ya no es simplemente decir que estuvo en tal ciudad y en tal puerto, sino exactamente decir qué manos tocaron [el paquete] en toda su dimensión”. Más aún, “el consumidor global exige saber si la cadena no funciona o si es neutral”.



**Gonzalo
Begazo**

Para lograrlo, compañías como Chazky apuestan por sistemas de gestión avanzados e inteligencia artificial, que permiten predecir qué vehículos usar (bicicletas, camiones, etc.) y planificar entregas de forma eficiente. Estas herramientas tecnológicas hacen posible un transporte más limpio (por ejemplo, usando flotas eléctricas cuando conviene) y rutas óptimas, que reducen kilómetros recorridos. Así, la adopción de plataformas de logística digital integrada se convierte en un habilitador de la sustentabilidad, que equilibra velocidad de entrega con cuidado ambiental.

Otro ejemplo relacionado es **Mercado Libre**, pionero regional del ecommerce. Aparte de incorporar prácticas logísticas verdes (como centros de distribución con energías renovables o flotas ecoamigables en algunos países), ha desarrollado servicios financieros sustentables. Mediante Mercado Pago y Mercado Crédito, ofrece

créditos verdes a emprendedores que implementan medidas ambientales en sus negocios. Si bien no hay un reporte público detallado de estos “créditos sustentables”, la empresa señala que mejorar la inclusión financiera es clave y que considera criterios de impacto en sus modelos de riesgo (por ejemplo, premiando comercios que cumplen con estándares ambientales).⁴²

En conjunto, estos casos ilustran cómo los modelos de economía circular y las soluciones logísticas verdes (liderados por exponentes como Newsan y Mercado Libre, y complementados por la visión de expertos) están configurando un nuevo ecosistema donde la sustentabilidad no es un sobre costo sino un componente central de la propuesta de valor.

Comercio inclusivo y talento con propósito

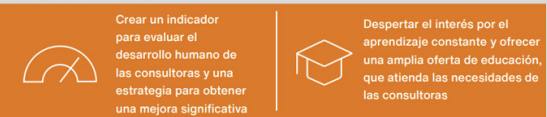
El **comercio inclusivo** lleva la sustentabilidad al ámbito social, al reconocer que la competitividad futura depende de empoderar a todos los actores de la cadena de valor. Un caso emblemático es el de **Natura**, multinacional brasileña de cosméticos, que opera un modelo de venta directa basado en consultoras de belleza (en su mayoría mujeres). Natura ha institucionalizado la medición del impacto social de este sistema: cada dos años, calcula su “**índice de desarrollo humano para consultoras de belleza**” (IDH-CB), adaptado del PNUD.⁴³

En 2024 registró su mejor resultado histórico, con un puntaje de 0,619 (escala 0-1). Este indicador demuestra mejoras en salud, educación financiera y calidad de vida de decenas de miles de consultoras. De hecho, Natura destaca que gracias a sus programas de inclusión digital y educación financiera, las consultoras han reducido su endeudamiento y aumentado sus ingresos familiares, cubriendo mejor sus necesidades.

Es destacable que en el informe anual de 2019, informaron que a partir de los resultados del índice de desarrollo humano de consultoras de América Latina, **Natura Argentina** y **Natura Chile** pusieron en marcha dos programas educativos.⁴⁴

El IDH de las consultoras

Ambiciones 2020



Dónde estamos

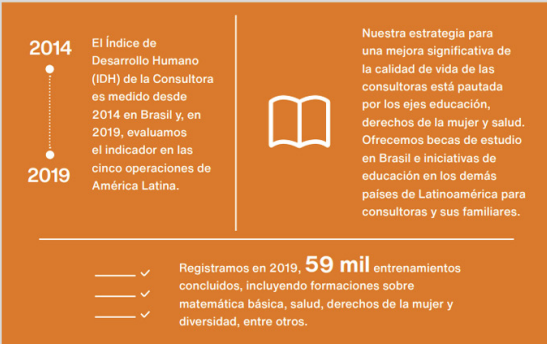


Gráfico. El índice de desarrollo humano (IDH) de las consultoras evalúa desde 2014 la evolución del aprendizaje, bienestar y diversidad en los equipos de América Latina. En 2019, con más de 59.000 entrenamientos registrados, la estrategia se consolidó para promover un crecimiento humano y profesional sostenido. Fuente: Natura & Co. (2020).

En Argentina, la propuesta estuvo orientada a acompañar a las consultoras que no habían finalizado la educación secundaria, mediante un sistema de tutorías y apoyo personalizado. Además, se ofreció la posibilidad de que un familiar directo también pudiera sumarse al programa.

Por su parte, en Chile se desarrolló una **plataforma de educación financiera** con recursos diseñados para fortalecer la gestión económica y potenciar el negocio de las consultoras.

En conjunto, ambas iniciativas beneficiaron a **más de 4.000 consultoras** en los dos países.

Como resume para un medio local **Alejandro Gutiérrez**, gerente de Sostenibilidad de Natura Colombia: *“nuestro modelo de negocio tiene un impacto positivo en la vida de miles de mujeres (...) Les permite crecer, mejorar su bienestar y alcanzar una mayor estabilidad financiera”* (Las Virales, 2025).

Natura conjuga los pilares **ambiental** (empleos responsables) y **social** (empoderamiento de mujeres) con el **económico** (incremento de ventas y fidelización), ejemplificando **cómo un propósito social puede ser palanca de crecimiento sostenido**



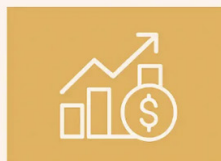
AMBIENTAL

empleos
responsables



SOCIAL

empoderamiento
de mujeres



ECONÓMICO

incremento de
ventas y fidelización

Gráfico. Fuente: Elaboración propia (eContentLAB, 2025).

En esa misma línea, [Ana Laura Fleba, ex Digital Commerce & Marketing Hub Sr. Director Spain de Unilever](#), representa una generación de líderes que integran la rentabilidad con el impacto humano. Durante el eCommerce Day Argentina 2025 presentó, junto a **Fernanda Onzari** y **Claudia Zelazny**, el nacimiento de **Nébula**, *“una comunidad que impulsa y conecta a mujeres referentes de su industria, que buscan desarrollo profesional y bienestar personal”*.

El proyecto, que ya reúne a más de mil personas y más de treinta mujeres creando oportunidades, sintetiza la visión que Fleba viene expresando hace años y que compartió en la entrevista para líderes Podcast x25⁴⁵ donde manifiesta la tecnología no como fin, sino como herramienta para escalar impacto con propósito.



“Me di cuenta de que lo digital y la tecnología eran mis principales aliados para cumplir ese propósito. Sin tecnología no podíamos escalar la idea: necesitábamos herramientas que nos permitieran ordenar, sistematizar, comunicarnos y estandarizar una propuesta de valor que creciera sin perder sentido”.



Ana Laura
Fleba

Su mirada estratégica sobre la rentabilidad sustentable redefine la noción de propósito empresarial: la rentabilidad deja de ser un fin en sí mismo para convertirse en un

factor que acelera o frena la capacidad de una marca para crear valor real.



“Hoy el concepto de rentabilidad está completamente instalado y funciona como un freno o como el carburante de las marcas. Es lo que define si una cadena de valor puede volverse más eficiente o si, por el contrario, empieza a agregar cada vez menos valor y a acumular más costos”.



Ana Laura
Fleba

Y, al igual que Natura, subraya el papel del talento latinoamericano en esa transformación:



“Tenemos un talento que nace por la forma de vivir en Latinoamérica: resiliente, creativo, colaborativo. Ese ADN es inspirador y abre puertas en mercados más estables”.



Ana Laura
Fleba

Desde Panamá, [Sheren Chatlani](#) aporta otra arista del comercio inclusivo: la **resiliencia organizacional** y el compromiso de largo plazo. En su testimonio

para *eLíderes Podcast x25* (2025), remarca cómo la madurez digital del país fue impulsada por la unión entre empresas tradicionales y talento joven:



“Cuando las empresas privadas con más de 30 o 40 años en Panamá dijeron ‘por aquí es la cosa, hay que invertir y vamos para adelante’, demostraron un cambio en el chip y apostaron al talento y la innovación”.



Sheren
Chatlani

Esa apertura permitió sostener la actividad durante los momentos más difíciles: *“Durante la pandemia, muchos comercios pudieron mantenerse a flote e incluso marcar números positivos gracias al ecommerce; eso demostró la resiliencia de nuestros equipos”*.

Y, con una mirada que trasciende su empresa, resume el espíritu colectivo del ecosistema:



“Ver cómo está el ecosistema hoy, sabiendo dónde iniciamos, es gratificante; hemos sido parte del empuje de un ecosistema”.



Sheren
Chatlani

Por su parte, **Dieter Spangenberg** conecta la innovación con el propósito desde la **ética y la resiliencia tecnológica** (eLíderes Podcast x25, 2025): *“Gracias a ese fraude que nos impactó, revolucionamos toda la industria de prevención y creamos una solución, que hoy es Koin”*. Koin es una fintech de origen latinoamericano, parte del grupo Despegar, que ofrece soluciones de pago online.

Para Spangenberg, los desafíos del entorno son oportunidades para generar conocimiento exportable:



“Procesar en Latinoamérica te entrena para procesar en cualquier parte del mundo: los mares tormentosos forman a los mejores pilotos”.



Dieter
Spangenberg

Su visión sintetiza el concepto de *talento con propósito*: liderar desde la experiencia, convertir la adversidad en aprendizaje y transformar la innovación en un bien común que fortalezca el ecosistema.

Lo que demuestran estos eLíderes es que la inclusión y el propósito no son programas paralelos, sino una forma distinta de hacer negocios. Cuando las empresas integran estas visiones —poniendo a las personas en el centro, midiendo su impacto y cultivando entornos diversos—, fortalecen su legitimidad, atraen talento comprometido y construyen vínculos más sólidos con los consumidores.

Datos de impacto:

Medir para mejorar

Convertir la sustentabilidad en una ventaja competitiva requiere evidencia, no sólo buenas intenciones. Por eso, medir el impacto dejó de ser opcional: hoy existen herramientas digitales que permiten monitorear resultados sociales, ambientales y de gobernanza en tiempo real. Además, la nueva normativa europea —como la **Directiva de Reporte de Sostenibilidad Corporativa (CSRD)**— obliga a las empresas a **rendir cuentas públicamente sobre sus métricas ESG** (*environmental, social & governance*),⁴⁶ lo que impulsa un estándar global de transparencia y responsabilidad.

El primer paso es entender qué indicadores son relevantes: emisiones de CO₂, consumo energético renovable, índices de diversidad, porcentaje de proveedores locales, productividad social, entre otros.

Estas métricas permiten comunicarse con inversores y clientes de forma creíble: como señala un artículo especializado, la sostenibilidad “*se ha convertido en un factor clave de competitividad*”, y publicar indicadores ESG claros mejora la transparencia y la confianza entre todos los actores.⁴⁷



Gráfico. Los indicadores ESG agrupan los principales factores de sostenibilidad que una empresa debe gestionar y reportar: ambientales (environment), sociales (social) y de gobernanza (governance). Estos parámetros permiten medir el impacto integral de la organización en materia de clima, capital humano, ética y transparencia corporativa. Fuente: Prodigy Software (2024).

Las herramientas digitales de reporting son ahora muy sofisticadas. Plataformas como **PwC ESG Reporting Software** o soluciones de terceros (Diligent, Watershed, etc.) ayudan a recolectar datos operativos de múltiples sistemas (ERP, sensores IoT, CRM, finanzas) y consolidarlos en un tablero de control. El uso de software especializado no sólo facilita el cumplimiento de reportes anuales, sino que transforma la gestión: “la tecnología permite transformar el proceso de toma de decisiones ESG a través del análisis de datos eficiente”.⁴⁸ Por ejemplo, un dashboard bien diseñado permite simular cómo reducir la huella de carbono de la cadena de suministro, al tiempo que se evalúa su impacto económico.

Además, la automatización y la inteligencia artificial abren nuevas posibilidades. Existen softwares de contabilidad de carbono (carbono footprint calculators), que integran transacciones de energía y logística; herramientas de analítica de riesgo social (escaneo de reputación de

proveedores) y plataformas de encuestas continuas a grupos de interés. Según PwC (2023), al implantar una estrategia de datos ESG, es fundamental comenzar por diagnosticar las capacidades actuales de la empresa, identificar brechas de información y trazar una hoja de ruta a mediano plazo. A largo plazo, estos esfuerzos no sólo garantizan cumplimiento regulatorio; estudios de mercado muestran que las empresas con mejores calificaciones ESG suelen lograr *costos de financiamiento menores* y mejor acceso a inversionistas sostenibles.

En suma, “*lo que no se mide no se mejora*” –y viceversa– (Prodity Software, 2024). Las organizaciones visionarias están integrando la analítica de triple impacto (ambiental, social y económica) en sus sistemas de gestión, lo que cierra el ciclo: los datos guían las acciones futuras y muestran el retorno (también en reputación y licencia social) de la estrategia sustentable.



Figura: Ilustración conceptual del entorno digital sustentable, donde las tecnologías informáticas interactúan con la naturaleza para generar triple impacto positivo. Fuente: (Elaboración propia, 2025).

