

# Estrategias para el éxito de mipymes lideradas por mujeres en el comercio electrónico transfronterizo

Romina Gayá



NACIONES UNIDAS

CEPAL



FOCALAE

Foro de Cooperación América Latina - Asia del Este

# Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



Si desea recibir información oportuna sobre nuestros productos editoriales y actividades, le invitamos a registrarse. Podrá definir sus áreas de interés y acceder a nuestros productos en otros formatos.

**Deseo registrarme**



NACIONES UNIDAS



[www.cepal.org/es/publications](http://www.cepal.org/es/publications)



[www.instagram.com/publicacionesdelacepal](http://www.instagram.com/publicacionesdelacepal)



[www.facebook.com/publicacionesdelacepal](http://www.facebook.com/publicacionesdelacepal)



[www.issuu.com/publicacionescepal/stacks](http://www.issuu.com/publicacionescepal/stacks)



[www.cepal.org/es/publicaciones/apps](http://www.cepal.org/es/publicaciones/apps)

# Estrategias para el éxito de mipymes lideradas por mujeres en el comercio electrónico transfronterizo

Romina Gayá



NACIONES UNIDAS

CEPAL



FOCALAE

Foro de Cooperación América Latina - Asia del Este

Este documento fue elaborado por Romina Gayá, Consultora de la Unidad de Comercio Internacional de la División de Comercio Internacional e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), bajo la supervisión de Nanno Mulder, Jefe de dicha Unidad. El documento se preparó como parte de una asistencia técnica a la Red Iberoamericana de Entidades de Promoción de Exportaciones y Atracción de Inversiones (Red Ibero). El documento también forma parte del proyecto "Apoyar el fortalecimiento de políticas para monitorear y promover la participación de las MIPYMES en el comercio electrónico transfronterizo de bienes y servicios para una respuesta y recuperación inclusiva y sostenible ante la pandemia en Asia Oriental y América Latina" del Foro de Cooperación América Latina-Asia del Este (FOCALAE).

La autora agradece los aportes de Javiera Arteaga, Oficial de Asuntos Económicos de la Unidad de Comercio Internacional de la mencionada División de la CEPAL.

También agradece a David Rivera y Maricé Núñez, a la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) de Costa Rica y a las personas entrevistadas que se mencionan en los anexos.

Las Naciones Unidas y los países que representan no son responsables por el contenido de vínculos a sitios web externos incluidos en esta publicación.

No deberá entenderse que existe adhesión de las Naciones Unidas o los países que representan a empresas, productos o servicios comerciales mencionados en esta publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas  
LC/TS.2024/54  
Distribución: L  
Copyright © Naciones Unidas, 2024  
Todos los derechos reservados  
Impreso en Naciones Unidas, Santiago  
S.2400568[S]

Esta publicación debe citarse como: R. Gayá, "Estrategias para el éxito de mipymes lideradas por mujeres en el comercio electrónico transfronterizo", *Documentos de Proyectos* (LC/TS.2024/54), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2024.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.

## Índice

Resumen .....	9
Introducción .....	11
<b>I. Oportunidades y desafíos del comercio electrónico transfronterizo para las mipymes .....</b>	<b>13</b>
A. Las mipymes frente a la exportación .....	15
B. Las mipymes y el comercio electrónico .....	17
C. Las mipymes lideradas por mujeres.....	21
1. Panorama de la exportación (por comercio electrónico) de las ELM .....	21
2. Oportunidades y retos .....	25
<b>II. Programas para la exportación a través de comercio electrónico.....</b>	<b>31</b>
A. Hechos estilizados de los programas existentes .....	33
B. Programas para la exportación a través de comercio electrónico .....	36
1. Brasil: e-Xport-ApexBrasil.....	36
2. Costa Rica: la decisión de exportar e-Commerce-PROCOMER .....	38
3. España: eMarket Services-ICEX .....	39
4. Panamá: Exportación a Centroamérica-MICI .....	39
5. Portugal: Exportar Online-AICEP .....	39
6. Uruguay: E-commerce Cross-Border-Uruguay XXI .....	40
7. Internacional: ecomConnect-ITC .....	42
C. Empresas exportadoras lideradas por mujeres .....	43
1. Argentina: Argentinas al Mundo-AAICI.....	44
2. Brasil: Mujeres y Negocios Internacionales-ApexBrasil .....	45
3. Panamá: Mujer Exporta Panamá-MICI .....	45
4. Uruguay: Uruguay XXI .....	45
5. Internacional: eTrade for Women-UNCTAD .....	46
6. Internacional: SheTrades-ITC .....	46