La **matriz de “triple impacto digital”** sintetiza gráficamente lo anterior. En esta matriz, cada fila representa un nivel de integración tecnológica (desde un enfoque tradicional

hasta uno transformador) y cada columna, una dimensión del impacto (ambiental, social, económico). En el nivel más *básico*, las empresas cumplen regulaciones y toman medidas puntuales: por ejemplo, gestionar residuos de forma responsable (ambiental), promover fundaciones de RSE (social) y priorizar la rentabilidad financiera (económico).

Al avanzar a un nivel *integrado*, se incorporan iniciativas circulares y colaborativas: así, en la columna ambiental aparece la economía circular (ej. Newsan IN reacondiciona productos) (Infobae, 2025) y la logística verde. En la columna social se inserta el **comercio inclusivo** (p.ej., Natura capacita a sus consultoras) y la diversidad laboral; en la económica, surge el ecommerce con métricas ESG, plataformas de pago sostenibles y modelos de negocio híbridos (por ejemplo, Mercado Libre otorgando créditos sustentables a emprendedores).

Finalmente, el nivel *transformador* refleja visiones futuristas: en lo ambiental, modelos regenerativos que restauran ecosistemas; en lo social, sistemas tecnológicos que garantizan equidad (como la educación digital universal); y en lo económico, ecosistemas digitales descentralizados (finanzas verdes, blockchain solidario) que redistribuyen valor.

Minicases de modelos que equilibran rentabilidad e impacto

En todo el libro venimos insistiendo en que **no hay verdadera sustentabilidad sin viabilidad económica**,

ni rentabilidad sostenible sin hacerse cargo del impacto social y ambiental. Esta idea se vuelve tangible cuando miramos casos concretos de empresas que ya están operando con esa lógica: **Newsan IN**, **Natura**, las iniciativas de **Mercado Libre orientadas a impacto** y proyectos como **Nébula**.

A continuación, presentamos cuatro minicajos de triple impacto, cada uno estructurado en tres planos:

- ❑ El problema o tensión inicial.
- ❑ El diseño del modelo económico + social/ambiental.
- ❑ Los resultados observados en términos de negocio y ecosistema.

Más que “casos perfectos”, son **ejemplos de cómo se puede ir alineando P&L y propósito en la práctica**.

1. Newsan IN: Cuando el residuo se vuelve empleo y margen

Problema inicial

La industria de electrónica y electrodomésticos en Iberoamérica arrastra un desafío doble: por un lado, un flujo creciente de equipos desactualizados o con fallas que terminan en basurales o depósitos; por otro, comunidades con altas tasas de desempleo estructural y baja calificación formal. El modelo lineal clásico (producir–vender–descartar) genera **costos ocultos**: ambientales (residuos, emisiones) y sociales (falta de oportunidades

económicas locales).

Diseño del modelo (económico + social/ambiental)

Con Newsan IN, la compañía decide tratar el residuo como **materia prima de un nuevo negocio** y no como problema a tercerizar. El programa articula tres componentes:

- ❑ **Economía circular:** recolección, desarmado y reacondicionamiento de productos (electrodomésticos y equipos electrónicos) que, de otro modo, serían chatarra.
- ❑ **Inclusión socio-laboral:** formación y empleo de personas de sectores vulnerables en talleres y plantas de reacondicionamiento, a fin de integrarlas a una cadena formal de valor.
- ❑ **Modelo de negocio híbrido:** venta de equipos reacondicionados, recuperación de componentes y reducción de costos de disposición de residuos, lo que crea una fuente adicional de margen y libera presión sobre el P&L ambiental.

Resultados observados (direccionales)

El programa consigue reacondicionar decenas de miles de equipos, reduce residuos electrónicos y genera **empleo formal y recorridos de capacitación** para personas que antes estaban fuera del mercado laboral. Para la empresa, esto se traduce en:

- ❑ **Nueva línea de ingresos** (venta de reacondicionados y recuperación de piezas).

- ❑ **Reducción de costos asociados a descarte** y cumplimiento regulatorio.
- ❑ Fortalecimiento de su narrativa de marca responsable, alineada con exigencias ESG de clientes, reguladores e inversores.

Este caso dialoga con:

- ❑ [El boom del comercio electrónico](#) (cómo la masificación del consumo trae nuevos retos de posventa y residuos).
- ❑ [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) (trazabilidad, IoT, datos para gestionar la circularidad).
- ❑ Con este mismo capítulo de **economía circular y logística verde**, donde mostramos que lo ambiental deja de ser “costo” y pasa a ser **motor de competitividad sostenible**.

2. Natura: Rentabilidad, desarrollo humano y red de consultoras

Problema inicial

En vastas zonas de América Latina, millones de mujeres enfrentan barreras de ingreso al mercado formal, falta de autonomía económica y escasa oferta de formación continua. Al mismo tiempo, la distribución tradicional de cosmética y cuidado personal resulta poco inclusiva y muy concentrada. La tensión: **cómo crecer en ventas** sin replicar modelos extractivos, y, a la vez, **mejorar el desarrollo humano** en la base de la pirámide.

Diseño del modelo (económico + social/ambiental)

Natura desarrolla, desde hace décadas, un modelo basado en una **red de consultoras independientes** que combinan:

- ❑ **Generación de ingresos** a través de la venta directa y, más recientemente, canales digitales integrados (apps, WhatsApp, ecommerce social).
- ❑ **Programas de formación y educación** (como el índice de desarrollo humano de consultoras de belleza – IDH-CB), enfocados en habilidades comerciales, gestión económica y desarrollo personal.
- ❑ **Agenda ambiental y de comunidad:** compromiso con ingredientes sustentables, reducción de impacto en envases y programas de apoyo territorial.

La clave es que la compañía no ve a las consultoras sólo como “fuerza de ventas”, sino como **protagonistas de un modelo donde capital económico y capital humano crecen juntos**.

Resultados observados (direccionales)

El modelo muestra que es posible combinar:

- ❑ **Crecimiento de ingresos y resultados históricos positivos.**
- ❑ Incremento del **IDH de decenas de miles de consultoras.**
- ❑ Consolidación de una marca asociada a propósito, inclusión y sostenibilidad.

Para el P&L, esto significa una red comercial con alto grado de compromiso, menor rotación, fuerte capilaridad y adopción rápida de canales digitales (unificado físico-digital). Para el ecosistema, significa **talento empoderado** y comunidades con mejores niveles de autonomía económica.

Este caso se cruza con:

- ❑ [Modo desaprender para volver a aprender](#) (culturas que ponen el desarrollo del talento en el centro).
- ❑ [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#) (cómo comunidad + propósito alimentan un flywheel de recomendación y recurrencia).
- ❑ Con el capítulo de **comercio inclusivo y talento con propósito** de este mismo libro.

3. Mercado Libre (impacto): Infraestructura financiera y logística que suma valor social

Problema inicial

En la región, millones de personas y pequeñas empresas enfrentan barreras de acceso a servicios financieros formales, crédito y logística eficiente. Eso restringe su capacidad de vender, comprar, invertir y construir historial económico. Al mismo tiempo, los grandes players digitales necesitan expandir su negocio más allá de la pura intermediación transaccional, donde encuentran **palancas de margen y de impacto**.

Diseño del modelo (económico + social/ambiental)

Mercado Libre (y su ecosistema) evoluciona desde el marketplace transaccional hacia un **portfolio integrado**:

- ❑ **Soluciones de pago y crédito** (para compradores y vendedores), que incluyen alternativas para segmentos subatendidos, incorporación progresiva de criterios de riesgo más inclusivos y, en algunos casos, líneas específicas para proyectos de impacto o sostenibilidad.
- ❑ **Infraestructura logística distribuida**, que acerca productos y servicios a regiones antes desconectadas del comercio formal.
- ❑ **Programas de impacto social y ambiental** (como iniciativas orientadas a emprendedores, educación y conservación), integrados a su estrategia de plataforma.

Desde el punto de vista de este libro, el eje está en cómo estas capas adicionales se convierten en **“negocio detrás del negocio”**: generan nuevas fuentes de margen (servicios financieros, logística, ads), a la vez que reducen fricciones para emprendedores y consumidores en contextos frágiles.

Resultados observados (direccionales)

La combinación de marketplace + pagos + crédito + logística se traduce en:

- ❑ Aumento del **margen de contribución por transacción** (gracias a servicios adicionales).

- ❑ Formalización y crecimiento de miles de emprendimientos.
- ❑ Inclusión de segmentos que antes estaban fuera del sistema financiero y del comercio digital.
- ❑ Capacidad de financiar iniciativas de impacto (social y ambiental) apalancadas en esa infraestructura.

Este caso conecta con:

- ❑ [El boom del comercio electrónico](#) (la evolución histórica del player).
- ❑ [La revolución de los datos en la era del big data](#) (cómo usar datos para riesgo crediticio, fraude, logística, etc.).
- ❑ [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#) (expansión regional y cross-border).
- ❑ El capítulo de **modelos colaborativos y ecosistemas** de este mismo libro, donde se muestra que las plataformas pueden ser motores de **rentabilidad + inclusión**, si gestionan bien sus palancas.

4. Nébula: Comunidad, talento y bienestar como parte del P&L

Problema inicial

En el ecosistema digital latinoamericano, muchos profesionales de marketing, tecnología y ecommerce viven en entornos de alta presión, burnout y poca

contención. A la vez, las empresas necesitan talento que se mantenga actualizado, conectado y alineado con modelos de rentabilidad sostenible. La pregunta: **¿cómo crear espacios que cuiden al talento, generen comunidad y, a la vez, aporten valor tangible a negocios y carreras?**

Diseño del modelo (económico + social)
Nébula nace como **comunidad y plataforma de desarrollo** impulsada por líderes del ecosistema (como Ana Laura Fleba), con una propuesta que integra:

- ❑ **Formación continua y curaduría de contenidos** para profesionales de la industria (tendencias, herramientas, casos reales, prácticas de IA aplicada)
- ❑ **Espacios de networking y apoyo mutuo**, donde se comparten buenas prácticas, oportunidades laborales y experiencias de bienestar.
- ❑ **Modelo de negocio híbrido** que puede combinar membresías, patrocinios, contenidos pagos y proyectos colaborativos con empresas que buscan talento y capacidades.

No es sólo un “grupo de interés”, sino un intento de **construir capital humano y social** en torno al comercio digital sostenible.

Resultados observados (direccionales)
Con el tiempo, Nébula reunirá a cientos (y luego miles) de personas de la industria, para generar:

- ❑ Una **red de aprendizaje compartido** que acelera

la actualización de skills y la adopción de buenas prácticas (incluyendo rentabilidad, IA y triple impacto).

- ❑ Un **espacio de contención** que ayuda a reducir el burnout y a sostener carreras más saludables.
- ❑ Potencialmente, un ecosistema de proyectos donde empresas y talento se encuentran bajo una lógica más alineada con valores de propósito y sostenibilidad.

Este caso se cruza con:

- ❑ Modo desaprender para volver a aprender (comunidades de aprendizaje continuo como palanca de cambio cultural).
- ❑ El ecosistema emprendedor y el impulso a las nuevas iniciativas (donde Nébula es un ejemplo concreto de ese ecosistema en acción).
- ❑ Este mismo capítulo de **comercio inclusivo y talento con propósito**, porque muestra que **cuidar al talento también es estrategia de rentabilidad a largo plazo**: menos rotación, más innovación, mejores decisiones.

Cada uno de los casos mencionados se ubica en esta matriz: Newsan IN es un ejemplo claro de la intersección **“integrado-ambiental”** (Infobae, 2025), Natura ejemplifica **“integrado-social”** (Natura, 2020), y herramientas de reporting digital representan la transición hacia **“transformador-económico”**. En conjunto, la matriz ilustra cómo las soluciones digitales

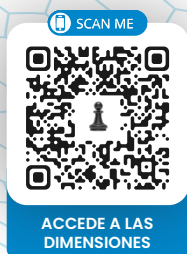
elevan el impacto positivo en todas las dimensiones, y evidencia que la sustentabilidad y la rentabilidad pueden avanzar de la mano cuando se gestionan con datos y visión sistémica.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Hacia la economía del propósito

En este cierre conceptual de la colección, consolidamos una ecuación clave: **Rentabilidad + propósito + escala = Ecosistema sostenible**.

Aquí es donde ya no basta con buscar utilidades (“hacer más con menos”), sino que esas utilidades deben alimentarse de un propósito mayor y alcanzar escala para impactar positivamente en la sociedad y el medioambiente. Como bien señala un informe de McKinsey, la aspiración corporativa debe ser “acelerar un crecimiento sostenible e inclusivo para todos”.⁴⁹ Es decir, el futuro del negocio exige que las empresas sean a la vez rentables y agentes de cambio social.

En este paradigma, el **propósito** deja de ser un accesorio de marketing y se convierte en motor de creación de valor. Empresas de todos los tamaños ya entienden que los consumidores y colaboradores esperan compromiso con la sostenibilidad y la

ética. Al mismo tiempo, la **escala** —es decir, la capacidad de crecer exponencialmente, gracias a la tecnología y la colaboración— es necesaria para que ese propósito se traduzca en un impacto real y medible.

Cuando una empresa toma decisiones guiadas por un propósito claro y aprovecha datos y herramientas digitales, refuerza el “puño” del ecosistema: cada iniciativa aislada funciona mejor en conjunto. En otras palabras, cuando **“los dedos de una mano hacen más fuerte al puño”**, se impulsa un efecto multiplicador en la economía del propósito.

Consolidar este modelo de negocio virtuoso es el desafío actual del comercio digital. La experiencia demuestra que las compañías que integran propósito y rentabilidad no sólo mejoran su reputación, sino que abren nuevos mercados y atraen talento y capital.

Por ejemplo, McKinsey (2025) reporta que muchas organizaciones están construyendo modelos resilientes que simultáneamente cumplen metas económicas y sociales. Ese balance de eficiencia y responsabilidad prepara a las empresas para liderar mercados futuros y para prosperar en economías colaborativas emergentes. Aquí es donde podremos visualizar esa rueda virtuosa: un *flywheel de la rentabilidad sostenible* que conecta datos, IA, colaboración y propósito.

Modelos de negocio regenerativos

La economía del propósito encuentra en los **modelos de negocio regenerativos** la forma de materializar su visión. A diferencia de los modelos lineales tradicionales (extraer-usar-desechar), los negocios regenerativos buscan restaurar y reponer los recursos del entorno. No extraen valor: lo hacen crecer. Esto implica cerrar ciclos, reducir al mínimo los desperdicios y generar beneficios compartidos para la sociedad y el planeta.

Como indica Aliyah Assegaf, la atención global se está desplazando “más allá de la sostenibilidad hacia la regeneración”.⁵⁰ En el Foro de Davos 2024, ya se enfatizó que el futuro de los negocios es regenerativo: empresas de todo tipo están adoptando prácticas circulares y restaurativas que mejoran los ecosistemas sociales y naturales.⁵¹

Estos modelos regenerativos abrazan la **colaboración** y el uso inteligente de **datos**. Por ejemplo, en el agro, fabricantes de maquinaria ya implementan sistemas que optimizan el uso de agua y nutrientes, para regenerar el suelo mientras aumentan rendimientos. En retail, diseñar productos y embalajes para reciclaje o reutilización extiende la vida útil del material y crea valor compartido con proveedores y clientes.

Como apunta [Ricardo Bennet](#), las operaciones de retail omnicanal modernas alcanzan niveles de eficiencia similares a un equipo de Fórmula 1:



“Si quieres ser rentable y sustentable, tu centro de despacho debe procesar cientos o miles de pedidos al día”.



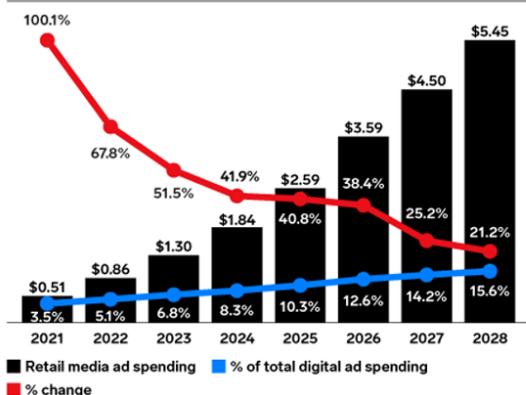
Ricardo
Bennet

Esta presión para operar a gran escala (volumen + velocidad) incentiva soluciones innovadoras: vehículos eléctricos de reparto, empaques reutilizables, logística verde, etc. El reto es lograrlo sin sacrificar rentabilidad.

En este contexto, incluso **las estrategias de marketing** evolucionan hacia lo regenerativo. Un ejemplo clave es el **retail media y el commerce media**. Tradicionalmente, las marcas gastaban millones en anuncios externos, pero ahora muchas retails (y hasta bancos y fintechs) monetizan sus propias plataformas y datos transaccionales. El gasto global en *retail media* se triplicará en pocos años: en Estados Unidos pasará de alrededor de US\$30 mil millones en 2022 a casi US\$130 mil millones en 2028.⁵²

Retail Media Ad Spending in Latin America, 2021-2028

billions, % change, and % of total digital ad spending



Note: digital advertising that appears on websites or apps that are primarily engaged in retail ecommerce or is bought through a retailer's media network or demand-side platform (DSP); examples of websites or apps primarily engaged in retail ecommerce include Amazon, Walmart, and eBay; examples of retail media networks include Amazon's DSP and Etsy's Offsite Ads; includes ads purchased through retail media networks that may not appear on ecommerce sites or apps

Source: EMARKETER Forecast, March 2024

285755

EMARKETER

Gráfico. El gasto en publicidad de retail media en América Latina muestra un crecimiento sostenido: pasará de 0,51 mil millones de dólares en 2021 a 5,45 mil millones en 2028, lo que representará más del 21 % de la inversión digital total. Fuente: eMarketer, marzo de 2024.

Este crecimiento exponencial refleja cómo el ecosistema del retail se integra en un modelo de ingresos renovables, donde la data del cliente alimenta nuevas fuentes de valor. Empresas externas al retail, como procesadores de pago y cadenas de gimnasios, ya participan de esta revolución (concepto llamado “commerce media”), monetizando su first-party data para atraer anunciantes (Yuen, 2024).

A su vez, las fronteras tradicionales B2B/D2C se difuminan. Cada vez más **empresas B2B adoptan la mentalidad D2C**: marketing orientado al consumidor, canales digitales directos y experiencias personalizadas. Como apuntan estudios recientes, **el mundo B2B converge con el B2C**, lo que obliga

a usar los mismos medios que funcionan para el comercio directo al consumidor.⁵³ Las firmas tecnológicas B2B ahora invierten en TikTok e Instagram para llegar a compradores corporativos, y adoptan mensajes cercanos y emocionales (ese “approach DTC” de Workday) (Liederman, 2025).

En suma, la regeneración del negocio implica flexibilidad: proveedores mayoristas se transforman en comunidades digitales, fabricantes crean marketplaces propios y los consumidores participan activamente del ciclo de valor (por ejemplo, vendiendo productos usados o compartiendo contenidos).

Un caso local ilustra cómo “*pensar global desde América Latina*” puede ser regenerativo y exitoso. [Iván Amas](#) destaca que Latinoamérica ha alcanzado una madurez digital que la posiciona como un verdadero *hub* de talento (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Cuando uno ve la madurez que alcanzó el negocio digital en la región, no tengo la menor duda: La región fue desarrollando el talento que impulsó este crecimiento; no fue atrás del crecimiento, fue un talento que lo impulsó”.



Iván
Amas

En esa línea, **HOP**, una solución logística del **Grupo Andreani** nacida en Argentina y expandida a otros países como Uruguay, refleja cómo la innovación

latinoamericana puede escalar y operar globalmente.

Su modelo de puntos *pick-up & drop-off* conecta comercios y consumidores mediante una red colaborativa de entregas e integraciones con plataformas de ecommerce como **VTEX**, **Shopify** o **Tiendanube**, y demuestra que el ecosistema regional puede competir en eficiencia, propósito y tecnología.

Según Iván Amas, sostener proyectos de este tipo exige pasión y compromiso genuino:



“La palabra amor. No hay forma de llevar adelante todo esto si no lo hacemos con mucho amor, con mucho cariño (...) Es pasión”.



Iván
Amas

Esa pasión por un bien común impulsa la colaboración entre empresas y comunidades, justamente lo que necesitan los modelos regenerativos para prosperar y generar valor compartido en el tiempo.

IA y ética del crecimiento exponencial

El **crecimiento exponencial de la tecnología**, especialmente de la inteligencia artificial (IA), potencia

la economía del propósito, pero también requiere una ética sólida. En pocos años, la IA generativa pasó de curiosidad a parte central del negocio. Empresas de todo tipo la utilizan para automatizar tareas, analizar grandes volúmenes de datos –“petrodatos”, como suelo decir– y personalizar experiencias al extremo.

Sin embargo, en este rápido avance, surgen dilemas éticos de fondo: sesgos en los modelos, privacidad, transparencia y confianza. Como advierte Harvard Business Review, *“hacer bien las políticas de IA es un asunto de alto riesgo para una organización”*, debido a ejemplos de sesgos notorios en algoritmos de selección de personal u ofertas financieras.⁵⁴ Para no fracturar la economía del propósito, las empresas deben instituir estructuras claras de gobernanza de IA que integren la ética desde el diseño.

Mientras tanto, la misma IA empuja el concepto de *economía de propósito* hacia adelante. El entendimiento de los datos personales está cambiando. Al respecto, [Juan Martitegui](#) destaca que vamos hacia un *“open data”* donde cada persona controla su “monedero de datos” y decide con quién compartirlos. En ese escenario, un banco o retailer no son dueños definitivos de la información de un cliente: el usuario puede pedirle a cada plataforma que le entregue todos sus datos vía APIs. Esto habilita un uso más transparente y consensuado de la IA en beneficio del usuario.

De hecho, al trabajar con múltiples herramientas (ChatGPT, Claude, etc.), Juan Martitegui nota la necesidad de que

esas IA compartan memoria entre sí, para evitar duplicar consultas:



“Para mí, va a haber —ya sea por regulación o porque los usuarios lo demandemos— una ley intermedia que represente a un usuario como entidad, frente a cada una de estas inteligencias artificiales”.



Juan
Martitegui

Esta visión coloca a la persona —y no al algoritmo— en el centro de la interacción, al proponer un modelo donde la tecnología actúe como extensión del propósito humano, lo que reduce los riesgos de dependencia y opacidad de las llamadas “cajas negras” digitales.

Otro punto clave es cómo la IA *aumenta* nuestras capacidades. En lugar de temerle como reemplazo, hay que verla como copiloto cognitivo. En palabras del propio Martitegui:



La IA aumentada “no reemplaza a las personas sino que amplifica sus capacidades (...) Es como un compañero que te ayuda a pensar mejor, a tomar decisiones más informadas”.



Juan
Martitegui

Gracias a la IA, las empresas pueden analizar tendencias de mercado en tiempo real, optimizar rutas logísticas en función del impacto climático o mejorar la personalización de productos, sin perder el propósito humano. Por ejemplo, McKinsey reporta que la aerolínea Lufthansa está usando datos e IA para reducir costos y aumentar la transparencia de sus emisiones de carbono, ajustando rutas y procesos con un fin sostenible (McKinsey & Company, 2025). Esta integración de datos e IA no sólo mejora la eficiencia, sino que hace que el crecimiento sea más inteligente y ético.

Mood Senna: Cómo tomar decisiones a 300 km/h sin chocar el P&L

Cuando hablo de *#MoodSenna*, no me refiero sólo a la admiración por Ayrton, sino a un modo de estar en la pista: **altísima velocidad de iteración, foco absoluto y respeto total por los límites físicos del auto y del circuito**. Traducido al mundo del comercio unificado, eso significa aprender a decidir rápido, pero nunca “a ciegas” ni desconectado del P&L y del triple impacto.

Durante la primera etapa del ecosistema digital iberoamericano —la que recorro en [El boom del comercio electrónico](#)—, muchos equipos se subieron al coche de F1 sin tablero: aceleraron en GMV, sumaron usuarios, abrieron países y canales, pero con poca visibilidad de margen, caja y riesgo. El resultado fue lo que cuento en este libro: modelos espectaculares en titulares, pero frágiles en unit

economics. El *mood Senna* bien entendido propone lo contrario: **velocidad, sí, pero con instrumentos encendidos y criterio para levantar el pie cuando hace falta.**

En la práctica, eso implica tres cosas muy concretas:

1. Iterar rápido sobre un árbol de rentabilidad claro

- Cada experimento —nuevo precio, nueva promesa logística, nueva campaña, nuevo país— se hace sabiendo exactamente **en qué rama del árbol de rentabilidad** va a pegar: GMV, ingresos netos, margen de contribución, EBITDA o caja.
- No es “probemos y vemos”, sino “probemos sabiendo qué métrica vigilamos y qué desvío aceptamos”. Aquí se cruzan este libro y [La revolución de los datos en la era del big data](#): sin data trust flywheel, el tablero marca cualquier cosa.

2. Usar la IA-unificada como telemetría y simulador, no como piloto automático

- En [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#), muestro cómo la IA permite simular escenarios y monitorear el negocio en tiempo real. Este libro la baja al P&L: el coche corre a 300 km/h, pero la telemetría (IA-unificada) está midiendo temperatura de frenos, desgaste de neumáticos, consumo de

combustible... es decir, **margen, CAC, LTV, riesgo de crédito, saturación logística, impacto ESG.**

- El piloto humano (el eLíder) no delega la decisión en la IA: usa los datos para saber cuándo puede apretar más y cuándo tiene que entrar a boxes antes de reventar el motor del cash flow.

3. Definir límites de riesgo y de burn antes de salir a pista

- En este libro propongo el **IRP – inversión con retorno intencional** y el **risk–impact canvas** como marcos para fijar límites: ¿cuánto burn estamos dispuestos a tolerar en un laboratorio? ¿Hasta qué nivel de riesgo regulatorio o reputacional vamos a jugar? ¿Cuándo un subsidio deja de ser inversión y pasa a ser negación de la realidad?
- Ese set de límites funciona como el “muro invisible” de la pista: dentro de esos márgenes, el equipo puede correr, experimentar, equivocarse rápido; fuera de ellos, el choque no es glamoroso, es cierre de operaciones, despidos y destrucción de valor.

Modo desaprender para volver a aprender aporta la última pieza: una cultura capaz de convivir con la velocidad, sin glorificar la imprudencia. El *mood Senna* aplicado al P&L es eso: **equipos que aman la velocidad de prueba y error, pero que respetan los límites físicos de la caja, del talento y del ecosistema.** No se trata de frenar la innovación sino de entender que la carrera es de campeonato, no de

una sola vuelta: preferimos terminar la temporada con puntos, margen y licencia social para operar antes que salir en la foto del día... y desaparecer del circuito al año siguiente.