7.	Regional: Creciendo Juntas: Transformación Digital para la Internacionalización-Connect Americas .....	46
8.	Regional: Latinas Exportan-ALADI .....	47
<b>III.</b>	<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>49</b>
	<b>Bibliografía.....</b>	<b>53</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>57</b>
	Anexo A1 .....	58
	Anexo A2 .....	59
	<b>Cuadros</b>	
Cuadro 1	Principales barreras a la exportación.....	16
Cuadro 2	Principales barreras a la participación en el comercio electrónico transfronterizo .....	17
Cuadro 3	Tipo de programa, segmento objetivo y herramientas utilizadas en iniciativas seleccionadas .....	33
Cuadro A1.1	Representantes de los OPC entrevistados .....	58
Cuadro A1.2	Cuestionario semiestructurado para las entrevistas a los OPC .....	58
Cuadro A2.1	Cuestionario escrito enviado a mipymes.....	59
Cuadro A2.2	Empresas entrevistadas.....	62
Cuadro A2.3	Cuestionario semiestructurado para las entrevistas a ELM .....	63
	<b>Gráficos</b>	
Gráfico 1	Participación de mipymes en empleo, ventas y exportaciones, promedio de la OCDE, 2020 .....	14
Gráfico 2	América Latina y Asia (12 países): proporción de empresas cuyos ingresos crecieron más de 5% durante 2022 .....	14
Gráfico 3	Economías seleccionadas: participación de mipymes exportadoras según el género, proporción de empresas en total de cada grupo, 2022 .....	22
Gráfico 4	Indicadores seleccionados: diferencias entre vendedores en Amazon según género, proporción del total de negocios liderados por hombres/mujeres, 2021.....	23
Gráfico 5	Participación de las empresas lideradas por mujeres en el total de firmas exportadoras.....	24
	<b>Recuadros</b>	
Recuadro 1	Oportunidades y retos del comercio electrónico: testimonios de empresarias entrevistadas .....	28
Recuadro 2	Exporta Fácil.....	32
Recuadro 3	Programas privados para la exportación vía comercio electrónico en América Latina y el Caribe .....	43
Recuadro 4	La experiencia de las beneficiarias .....	44
	<b>Diagramas</b>	
Diagrama 1	Adaptación de las mipymes para el comercio electrónico transfronterizo.....	18
Diagrama 2	Principales ventajas y desventajas del uso de plataformas para exportar.....	19

Diagrama 3	Oportunidades y desafíos del comercio electrónico transfronterizo para las empresas lideradas por mujeres .....	25
Diagrama 4	Hechos estilizados de los programas de apoyo a la exportación por comercio electrónico en Iberoamérica.....	34
Diagrama 5	Proyecto e-commerce internacional 2023 de e-Xport .....	37
Diagrama 6	Principales componentes del programa Exportar Online .....	40
Diagrama 7	Etapas del programa E-commerce Cross-Border de Uruguay XXI .....	41
<b>Mapa</b>		
Mapa 1	Países de América Latina y el Caribe con proyectos en curso de ecomConnect .....	42



## Abreviaturas y siglas

AAICI	Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional
AICEP	Agencia para la Inversión y Comercio Exterior de Portugal
ALADI	Asociación Latinoamericana de Integración
ARG	Argentina
B2B	Empresa a empresa ( <i>Business-to-business</i> )
B2C	Empresa a consumidor ( <i>Business-to-consumer</i> )
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BRA	Brasil
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CHL	Chile
COL	Colombia
CRI	Costa Rica
ECU	Ecuador
ELM	Empresas lideradas por mujeres
ELH	Empresas lideradas por hombres
ESP	España
INT	Internacional
ITC	Centro de Comercio Internacional ( <i>International Trade Centre</i> )
MDIC	Ministerio de Desarrollo Industria y Comercio de Brasil
MICI	Ministerio de Comercio e Industrias (Panamá)
MEX	México
MIPYMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
OPC	Organismos de promoción comercial
PAN	Panamá
PER	Perú
PRT	Portugal
SLV	El Salvador
UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo ( <i>United Nations Conference on Trade and Development</i> )
URY	Uruguay
USD	Dólares estadounidenses



## Resumen

Este documento tiene un doble objetivo: contribuir al debate sobre las oportunidades y retos que el comercio electrónico transfronterizo de bienes plantea a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Iberoamérica —especialmente las lideradas por mujeres— e identificar buenas prácticas para la promoción de la participación de estas firmas en este tipo de comercio.

La exportación en línea ofrece importantes beneficios a las MIPYMES, incluyendo el acceso a mercados más grandes y dinámicos, la reducción de barreras a la internacionalización y el fomento a la innovación y la transformación digital. Sin embargo, para aprovechar esas oportunidades las empresas deben prepararse cuidadosamente para sortear diversos obstáculos. Estos incluyen aspectos propios del proceso exportador que son independientes del canal elegido para llegar al cliente en el exterior y otros derivados específicamente del comercio electrónico, que exigen desarrollar nuevas capacidades, implementar tecnologías y adecuar modelos de negocios. Con frecuencia, se plantean desafíos adicionales para empresas lideradas por mujeres (ELM), ya sea por cuestiones ligadas al tamaño o el perfil de especialización como por aspectos culturales que acentúan el impacto de las barreras que afectan a todas las MIPYMES.