No obstante, el crecimiento exponencial bajo lleva la responsabilidad de **respetar límites éticos**. A mayor capacidad de predicción y manipulación de datos, más importante es garantizar la equidad y la confianza. Muchas compañías están creando comités de ética de IA y colaborando con entidades regulatorias globales, y reconocen que la innovación a ciegas puede erosionar la reputación y hasta enfrentar multas severas (Deodhar *et. al*, 2024). En esencia, para que la IA siga siendo una fuerza para el propósito, sus impulsores deben actuar con **coraje transformador**: repensar modelos de negocio, adaptarse rápido y poner el bien común en el centro.

Alertas tempranas de riesgo: **Risk–impact canvas con IA** **aumentada**

En un ecosistema tan volátil como el iberoamericano, muchas compañías no se caen por falta de oportunidades sino por **riesgos mal gestionados**: cambios regulatorios súbitos, saltos en el costo del capital, fraudes fuera de control, colapsos logísticos, boicots reputacionales o crisis climáticas que

interrumpen la operación. La pregunta ya no es si habrá shocks, sino **qué tan preparados estamos para verlos venir y reaccionar a tiempo.**

El **risk-impact canvas** es una forma disciplinada de organizar esa conversación. Parte de dos ejes simples:

- **Probabilidad** de que un riesgo ocurra (de baja a alta).
- **Impacto** que tendría sobre el negocio y su triple impacto (económico, social y ambiental).

Al cruzarlos, obtenemos cuatro cuadrantes:

1. **Riesgos críticos** (alta probabilidad, alto impacto).
2. **Riesgos estratégicos** (baja probabilidad, alto impacto).
3. **Riesgos operativos** (alta probabilidad, impacto moderado).
4. **Ruido aceptable** (baja probabilidad, bajo impacto).

Hasta aquí, es una herramienta clásica de gestión de riesgos. La diferencia que propone este libro es **aumentarla con IA-unificada y con la mirada de P&L + ESG**: pasar de un ejercicio estático, armado una vez al año en un offsite, a un **radar dinámico**, que se alimenta de datos reales del negocio y de señales externas.

¿Qué cambia cuando lo “aumentamos” con IA?

1. Las señales de negocio dejan de ser promedios y se vuelven alertas vivas

- En lugar de mirar sólo el EBITDA anual, la IA monitorea en tiempo casi real **margen de contribución, default, fraude, saturación logística, churn, NPS, emisiones por pedido**.
- Cuando detecta desvíos anómalos (por ejemplo, un pico de devoluciones en cierta categoría o un aumento de contracargos en un país), los marca como **riesgos emergentes** y los ubica en el canvas, para sugerir su probabilidad e impacto inicial.

2. Las señales externas se integran al mismo tablero

- Cambios regulatorios en medios de pago, tributación digital, datos personales o legislación laboral.
- Variaciones fuertes en tipo de cambio, tasas de interés, inflación, costo de energía o combustibles.
- Eventos climáticos, conflictos geopolíticos, crisis sanitarias. La IA puede consumir fuentes externas (registros oficiales, noticias, datos macro) y relacionarlas con nuestra operación: por ejemplo, un nuevo impuesto a la logística urbana que eleva el costo de última milla en determinadas ciudades.

3. La priorización deja de ser intuitiva y pasa a ser comparativa

- ❑ El canvas ya no se llena sólo con la percepción del comité (“esto nos preocupa mucho”, “esto casi nunca pasa”), sino con **evidencia**: series históricas, simulaciones what-if, correlaciones con el P&L.
- ❑ La IA puede ordenar los riesgos según una métrica compuesta (probabilidad x impacto ajustado por preparación) y proponer **un top 10 de riesgos que requieren acción inmediata**.

4. Las respuestas dejan de ser genéricas y se vuelven acciones concretas

- ❑ Para cada riesgo relevante, el canvas aumentado puede asociar **sets de mitigación**: renegociar contratos logísticos, diversificar medios de pago, reforzar ciberseguridad, rediseñar políticas de devoluciones, crear protocolos de crisis reputacional, etc.
- ❑ Con el tiempo, el sistema aprende qué mitigaciones funcionaron mejor en contextos similares y las sugiere prioritariamente.

¿Qué tipos de riesgos entran en el risk-impact canvas aumentado?

En el contexto de este libro, al menos cuatro familias:

1. Riesgos económicos y financieros

- ❑ Deterioro súbito del margen de contribución en ciertas categorías o países.
- ❑ Aumento del cash burn, más allá del runway tolerable.
- ❑ Descalce entre moneda de ingresos y moneda de costos/deuda. Esto conecta directamente con el **árbol de rentabilidad**, la **hoja de unit economics** y el **IRP – inversión con retorno intencional** desarrollados en este mismo volumen.

2. Riesgos operativos y tecnológicos

- ❑ Fallas en centros de distribución, saturación de capacidad, caídas de plataforma.
- ❑ Dependencia excesiva de un partner logístico, un proveedor cloud o una pasarela de pagos.
- ❑ Vulnerabilidades de ciberseguridad y fraude. Aquí el canvas dialoga con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#): cuando compartimos capacidades, compartimos también riesgos; la IA ayuda a mapear dónde están las dependencias críticas del ecosistema.

3. Riesgos regulatorios y de gobernanza

- ❑ Cambios en regulación de datos, laboral, fiscal, comercio transfronterizo, competencia.
- ❑ Sanciones o multas derivadas de incumplimientos.
- ❑ Falta de estructuras de gobernanza de IA, como discutimos en los capítulos de ética y

en línea con [La revolución de los datos en la era del big data](#) y [El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema](#). El canvas obliga a dejar de ver la regulación como “ruido externo” y empezar a verla como variable integrada al P&L y al triple impacto.

4. Riesgos de impacto (social, ambiental, reputacional)

- ☐ Prácticas laborales cuestionadas, impactos ambientales no gestionados, campañas percibidas como greenwashing o social washing.
- ☐ Crisis reputacionales amplificadas por redes sociales y medios. Acá la conexión con [El arribo de las tecnologías exponenciales](#), con los capítulos de **economía regenerativa** y con el capítulo sobre propósito y cultura es directa: la licencia social para operar es parte del activo de la empresa; perderla es destruir valor a gran escala.

¿Cómo se usa este canvas en la práctica?

El uso maduro del risk–impact canvas aumentado sigue una lógica similar a otros frameworks de la colección:

1. Mapeo inicial (ejercicio humano)

- ☐ El equipo directivo identifica, por familia, los principales riesgos que ve en el horizonte.
- ☐ Se ubican en el canvas, según percepción de probabilidad e impacto.

- ❑ Se cruzan con los distintos bloques de la colección: tecnologías exponenciales, unified commerce, global selling, cultura, datos, etc.

2. Alimentación con datos e IA

- ❑ Se conectan las fuentes de datos internas y externas (data trust flywheel).
- ❑ La IA-unificada recalibra posiciones de riesgos según evidencia: por ejemplo, mostrando que cierto riesgo “poco probable” se manifiesta cada seis meses en distintos países, o que cierto riesgo “de impacto bajo” ha erosionado 2–3 puntos de margen históricamente.

3. Priorización y planes de mitigación

- ❑ Se define un subconjunto de riesgos **prioridad 1** (por ejemplo, los que combinan alto impacto económico con alta probabilidad en los próximos 12–18 meses).
- ❑ Para cada uno, se asocian **acciones concretas** con responsables y plazos: ajustar precios en cierto país, rediseñar políticas de crédito, diversificar carriers, fortalecer controles de fraude, mejorar prácticas ESG en la cadena de suministro, etc.

4. Revisión periódica y aprendizaje

- ❑ Al menos una vez por trimestre, el comité revisa cómo evolucionó el canvas: qué riesgos se materializaron, cuáles se mitigaron, cuáles surgieron nuevos.
- ❑ La IA aprovecha esos datos para mejorar su

capacidad de predicción y priorización.

- ❑ La organización va desarrollando lo que trabajamos en [Modo desaprender para volver a aprender](#): una **cultura que aprende del riesgo**, en lugar de ocultarlo bajo la alfombra.

Cross lectura con otros libros de la colección Génesis

Este risk–impact canvas aumentado es, en realidad, el punto de convergencia de varias piezas de la saga:

- ❑ Con [El boom del comercio electrónico](#), aporta el filtro de “¿qué riesgos no vimos a tiempo en las etapas de crecimiento explosivo?” y cómo evitarlos en la próxima ola.
- ❑ Con [El arribo de las tecnologías exponenciales](#), ancla el entusiasmo tecnológico en una pregunta simple: ¿qué riesgos nuevos introduce cada tecnología y cómo los vamos a gobernar?
- ❑ Con [La revolución de los datos en la era del big data](#), se apoya en el data trust flywheel para alimentar el canvas con señales confiables.
- ❑ Con [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#), ayuda a mapear riesgos compartidos de ecosistema y a diseñar mitigaciones colaborativas.
- ❑ Con [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#), obliga a explicitar riesgos país/categoría (regulatorios, logísticos, fiscales, ESG) antes de expandirse.

- Con [Modo desaprender para volver a aprender](#), refuerza la necesidad de líderes capaces de convivir con la incertidumbre, usar la IA como herramienta de claridad y tomar decisiones valientes cuando el canvas indica que hay que ajustar, pausar o salir.

En síntesis, el risk–impact canvas con IA aumentada **cierra el círculo** que recorre todo este libro: pasamos de la rentabilidad “de Excel estático” al P&L vivo; de la sustentabilidad como relato a la sustentabilidad como ecuación; y ahora, de los riesgos percibidos subjetivamente a **riesgos gestionados con datos, simulaciones y propósito**.

El cambio hay que comenzarlo hoy mismo (no en 2030), porque quedarse esperando es “llegar tarde 3 años” en la carrera tecnológica. Requiere liderazgo adaptativo, combinación de rigor ético y experimentación, para transformar nuestra economía mientras crece.

La integración de la IA con la eficiencia energética es un ejemplo palpable: en transporte y logística, los algoritmos optimizan las rutas de vehículos eléctricos y reducen huella de carbono, lo que a su vez refuerza la rentabilidad con propósito. Las tecnologías exponenciales pueden impulsar infraestructuras sostenibles incluso en operaciones diarias. Esta sinergia de datos, IA, colaboración (entre compañías y con la sociedad) y propósito crea el caldo de cultivo para una economía más ética, eficiente y resiliente hacia 2030.

Proyección 2030:

De empresas rentables a ecosistemas sostenibles

Mirando hacia 2030, visualizo que las empresas maduras habrán evolucionado de entes aislados a nodos dentro de ecosistemas verdaderamente sostenibles. En la próxima década, veremos florecer alianzas entre compañías, gobiernos y ONG para enfrentar retos comunes (cambio climático, inequidad, escasez de recursos), desde una lógica colaborativa. Aquellos que no puedan demostrar contribuciones reales al bien social o ambiental quedarán rezagados. Por eso es tan importante el **enfoque ecosistémico**: ya no competimos sólo por precios, sino por el impacto que generamos conjuntamente.

Vale reconocer, sin embargo, que cualquier mirada al futuro es una instantánea sujeta a revisión. Las transformaciones tecnológicas y culturales avanzan a tal velocidad que lo que hoy parece una proyección, mañana puede ser una descripción del presente. En ese sentido, estas páginas no buscan acertar en cada predicción, sino capturar el pulso de una época: el momento en que las empresas comenzaron a medir su éxito no sólo en márgenes, sino en propósito y sostenibilidad.

Se proyecta un explosivo crecimiento de los “mercados verdes”: según analistas del Foro Económico Mundial, los mercados vinculados a la economía verde crecerán de US\$5 billones en 2024 a unos US\$14 billones en 2030. Esto

revela el tamaño de la oportunidad para productos y servicios sostenibles.⁵⁵

Dentro de este contexto, las empresas rentables no sólo seguirán buscando eficiencias operativas, sino que reorientarán sus estrategias a largo plazo. Por ejemplo, los planes de inversión privada en energías limpias, movilidad eléctrica y tecnologías regenerativas se multiplicarán. A su vez, la concientización de los consumidores crecerá: una encuesta reciente indica que para 2030, la mayoría de los clientes preferirá marcas con “triple impacto” (social, ambiental y financiero) antes que las tradicionales.

Este viraje global se reflejará también en nuestra región. Latinoamérica dispone de una ola de transformaciones digitales pendientes que, bien canalizadas, pueden apalancar el desarrollo sostenible. **[Fernando Rama](#) reflexionó durante su entrevista sobre la evolución del ecosistema digital en la región** (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Cuando uno mira hacia atrás y ve cómo evolucionó el ecosistema durante estos 25 años, en Uruguay y en toda Iberoamérica, lo que realmente sorprende es la madurez que alcanzamos. Pasamos de improvisar soluciones logísticas a tener una infraestructura digital y cultural preparada para competir globalmente”.



Fernando
Rama

Esa “madurez del ecosistema”, como él la define, implica no sólo infraestructura tecnológica, sino también una cultura colaborativa, marcos regulatorios ágiles y talento capacitado. Para 2030, el desafío será traducir los aprendizajes de dos décadas en una arquitectura de mercado abierta y resiliente.

Esto significa, por ejemplo, integrar micro y pequeñas empresas en cadenas de valor digitales; crear plataformas de datos compartidos (agrícolas, sanitarios, educativos) para potenciar soluciones locales; y promover startups con impacto social a través de incubadoras público-privadas.

A medida que los ecosistemas locales se fortalezcan, las empresas encontrarán que el **tamaño y la colaboración van de la mano**. Un solo jugador grande puede avanzar hasta cierto punto, pero un conjunto de actores interconectados acelera la innovación. Se trata de activar un *circulo virtuoso* en el que las iniciativas de uno alimentan las de otro, como un flywheel que se retroalimenta.

Por eso hablo de “*flywheel de la rentabilidad sostenible*” a lo largo de esta colección –pero especialmente en [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#)-,⁵⁶ un modelo en el que los **datos de uso responsable**, la **inteligencia artificial avanzada**, la **colaboración abierta** (entre empresas, ciudadanos, gobiernos) y el **propósito compartido** se alimentan mutuamente. Con cada ciclo del flywheel, el sistema gana velocidad: la eficiencia mejora, los impactos positivos crecen y atraen nuevas

inversiones y talento. Incluso en época de crisis, este sistema es más resistente.



Gráfico. Ilustración del modelo de "Flywheel de la rentabilidad sostenible". Fuente: Elaboración propia (eContentLAB, 2025).

A 2030, por ejemplo, los análisis predictivos basados en IA guiarán decisiones de inversión verde con precisión, mientras que redes colaborativas de retailers y proveedores compartirán inventario y logística para minimizar el desperdicio.

Empresas de tecnologías exponenciales contribuirán con soluciones (*fintech*, *edu-tech*, *agri-tech*) que empoderan a las comunidades rurales y urbanas por igual. En este panorama, liderazgos adaptativos con "coraje transformador" —tal como lo defiende [Martín Grosso](#)— serán imprescindibles para desbloquear el potencial colectivo.



“Coraje. Sí, coraje. Animarse a hacer. Normalmente, cuando uno hace cosas un poco disruptivas, lo más difícil es superar el primer ‘no’. El primer ‘no se puede’, el primer ‘siempre lo hicimos así’. Hay que sujetarse para poder enfrentarte a lo que haya que enfrentarse para hacer el cambio, porque es el coraje el que te permite hacer el cambio en cómo se hacen las cosas”.



Martín
Grosso

En ese **círculo virtuoso**, cada elemento clave —datos, IA, colaboración, propósito— alimenta a los demás en un modelo de negocio regenerativo. La figura conceptual que vimos muestra el “flywheel de la rentabilidad sostenible”, donde el propósito da dirección, la colaboración multiplica el alcance, los datos informan las acciones y la IA optimiza continuamente los procesos. Al pensar y actuar con esta mentalidad sistémica, las empresas avanzan de simples sobrevivientes del mercado a arquitectos de ecosistemas prósperos y sostenibles.

El **flywheel de la rentabilidad sostenible** ilustra cómo la integración de datos, inteligencia artificial, colaboración ecosistémica y propósito genera un impulso continuo: a mayor uso de datos éticos y tecnologías exponenciales en proyectos con propósito, más fuerte se vuelve la rueda, lo que amplía el impacto y la rentabilidad del conjunto.

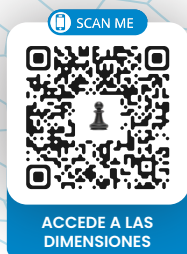


DATOS

PROPÓS

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

Durante estos 25 años de evolución del ecosistema digital iberoamericano, aprendimos algo que trasciende cualquier métrica de negocio: **la rentabilidad sostenible no es el destino; es la consecuencia natural de hacer las cosas bien, con propósito y visión de largo plazo.**

Cuando iniciamos este recorrido, el mercado celebraba el crecimiento exponencial por encima de todo. La consigna era clara: escalar, conquistar, multiplicar. Se hablaba de “market share” y de “time to market”, pero rara vez de *time to meaning*. Sin embargo, el tiempo nos enseñó que los negocios que realmente perduran son aquellos capaces de **alinear su modelo económico con su impacto social y ambiental.**

La rentabilidad de esta nueva era no se mide sólo en márgenes, sino también en **valor compartido**, en la capacidad de generar bienestar mientras se produce riqueza. Y eso exige una nueva lectura del liderazgo, del talento, de la innovación y del propósito.

La rentabilidad sostenible es una ecuación viva. Sus variables cambian, pero su esencia permanece: **crear más con menos, sin hipotecar el futuro.**

Hoy entendemos que cada punto de eficiencia energética, cada segundo ahorrado en logística, cada interacción personalizada gracias a la inteligencia artificial o cada decisión basada en datos son engranajes de un mismo motor: *el flywheel de la rentabilidad sostenible.*

En ese flywheel—alimentado por datos de uso responsable, inteligencia artificial avanzada, colaboración abierta y propósito compartido—, cada giro amplifica el impacto positivo. La eficiencia genera confianza, la confianza atrae inversión, la inversión acelera la innovación, y la innovación, cuando se orienta al bien común, vuelve a generar eficiencia. Ese movimiento circular, virtuoso, **es la energía que mantiene en pie al ecosistema digital moderno.**

Pero para que ese círculo se mantenga girando, hay que tener claro que los datos son sólo el combustible. **El propósito es el verdadero motor.** Sin propósito, los datos son ruido; con propósito, se convierten en música.

Durante años, se habló de rentabilidad como una métrica de cierre de ejercicio. Pero hoy la entendemos como un proceso cultural. Las empresas que alcanzan una rentabilidad sostenida son aquellas que **piensan en modo ecosistema**, no en modo silo.

La cultura de la rentabilidad sostenible es aquella en la

que cada área —desde logística hasta marketing, desde recursos humanos hasta tecnología— entiende que su tarea impacta en el triple balance: económico, social y ambiental. Y ese entendimiento no se logra por decreto. Se cultiva con ejemplos, con políticas coherentes, con una visión que trascienda la inmediatez de los resultados trimestrales.

La verdadera prueba de este libro empieza cuando deja de ser lectura individual y se convierte en agenda de trabajo. Mi invitación es concreta: elegí al menos una decisión —de precios, surtido, inversión en marketing, nivel de servicio logístico, despliegue tecnológico o modelo de talento— y revisala con tu equipo usando los marcos de estas páginas: el árbol de rentabilidad del comercio unificado, la matriz de triple impacto, el flywheel de la rentabilidad sostenible y los minicasos de Newsan IN, Natura, Mercado Libre y Nébula. El valor de este momentum no está en las frases subrayadas sino en las decisiones que cambian después de haberlo leído.

Si este recorrido te resultó útil, no lo dejes aislado en tu biblioteca digital. Compartilo con tu equipo directo, con tus colegas de otras áreas y con tu board; utilícenlo como base para un workshop de P&L y triple impacto o como lectura común en un comité de transformación digital.

Este momentum se potencia cuando se lee en red y en diálogo con el resto de la colección Génesis de un futuro digital: [El boom del comercio electrónico](#) para entender el contexto histórico, [La implementación de los modelos unified & collaborative commerce](#) para bajar al

operativo omnicanal, [La revolución de los datos en la era del big data](#) para profundizar en el data trust flywheel, [Modo desaprender para volver a aprender](#) para trabajar talento y cultura human+AI, y los demás libros vivos que completan el mapa. Cada persona de tu organización que se suma a esta conversación le da una vuelta más al flywheel de la rentabilidad sostenible.

En este punto, las historias de nuestros *eLíderes* son el mejor testimonio. **Fernando Rama** lo resumió al hablar de la *“madurez del ecosistema”*: ese punto en el que las empresas dejaron de competir sólo por cuota de mercado y empezaron a colaborar para crecer juntas. **Martín Grosso**, por su parte, recordó que los verdaderos saltos se dan cuando hay *“coraje transformador”*: la valentía de desafiar lo establecido y de liderar desde la convicción, no desde el miedo.

Ambos representan la síntesis de esta nueva cultura empresarial: una que combina rigor con empatía, tecnología con humanidad, resultados con propósito.

La economía del propósito compartido

Estamos transitando un cambio profundo. El siglo XX fue el de la eficiencia productiva; el XXI será el del **propósito colectivo**. Los consumidores ya no compran sólo productos o servicios: compran causas, valores, compromisos. Las marcas que sobreviven son las que comprenden que su función no termina en la venta sino que empieza allí.

Esa transición hacia un capitalismo regenerativo y colaborativo redefine la relación entre empresa y sociedad. Las compañías que nacen hoy —o que logran reinventarse— lo hacen bajo un nuevo código: **crear valor para todos los stakeholders o, simplemente, dejar de existir.**

Esto no significa romantizar los negocios ni negar la necesidad de rentabilidad. Todo lo contrario. Significa reconocer que **no hay sustentabilidad sin rentabilidad**, pero tampoco rentabilidad duradera sin sustentabilidad. El equilibrio no está en elegir sino en integrar.

Por eso, este libro no propone una fórmula mágica sino una mirada sistémica: un modelo donde cada decisión económica tiene una consecuencia social, y cada acción social tiene un retorno económico potencial.

La era del “hacer con otros”

El mundo digital nos enseñó que competir no siempre significa destruir. En el comercio colaborativo, los límites entre rivales y aliados se desdibujan. Los *marketplaces*, las *superapps*, las *retail media networks*, los modelos *unified commerce* o los ecosistemas *B2B2C* son, en esencia, **arquitecturas de colaboración masiva**. Y su éxito no depende sólo de la tecnología sino de la madurez cultural para compartir datos, aprendizajes y beneficios.

El futuro de la rentabilidad sostenible pasa por ahí: **hacer con otros**, incluso con aquellos que ayer considerábamos competidores. Porque cuando las

empresas colaboran, no sólo crecen sus ingresos sino también la resiliencia del sistema completo.

Y esa resiliencia —esa capacidad de adaptarse, resistir y reinventarse— es la forma más avanzada de rentabilidad que puede alcanzar un ecosistema.

Está claro que en ese camino, la inteligencia artificial está redefiniendo la frontera entre lo humano y lo algorítmico. Pero la pregunta clave ya no es *“qué puede hacer la IA”* sino **“qué debe hacer”**, y es que el dilema de la rentabilidad sostenible en la era de la IA no se resuelve con más automatización sino con más humanidad. Una empresa verdaderamente inteligente será aquella que use la IA para liberar tiempo, elevar la creatividad y mejorar la toma de decisiones sin sacrificar la ética ni la transparencia.

Por eso, en esta colección hablamos de **IA unificada**, una inteligencia que no compite con el talento humano sino que lo amplifica. Una IA que aprende del propósito y que lo replica. Cuando logramos que el algoritmo entienda el *“para qué”* antes que el *“cómo”*, estamos ante el verdadero salto evolutivo del negocio digital.

El desafío está en garantizar que la IA no sólo sea eficiente sino justa; no sólo rentable sino inclusiva; no sólo predictiva sino regenerativa. Esa es la frontera ética donde se juega el liderazgo de esta década.

Los próximos años requerirán líderes distintos: **más adaptativos, más humildes y más conscientes**. El modelo

piramidal del management industrial ya no sirve para guiar equipos que operan en entornos exponenciales. Los líderes del futuro serán arquitectos de cultura, facilitadores del aprendizaje continuo y guardianes del propósito.

Martín Grosso lo resumió magistralmente: *“Lo más difícil es superar el primer ‘no’; el primer ‘no se puede’; el primer ‘siempre lo hicimos así’.”* Ese coraje —el que transforma la resistencia en acción— es el ingrediente esencial de la rentabilidad sostenible, porque sin coraje no hay cambio, y sin cambio no hay futuro.

Y ese ímpetu no se mide en discursos ni en balances sino en decisiones: la decisión de invertir en talento cuando otros recortan; de apostar por innovación abierta cuando el mercado exige control; de priorizar la transparencia cuando el corto plazo empuja al silencio.

El liderazgo de esta era es, ante todo, **un acto de servicio**. Servir a un propósito más grande que la propia organización. Servir al ecosistema que te alimenta. Servir a la comunidad que te da licencia para existir.

Durante mucho tiempo hablamos del talento como “capital humano”. Hoy entendemos que el talento no se posee; se cultiva. El profesional del futuro —y del presente— no busca un salario; busca sentido. Por eso, las empresas más rentables serán las que logren ofrecer experiencias de trabajo que inspiren, desarrollen y empoderen. Un ecosistema rentable es, ante todo, un ecosistema que **aprende a aprender**.

El desafío no está sólo en formar expertos técnicos sino en **crear organizaciones inteligentes**: espacios donde la curiosidad sea política institucional, donde el error sea una oportunidad y donde la innovación emerja de la diversidad.

El talento regenerativo no se agota; se multiplica. Y en ese círculo virtuoso, la rentabilidad se convierte en un subproducto natural del aprendizaje colectivo.

La eficiencia busca optimizar recursos; la resiliencia busca garantizar continuidad, y en tiempos de disrupción permanente, la continuidad vale más que la velocidad. La rentabilidad sostenible no consiste en evitar las crisis sino en **usar cada crisis como catalizador de innovación**.

Las empresas antifrágiles —como las define **Nassim Taleb**— no sólo resisten el impacto sino que crecen gracias a él. En Iberoamérica, donde la incertidumbre es parte del ADN empresarial, esa antifragilidad es una ventaja competitiva.

Cada devaluación, cada cambio regulatorio, cada transformación tecnológica nos ha obligado a reinventarnos una y otra vez. Esa gimnasia del cambio nos preparó para lo que viene: una era donde la adaptabilidad será la moneda más valiosa.

El legado del ecosistema

Cuando miramos hacia atrás, comprendemos que lo que construimos no fue sólo una industria sino una comunidad. **El ecosistema digital**

iberoamericano es, ante todo, una red de confianza.

Miles de emprendedores, tecnólogos, educadores, inversores, reguladores y soñadores que, de manera consciente o no, fueron escribiendo juntos esta *Génesis*.

Nuestro legado no está en las plataformas ni en las cifras de GMV, sino en las conexiones humanas que hicieron posible cada avance. Cada startup que nace hoy sobre los hombros de gigantes como Mercado Libre, VTEX, Rappi o Clip es una prueba de que **la colaboración tiene retorno**.

Y lo más extraordinario es que este ecosistema no pertenece a nadie, porque pertenece a todos. Por eso hablamos de sostenibilidad no sólo en términos ambientales, sino **como la capacidad de sostener el propósito común en el tiempo**.

El siglo XXI nos impone una pregunta urgente: *¿qué tipo de progreso queremos sostener?* Si el crecimiento económico destruye las condiciones que lo hacen posible, deja de ser progreso. Por eso, el siguiente paso de esta evolución será pasar de la sostenibilidad a la **regeneración**: reconstruir lo que el modelo anterior erosionó, devolver al entorno más de lo que tomamos, usar la tecnología no sólo para escalar negocios sino para escalar conciencia.

Ese es el horizonte de la rentabilidad sostenible: un futuro donde la innovación sirva para sanar, no para agotar; para incluir, no para excluir; para multiplicar oportunidades, no brechas.

Cada libro de esta colección *Génesis de un futuro digital*

es una pieza de un gran mosaico: el relato colectivo de cómo Iberoamérica se convirtió en un actor relevante del comercio digital global. Pero este volumen —dedicado a la **rentabilidad y la sustentabilidad**— tiene un significado especial: marca el punto de madurez del ecosistema.

Ya no se trata sólo de crecer sino de **trascender**. Dejar un legado que inspire a las próximas generaciones a seguir construyendo, pero con un compromiso mayor: el de **crear prosperidad sin depredar el futuro**.

Este es el tiempo de los que creen en los ciclos largos, en los aprendizajes compartidos, en el poder de la colaboración. Es el tiempo de los que entienden que el propósito no se comunica, sino que **se demuestra, porque al final, la verdadera rentabilidad de un ecosistema no se mide en utilidades sino en el legado** que —construido con coraje, propósito y colaboración— es la mejor inversión que podemos dejarle al futuro.

Checklist de salud de rentabilidad y sustentabilidad de tu negocio digital

Este checklist está pensado para que un CEO, CFO, COO o CMO pueda, en **15 minutos**, tener una primera lectura honesta del estado de su negocio digital y de comercio unificado. Cada ítem se responde **sí / no / en proceso**. Si hay demasiados “no” o “en proceso” en la lista, este libro no es sólo recomendable: es urgente.

1. ¿Tenés un árbol de rentabilidad claro por negocio y por canal?

- ❑ No alcanza con ver ventas y gastos agregados. Un negocio sano tiene **mapeado el flujo GMV → ingresos netos → margen bruto → margen de contribución → EBITDA → flujo de caja**, al menos para sus principales líneas y canales.
- ❑ Este árbol conecta directamente con lo que desarrollamos en este libro y con el recorrido histórico de [El boom del comercio electrónico](#): pasamos de celebrar volumen a entender de dónde sale realmente el margen.

2. ¿Tus principales proyectos tienen un IRP (inversión con retorno intencional) explícito?

- ❑ Cada gran iniciativa (nuevos países, nuevas categorías, proyectos de IA, programas ESG, grandes integraciones de plataforma) debería tener su **IRP escrito**: qué impacto se espera en margen, qué aporte hace al triple impacto y qué riesgos conlleva.
- ❑ Si la respuesta es “no”, estás todavía en la lógica que criticamos en [El arribo de las tecnologías exponenciales](#): compras de tecnología y expansión por moda, no por tesis de retorno.

3. ¿Sabés tu CAC real por cohorte y por canal, y tenés claro su payback?

- ❑ No basta con un CAC promedio. Un negocio que gobierna bien su crecimiento sabe cuánto le cuesta

adquirir clientes **por canal y cohorte**, cuánto margen de contribución generan en el tiempo y **en cuántos meses recupera** esa inversión.

- ❑ Este punto es el puente entre este libro y [Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital](#): sin LTV/CAC y payback, el flywheel puede ser espectacular... y ruinoso.

4. ¿Tienes identificadas al menos tres fugas recurrentes de rentabilidad y quién las está atacando?

- ❑ Devoluciones crónicas en ciertas categorías, fraude, contracargos, campañas que gastan más de lo que venden, SLA logísticos incumplidos, mermas, errores de picking.
- ❑ Un negocio sano **sabe nombrarlas** y tiene responsables claros trabajando sobre ellas. Aquí entra el “copiloto de fugas” que proponemos con el **data trust flywheel** y la IA-unificada en este libro, y que se apoya en la arquitectura de datos explicada en [La revolución de los datos en la era del big data](#).

5. ¿Tus métricas ESG (sociales y ambientales) están conectadas al bonus del equipo ejecutivo?

- ❑ Si impacto social y ambiental no están atados a incentivos, quedan casi siempre atrás del P&L de corto plazo.
- ❑ Un modelo regenerativo, como el que planteamos en *De la RSE al modelo regenerativo* de este momentum, exige que ciertas métricas de impacto

(huella, inclusión, desarrollo de talento, gobernanza) **formen parte del scorecard que define el éxito del equipo directivo.**

6. ¿Tenés un canvas de rentabilidad por país y categoría para tus mercados clave?

- ☐ Antes de abrir un nuevo país o insistir en uno que ya tenés, deberías poder ver, en una sola hoja, impuestos, logística, informalidad, medios de pago, madurez digital, talento disponible e indicadores ESG.
- ☐ Si no existe ese canvas, seguís operando, en buena medida, por intuición. Este es el vínculo directo con [Sobre la diversificación y la penetración de los mercados hacia el global selling](#) y con el canvas país/categoría desarrollado en este libro.

7. ¿Podés ubicar cada canal e iniciativa en un mapa de crecimiento vs rentabilidad?

- ☐ Estrellas (crecen y son rentables), laboratorios (crecen pero aún pierden), vacas lecheras (rentables pero maduras) y anclas (ni crecen ni dejan margen).
- ☐ Si hoy no podrías dibujar ese mapa en una pizarra con tu equipo en 30 minutos, este libro te propone justamente construirlo. Es la síntesis práctica de todo lo que cuento en la colección: historia del boom, tecnologías exponenciales, datos, cultura y global selling.

8. ¿Tenés, al menos en piloto, un uso concreto de IA-unificada para simular escenarios de P&L + impacto?

- ☐ No hablamos de un “chatbot simpático”, sino de un simulador que te permita hacer preguntas del tipo: “¿Qué pasa con margen, caja y huella si ajusto subsidios, rutas logísticas o mix de canales?”.
- ☐ Esto conecta este volumen con [El arribo de las tecnologías exponenciales](#) y con el enfoque human+AI de [Modo desaprender para volver a aprender](#): la IA como “laboratorio de what-if” para líderes, no como juguete aislado.

9. ¿Tus líderes hablan de NPS, experiencia y talento en términos de LTV, churn y riesgo?

- ☐ Si NPS, experiencia de cliente y bienestar de talento se discuten como temas “blandos”, desconectados del P&L, hay una fractura grave.
- ☐ Este libro y *Modo desaprender* insisten en lo contrario: cada punto de NPS o de clima de equipo tiene traducción en recurrencia, ticket, CAC, rotación y, por tanto, en **margen de contribución y caja**.

10. ¿Tenés documentado un risk-impact canvas vivo para tu negocio digital?

- ☐ No un slide olvidado en una presentación, sino un canvas revisado al menos trimestralmente donde se mapean riesgos económicos, operativos, regulatorios y de impacto (social/ambiental),

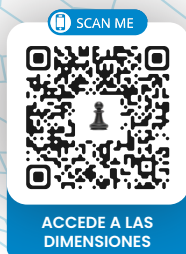
priorizados por probabilidad e impacto.

- Es la pieza que conecta este libro con la gestión de riesgos que subyace en toda la colección: de la burbuja puntocom a la pandemia, de la era del dinero barato a la era de tasas altas, de la RSE a la licencia social para operar.

Si la mayoría de tus respuestas honestas son “Sí”, este libro será una guía para afinar y profundizar lo que ya estás haciendo. Si predominan los “no” o “en proceso”, entonces es hora de usar cada capítulo como palanca de cambio: **árbol de rentabilidad, unit economics, IRP, canvas país, mapas de crecimiento, IA-unificada, data trust flywheel y risk-impact canvas** no son teorías; son los sistemas operativos mínimos para que tu negocio digital siga existiendo —y valga la pena— en los próximos 5 a 10 años.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

Este libro —como cada volumen que integra la saga *Génesis de un futuro digital*— es fruto de un esfuerzo colectivo. Ninguna idea, dato o reflexión que aquí se comparte existiría sin las voces de quienes decidieron abrir sus experiencias, su visión y su tiempo para construir, juntos, el relato común de la evolución del ecosistema digital iberoamericano.

A todos ellos, los *eLíderes* que protagonizan este recorrido, mi gratitud más profunda. Sus historias no sólo nutren estas páginas: son su esencia. Cada entrevista, testimonio y conversación de *eLíderes Podcast x25* es un fragmento vivo de nuestra memoria colectiva. Gracias por abrir las puertas de sus empresas y equipos, por compartir aprendizajes, aciertos y tropiezos, y por darle rostro, contexto y propósito a los números que suelen quedar en los informes.

Gracias por transformar los desafíos en oportunidades, y esas oportunidades en inspiración para toda una generación de emprendedores, ejecutivos y soñadores digitales.

También quiero reconocer a las instituciones, cámaras, asociaciones y equipos que durante estos años acompañaron al *eCommerce Institute* en la construcción de un ecosistema que hoy trasciende fronteras, idiomas y modelos de negocio. El camino hacia una economía digital rentable y sustentable no se recorre en soledad: se construye en red.

A las empresas que compartieron sus casos, métricas y aprendizajes —desde startups en pleno germen hasta corporaciones consolidadas—, gracias por su honestidad y su confianza. Sus experiencias son el mejor laboratorio para entender que la rentabilidad sin propósito es efímera, y que la sustentabilidad sin eficiencia es una quimera. Sólo cuando ambas conviven surge el verdadero valor.

A los equipos editoriales, técnicos y creativos del *eContentLab*, mi reconocimiento absoluto. Supieron traducir conocimiento disperso en inteligencia colectiva, combinar investigación con narrativa y tecnología con propósito. Cada dashboard, cada visualización y cada integración de IA en esta colección demuestra que la innovación editorial también puede ser sostenible.

Este agradecimiento se extiende al ecosistema de *partners* tecnológicos y académicos que amplifican nuestro propósito: universidades que abren sus aulas a nuevas generaciones digitales, empresas que apuestan por formar talento en IA, *retail media*, *unified commerce* y sostenibilidad. Gracias por creer que la educación es la vía más poderosa para escalar impacto.

Quiero dedicar unas palabras especiales a quienes, desde distintos rincones de la región, se convirtieron en embajadores del cambio: los líderes que entendieron que la rentabilidad no se mide sólo en cifras sino también en confianza, reputación y legado. Cada decisión que tomaron —apostar por energías limpias, automatizar procesos de forma responsable, diseñar estrategias colaborativas— revela una madurez que trasciende cualquier KPI. Ellos prueban que el futuro del comercio digital no será una carrera de velocidad sino una maratón de coherencia.

En nombre del *eCommerce Institute*, quiero reconocer a toda la comunidad que, desde hace más de dos décadas, impulsa esta revolución con una convicción inquebrantable: hacer negocios digitales en Iberoamérica también es hacer futuro. Un futuro más justo, inteligente y sostenible, construido no con discursos, sino con acciones concretas. Y ustedes, los protagonistas de esta *Génesis*, las llevan adelante cada día.

Finalmente, mi gratitud al ecosistema entero: a los emprendedores que se atreven, los innovadores que experimentan, los académicos que documentan, los medios que difunden, y a los equipos que, detrás de cada clic, cada entrega y cada decisión estratégica, sostienen con su talento la evolución de toda una región.

Porque este libro no pertenece a un autor sino a una comunidad. Una comunidad diversa, apasionada y resiliente que demuestra que la historia de nuestra era digital se escribe con esperanza, con datos y con propósito.

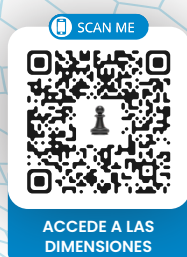
Gracias por ser parte de esta construcción colectiva. Por demostrar que la rentabilidad con propósito no es una utopía sino un camino posible y urgente. Y por recordarnos que cuando la sustentabilidad se teje en red, se vuelve contagiosa.

Con gratitud y admiración,

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Disclaimer:

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

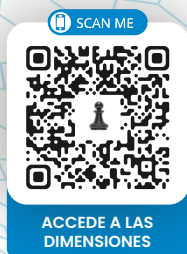
A continuación, compartimos las debidas referencias.

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

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. Pueyrredon, M. (2025). *El boom del comercio electrónico. Génesis de un futuro digital* <https://genesisyfuturo.digital/el-boom-del-comercio-electronico/>
2. Delgado, A. (2023, 29 de noviembre). *Major trends among e-commerce shoppers in Latin America*. Americas Market Intelligence <https://americasmi.com/insights/major-trends-among-e-commerce-shoppers-in-latin-america>
3. Statista (2025, agosto). *eCommerce - Latam* <https://www.statista.com/outlook/emo/ecommerce/latam>
4. Pueyrredon, M. (2023, 09 de marzo). *Eficiencia y rentabilidad: dos claves importantes para hacerle frente a la crisis del comercio minorista actual*. Pueyrredonline <https://pueyrredonline.com/blog/columna/eficiencia-y-rentabilidad-dos-claves-importantes-para-hacerle-frente-a-la-crisis-del-comercio-minorista-actual/>

5. Pueyrredón, M. (2023, 28 de octubre). *¿De qué manera los canales digitales contribuyen a que un retailer o una marca sean modernos, rentables y sustentables?* LinkedIn <https://www.linkedin.com/pulse/de-qu%C3%A9-manera-los-canales-digitales-contribuyen-que-un-pueyrredon-vbg7f/>
6. Pueyrredon, M. (2025). *La implementación de los modelos unified & collaborative commerce. Génesis de un futuro digital* <https://genesisfuturo.digital/la-implementacion-de-los-modelos-unified-collaborative-commerce/>
7. eLíderes Podcast x25 (2025, 12 de noviembre). Entrevista a Leandro Chennales - *El fenómeno de las cuponerías, primeros pasos en digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=Ul4g9dM-Sd8>
8. Insider Latam (2025, 02 de septiembre). *Marcos Pueyrredon en eCommerce Day Argentina 2025: "Hoy el dato del cliente es el activo más valioso del retail"* <https://insiderlatam.com/marcos-pueyrredon-en-ecommerce-day-argentina-2025-hoy-el-dato-del-cliente-es-el-activo-mas-valioso-del-retail/>
9. eLíderes Podcast x25 (2025, 02 de diciembre). Entrevista a Ricardo Bennet - *Cencosud y la integración de sus canales* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=XvzU6MBCS4Y>

10. eLíderes Podcast x25 (2025, 24 de febrero). Entrevista a Fernando Rama - *Fulfillment: Una pieza clave para ganar la carrera* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=CcMeIY48i9Q>
11. Cardozo, M. (2025). *The future of retail media in Latin America is in Mercado Libre*. 369 ad <https://www.369.ad/blog/the-future-of-retail-media-in-latin-america-is-in-mercado-libre>
12. eLíderes Podcast x25 (2025, 29 de diciembre). Entrevista a Sheren Chatlani - *¿Cómo fue la evolución del ecosistema digital en Panamá?* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=IXsKV9xIXJU>
13. EarningsHub (2024, 15 de noviembre). *Deep Dive: Mercado Libre* <https://www.earningshub.io/p/mercadolibre>
14. Mercado Libre (2025, 29 de octubre). *MercadoLibre, Inc. reports third quarter 2025 financial results* <https://investor.mercadolibre.com/news-and-events/mercadolibre-inc-reports-third-quarter-2025-financial-results>
15. eLíderes Podcast x25 (2025, 29 de mayo). Entrevista a Iván Amas - *La revolución de la logística que cambió la experiencia* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=7coa8AgDHvY>

16. eLíderes Podcast x25 (2026, 06 de enero). Entrevista a CristianBustos - *La importancia de la profesionalización dentro del ecosistema digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=KjIP-aFwVUE>
17. IBM (2025). *Cost of a Data Breach Report 2025* <https://www.ibm.com/reports/data-breach>
18. Euromonitor International (2025, 13 de junio). *FMCG e-commerce sales grow by 11% in 2024* <https://www.euromonitor.com/newsroom/press-releases/june-2025/fmcg-e-commerce-sales-grow-by-11-in-2024>
19. 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
20. Garzón, M. (2021, 07 de enero). *Agaval: Cómo encontró a su "Ferrari" del ecommerce*. VTEX <https://vtex.com/es-co/blog/agaval-como-encontro-a-su-ferrari-del-ecommerce/>
21. Ledger, G. (2024, 30 de julio). *¿Qué hay detrás de las alianzas del retail tradicional con los portales de e-commerce?* AméricaEconomía <https://www.americaeconomia.com/negocios-e-industrias/que-hay-detras-de-las-alianzas-del-retail-tradicional-con-los-portales-de-e>

22. eLíderes Podcast x25 (2025, 13 de noviembre). Entrevista a Rodrigo Cerda – *Logística y fulfillment: La expansión del mercado* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=lxz_DbvCsXo
23. ISDI (2024, 06 de junio). *Modelo de negocio B2B2C: en qué consiste y ejemplos* <https://www.isdi.education/es/blog/modelos-de-negocio-b2b2c-que-son>
24. América Malls & Retail (2025, 02 de septiembre). *Falabella planea invertir 800 millones en 2026* <https://americaretail-malls.com/retail-lujo-moda/moda/falabella-planea-invertir-800-millones-en-2026>
25. Cencosud (2025, 08 de agosto). *Press Release – Second Quarter 2025* https://www.cencosud.com/cencosud/site/docs/20250730/20250730151254/press_release_cencosud_2q25_eng.pdf
26. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de febrero). Entrevista a Mauricio Pintos – *Fulfillment y última milla: consolidación para un mejor desarrollo* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=WAhZQkMIJjU>
27. Meneses, V. & Rodríguez Páez, D. (2024, 23 de octubre). *La expansión logística de Mercado Libre en América Latina*. Americas Market Intelligence <https://americasmi.com/insights/mercado-libre-logistica-america-latina/>

28. eLíderes Podcast x25 (2025, 07 de agosto). Entrevista a Dieter Spangenberg – *Medios de pago y prevención de fraude: inicios e implementación* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=Z_1y6s33Gul
29. eLíderes Podcast x25 (2025, 19 de noviembre). Entrevista a Martín Grosso – *La lógica cloud: un cambio para todo el ecosistema digital* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=VYcZ5KI9HRQ>
30. Pueyrredon, M. (2025). *La revolución de los datos en la era del big data. Génesis de un futuro digital* <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-de-los-datos-en-la-era-del-big-data/>
31. Pueyrredon, M. (2025). *El arribo de las tecnologías exponenciales y la transformación del ecosistema. Génesis de un futuro digital* <https://genesisfuturo.digital/el-arribo-de-las-tecnologias-exponenciales-y-la-transformacion-del-ecosistema/>
32. Belcic, I. & Stryker, C. (2025). *How to maximize ROI on AI in 2025*. IBM <https://www.ibm.com/think/insights/ai-roi>
33. IEA (2025) *Energy and AI*. <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>
34. VTEX (n.d.). *VTEX Data Pipeline – Accede y automatiza los datos de tu ecommerce sin esfuerzo* <https://vtex.com/es-ar/data-pipeline>

35. Mercado Libre (n.d.). *Mercado Ads: Resultados reales desde el awareness hasta la conversión* <https://ads.mercadolibre.com.ar/>
36. BC Mundial (2024, 04 de septiembre). *Natura lanza un nuevo canal de venta online por WhatsApp en alianza con Meta* <https://abcmundial.com/2024/09/04/argentina/negocios/natura-lanza-un-nuevo-canal-de-venta-online-por-whatsapp-en-alianza-con-meta>
37. eLíderes Podcast x25 (2026, 05 de enero). *Entrevista a Juan Martitegui – Desde la venta de los libros digitales a la inteligencia artificial* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=2tb1jevEXS0>
38. eLíderes Podcast x25 (2025, 02 de enero). *Entrevista a Sebastián Rodríguez – La revolución de la inteligencia artificial tiene que tener sentido* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=Bsl1sg_2PGI
39. PwC (2025). *2025: Predicciones empresariales sobre IA* <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/2025-predicciones-empresariales-sobre-ia.html>
40. Pueyrredon, M. (2025.). *Tendencias globales y su influencia. Génesis de un futuro digital* <https://genesisfuturo.digital/tendencias-globales-y-su-influencia/>

41. Infobae (2025, 11 de julio). *Economía circular: el programa de una empresa argentina que genera empleo y beneficios ambientales* <https://www.infobae.com/inhouse/2025/07/11/economia-circular-el-programa-de-una-empresa-argentina-que-genera-empleo-y-beneficios-ambientales/>
42. Mercado Libre (2024). *Reporte de Impacto 2024* https://cdn.sustentabilidadmercadolibre.com/REPORTE_DE_IMPACTO_2024_MELI_4889d4c708.pdf
43. Las Virales (2025, 01 de abril). *El modelo de negocio de Natura genera impacto social con el mejor resultado en el índice de desarrollo humano de consultoras* <https://lasvirales.com/2025/04/01/el-modelo-de-negocio-de-natura-genera-impacto-social-con-el-mejor-resultado-en-el-indice-de-desarrollo-humano-de-consultoras>
44. Natura (2020). *Informe anual Natura 2019* https://static.rede.natura.net/html/home/2020/br_09/relatorio-anual/informe_anual_natura_2019.pdf
45. eLíderes Podcast x25 (2025, 14 de marzo). *Entrevista a Ana Laura Fleba - La revolución de la implementación del canal digital y del catálogo infinito* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=5fEhS_efkMQ

46. European Commission (2025, 09 de diciembre). *Corporate sustainability reporting* https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
47. Prodivity Software (2024). *Indicadores ESG: Cómo medir el desempeño sostenible de tu empresa* <https://prodivitysoftware.com/indicadores-esg/>
48. PwC (2023, 28 de noviembre). *¿Qué tecnología utilizar para los reportes ESG?* <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/que-tecnologia-utilizar-reportes-ESG.html>
49. McKinsey & Company (2025). *2024 Report. Accelerating sustainable and inclusive growth for all* <https://www.mckinsey.com/about-us/social-responsibility/sustainable-inclusive-growth-report>
50. Assegaf, A. (2024, 21 de octubre). *Regenerative economy: Paving the way for sustainable economic growth in 2024*. ESG Business Institute <https://esg-bi.org/the-resource/articles/view-article.php?eid=58>
51. Schwab, K. (2024, 17 de enero). *Davos 2024: Reconstruyendo la confianza en el futuro*. Foro Económico Mundial <https://www.weforum.org/stories/2024/01/davos-2024-reconstruyendo-la-confianza-en-el-futuro/>

52. Yuen, M. (2024, 16 de septiembre). *3 trends reshaping retail media in 2024: Search holds its value, while competition heats up*. eMarketer <https://content-naf.emarketer.com/trends-reshaping-retail-media-2024-search-holds-value-competition-rises/>
53. Liederman, E. (2025, 23 de julio). *B2B marketing gets a DTC makeover*. eMarketer <https://content-naf.emarketer.com/b2b-marketing-gets-dtc-makeover>
54. Deodhar, S.; Borokini, F. & Waber, B. (2024, 05 de agosto). *How companies can take a global approach to AI ethics*. Harvard Business Review <https://hbr.org/2024/08/how-companies-can-take-a-global-approach-to-ai-ethics>
55. Valdre, P. (2025, 07 de febrero). *Davos 2025 – Key climate takeaways for business leaders*. Climate Governance Initiative https://hub.climate-governance.org/Article/davos_2025_takeaways
56. Pueyrredon, M. (2025). *Efecto flywheel en las estrategias de marketing digital*. Génesis de un futuro digital <https://genesisfuturo.digital/efecto-flywheel-en-las-estrategias-de-marketing-digital/>

Podcast y entrevistas

No te pierdas las entrevistas con algunos de los líderes más influyentes del comercio digital de Iberoamérica: visionarios, pioneros y artistas que comparten sus historias y secretos. Prepárate para disfrutar de conversaciones inspiradoras con quienes están definiendo el futuro digital de nuestra región.



**Leandro
Chennales**



**Ricardo
Bennet**



**Fernando
Rama**



**Sheren
Chatlani**



**Iván
Amas**



**Cristian
Bustos**



**Gonzalo
Begazo**



**Rodrigo
Cerda**



**Mauricio
Pintos**



**Dieter
Spangenberg**



**Martín
Grosso**



**Mauricio
Blanco**



**Juan
Martitegui**



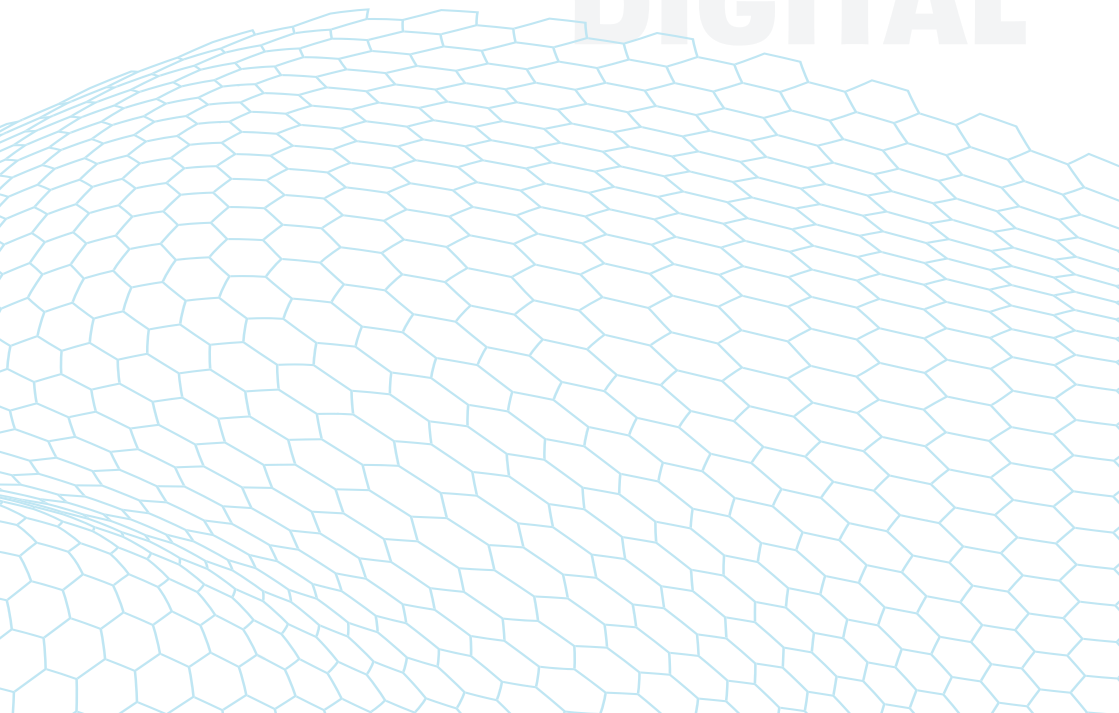
**Sebastián
Rodríguez**



**Ana
Laura Fleba**

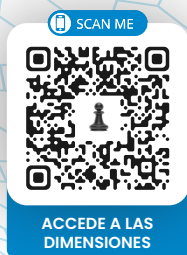
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Sobre las **dimensiones** del libro vivo

En ***Génesis de un Futuro Digital***, los lectores son invitados a una travesía multidimensional donde cada capítulo se convierte en un portal hacia un mundo lleno de conocimiento, historia y visión que podrán explorar por medio de una experiencia única de aprendizaje. A continuación, les presento las distintas dimensiones que conforman este universo:



Dimensión Gráfica



Dimensión textual



Dimensión multimedia



Dimensión aumentada

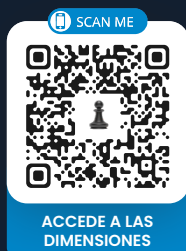
Dimensión Gráfica



En esta dimensión encontrarán un mapa detallado de las líneas de tiempo que marcan los hitos más significativos en la evolución del comercio electrónico hasta la conformación del ecosistema digital. Esta línea temporal sirve como guía para comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital. Además, se destacan las personalidades, emprendimientos y empresas que han dejado una huella indeleble en este paisaje en constante cambio, como también los recursos gráficos que se utilizan en cada *momentum* para ilustrar y comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital.



Dimensión Textual



Por medio de esta dimensión tienen acceso a una vasta biblioteca de documentos en formato ebook, estudios y análisis estadísticos que han sido la columna vertebral de la investigación detrás de este *libro vivo*. Cada palabra, cada dato, se presenta como un ladrillo en la construcción del conocimiento, proporcionando una base sólida para comprender la trama real del mundo digital.

De la A a la Z ¿Quiénes participan en los **libros vivos**?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V X Y Z



Justo
Abón



José
Acosta



Pablo
Altamira



Ricardo
Alonso

De la A a la Z, ¿de qué hablamos en los **libros vivos**?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

Algoritmos de Recomendación: Sistemas que sugieren productos o contenido basado en el comportamiento del usuario.

Análisis de Sentimientos: Evaluación de opiniones y emociones en textos mediante tecnología.

Análisis Predictivo: Uso de datos y algoritmos para predecir futuros eventos.

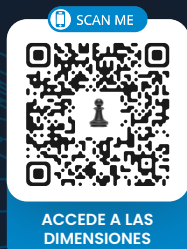
Análisis Web: Medición y análisis del tráfico de un sitio web.

Asistentes por Voz: Dispositivos que responden a comandos de voz.

Automatización de Marketing: Uso de software para automatizar procesos de marketing.

Automatización de Procesos Robóticos (RPA): Uso de software para automatizar tareas repetitivas.

Dimensión Multimedia



Esta dimensión es un tesoro de experiencias audiovisuales, con más de 200 entrevistas en video y audio realizadas a visionarios, pioneros, pilotos y artistas del comercio digital en Iberoamérica. Desde testimonios inspiradores hasta análisis profundos, estas entrevistas ofrecen una ventana única a las mentes que han dado forma al panorama digital en la región.

Rentabilidad y sustentabilidad en los negocios
digitales de Iberoamérica

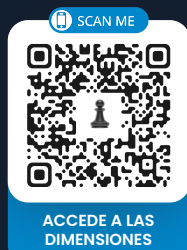


PLAYLIST DE SPOTIFY



PLAYLIST DE YOUTUBE

Dimensión Aumentada

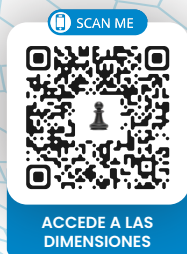


Esta dimensión utiliza la inteligencia artificial aumentada y la realidad aumentada para llevar la experiencia de lectura a nuevas alturas. A través de Delphy AI, los lectores pueden explorar información adicional, profundizar los conceptos presentados en los capítulos e incluso comparar datos entre diferentes secciones del libro. Esta interacción dinámica entre el contenido y el lector redefine los límites de la exploración y el aprendizaje.

¿Existe otro portal disponible para explorar una nueva dimensión de este contenido? Todavía no lo sabemos, pero lo que sí tenemos muy claro mi equipo y yo es que estamos realizando el primer libro vivo de la historia editorial, un concepto que nos enseña a medida que damos cada paso sobre el mismo y que, estamos seguros, representará una nueva modalidad omnicanal de leer el origen de este ecosistema y poder explorarlo atravesando las barreras del tiempo.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



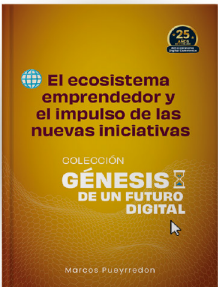
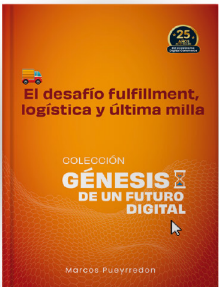
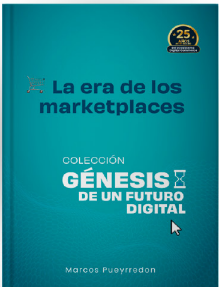
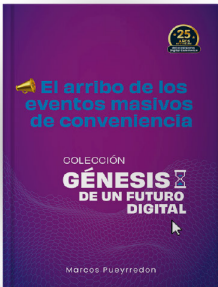
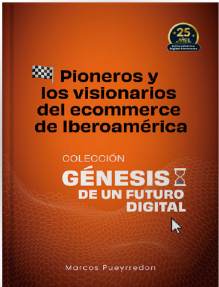
Próximos Momentums

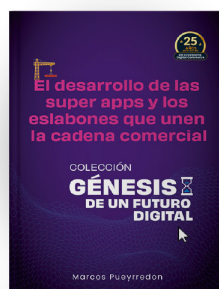
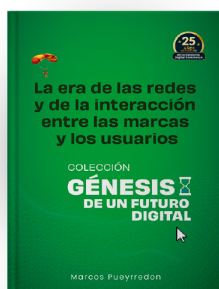
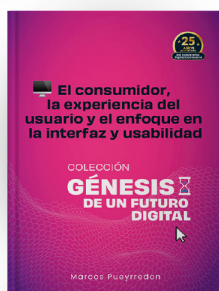
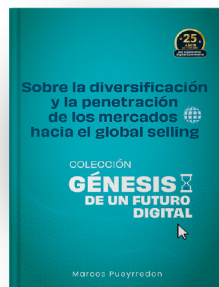
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra los 25 momentums que han marcado la evolución del comercio electrónico desde sus inicios hasta la actualidad.

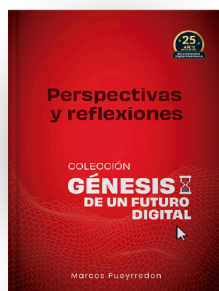
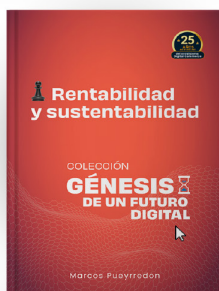
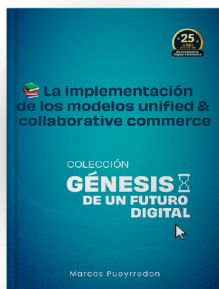
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio electrónico y descubriendo hasta las últimas innovaciones tecnológicas.

El *libro vivo* es una experiencia única de aprendizaje y descubrimiento que brinda una perspectiva completa del pasado, presente y futuro del ecosistema digital en nuestra región.

Explora los próximos momentums que revelan los secretos, desafíos y triunfos detrás del mundo del Digital Commerce en Iberoamérica:







Interactúa con Delphy AI

Accede a genesisfuturo.digital y explora los libros vivos de esta colección, donde el contenido evoluciona con cada interacción.

Explora:

- ➔ Temáticas profundas relacionadas al digital commerce.
- ➔ Anécdotas y datos únicos que enriquecen tu experiencia.
- ➔ Perfiles de entrevistados y entrevistadas con historias inspiradoras.

Cada pregunta que realices:

- ➔ Expande la capacidad de la tecnología.
- ➔ Contribuye a un ecosistema de conocimiento único.
- ➔ Ayuda a otros usuarios con nueva información en constante evolución.

Comienza ahora

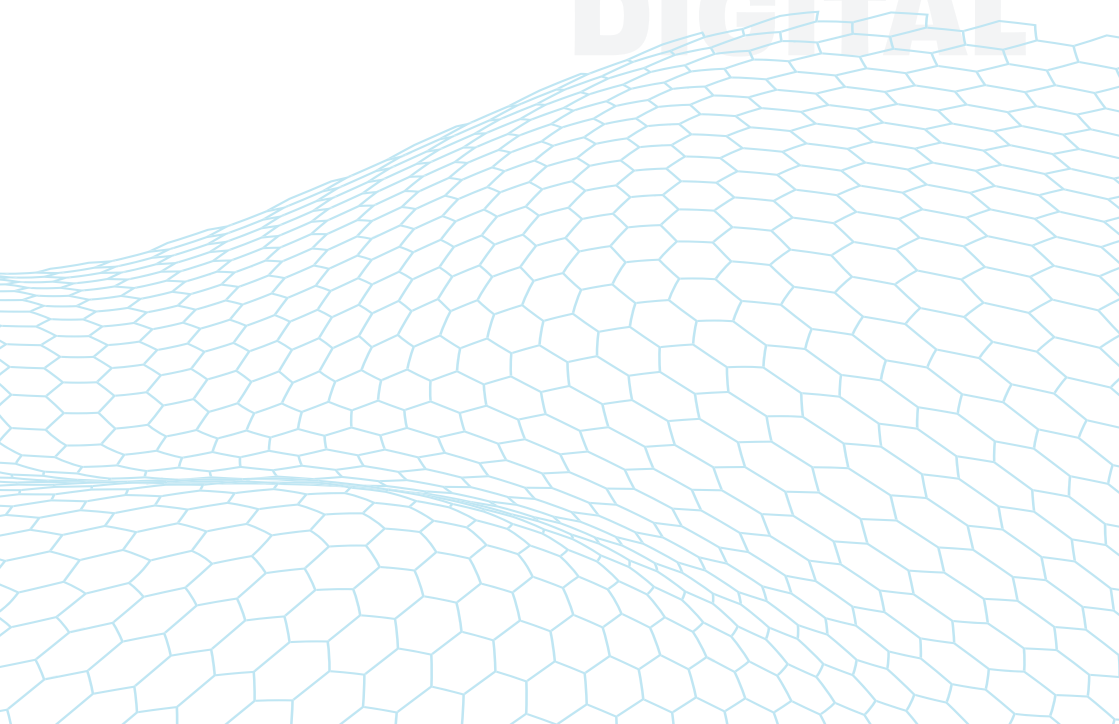
Vive el digital commerce
como nunca antes



Este *libro vivo* es parte de la colección Génesis de un futuro digital. Cada *momentum* captura un instante significativo de nuestra evolución.

Gracias por ser parte de este viaje.

¡Nos encontraremos en la próxima edición!





Rentabilidad y sustentabilidad en los negocios digitales de Iberoamérica

Durante más de dos décadas, el ecosistema digital iberoamericano creció bajo una premisa: escalar era la meta. La prioridad fue ganar mercado, usuarios y velocidad. Pero hoy, en un contexto donde la eficiencia, la ética y el impacto importan tanto como los ingresos, el paradigma cambió.

Rentabilidad y sustentabilidad en los negocios digitales de Iberoamérica traza ese viraje: del crecimiento a cualquier costo a la era de la eficiencia con propósito. A través de datos, casos reales y más de 200 entrevistas a líderes del ecosistema, este libro muestra cómo las empresas de la región están redefiniendo el valor.

Ya no se trata sólo de vender más sino de **construir modelos que generen impacto positivo, miden su huella y crean valor compartido**. La rentabilidad sostenible no surge de recortar sino de rediseñar: automatizar de forma responsable, colaborar entre competidores, aprovechar la IA para optimizar decisiones y convertir cada dato en acción consciente.

Con un enfoque que combina reflexión, estrategia y visión de futuro, este volumen de la colección *Génesis de un futuro digital* propone un nuevo ADN para los negocios digitales: **eficiencia, sostenibilidad, colaboración y propósito**.

Porque el verdadero éxito ya no está en crecer más rápido sino en crecer mejor, y el futuro del comercio digital iberoamericano se escribirá con empresas que sean rentables, sí, pero también regenerativas, inclusivas y humanas.