Diversos organismos de promoción comercial (OPC) de Iberoamérica y algunos organismos internacionales y regionales han implementado programas para apoyar a las MIPYMES en su inserción internacional a través del comercio electrónico. En ciertos casos también existen iniciativas focalizadas en las ELM. Los programas examinados en este trabajo varían significativamente en términos de objetivos, alcance e instrumentos utilizados. No obstante, todos buscan ayudar a las empresas a desarrollar distintas capacidades para vender en línea en el exterior, usualmente a través de plataformas. Asimismo, los responsables de los programas enfrentan algunos retos comunes, entre los que se destaca una disyuntiva entre el alcance en términos de la cantidad de participantes y el impacto sobre cada uno de los beneficiarios. Esto motiva a combinar herramientas estandarizadas y personalizadas. Existe espacio para fortalecer la cooperación entre los OPC de Iberoamérica, con la finalidad de intercambiar información sobre estrategias exitosas y lecciones aprendidas para acelerar el desarrollo de soluciones efectivas y potenciar los esfuerzos realizados.



## Introducción

Este documento tiene un doble objetivo. Primero, contribuir al debate sobre las oportunidades y retos que el comercio electrónico transfronterizo de bienes plantea a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Iberoamérica —especialmente aquellas lideradas por mujeres—. Segundo, identificar buenas prácticas para la promoción de la participación de estas firmas en este tipo de comercio.

Luego de esta introducción, la segunda sección se focaliza en el potencial y los desafíos que enfrentan las MIPYMES a la hora de exportar vía comercio electrónico. El análisis considera tanto los aspectos propios de la venta al exterior como los inherentes a la participación en el comercio electrónico. Asimismo, se tienen en cuenta las particularidades de las empresas lideradas por mujeres (ELM). El comercio electrónico transfronterizo puede beneficiar especialmente a estas firmas porque reduce barreras que las afectan en mayor proporción, pero también plantea desafíos adicionales para las MIPYMES con liderazgo femenino. El análisis está basado en la revisión bibliográfica y en el diálogo con MIPYMES y ELM.

La tercera sección se concentra en las iniciativas que pueden contribuir al desarrollo de las exportaciones de las MIPYMES a través de comercio electrónico llevadas a cabo por los organismos de promoción comercial (OPC) de algunos países de Iberoamérica (Argentina, Brasil, Costa Rica, España, Paraguay, Panamá, Portugal y Uruguay) y algunos organismos internacionales o regionales como el Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés), la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), ya que resultan relevantes para las empresas de Iberoamérica. Dado el interés del trabajo en las ELM, se hace hincapié en aquellas iniciativas que se orientan a mejorar la inserción internacional de estas firmas, tanto a través de programas específicos como mediante el incentivo a una mayor participación de las empresarias en las actividades de apoyo ofrecidas a un público más amplio. En la cuarta sección se presentan las conclusiones y recomendaciones de política.

Este documento forma parte de una serie de estudios recientes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) relacionados con el comercio electrónico y los programas de apoyo

existentes. Entre estas publicaciones cabe destacar el trabajo de Raúl Katz (2024), en el cual se mide el grado de digitalización de sectores y procesos productivos en algunos países de América Latina y el Caribe, que pone en evidencia la existencia de importantes asimetrías. El trabajo de Marco Dini, Nicolo Gligo y Alejandro Patiño (2021) examina las políticas para la transformación digital implementadas en América Latina y el Caribe. El estudio se focaliza en las tecnologías 4.0 vinculadas a la cuarta revolución industrial y elabora recomendaciones para su implementación. Ezequiel Aguirre y Romina Gayá (2024) enfatizan en el análisis y desarrollo de propuestas para el fortalecimiento de los programas escalables públicos y privados para la transformación digital de las MIPYMES con foco en la exportación en América Latina y el Caribe y otras experiencias extrarregionales de interés. Entre los programas examinados destacan diversas iniciativas que promueven la exportación a través de comercio electrónico. Dong-Hee Joe (2024), presenta los programas de promoción de la exportación de MIPYMES a través de comercio electrónico implementados por la República de Corea. La experiencia del país asiático en la materia resulta de gran relevancia para la región. Finalmente, Bernardo Díaz de Astarloa y Ezequiel Aguirre (2023) revisan cómo es la promoción de las MIPYMES para su inserción internacional a través de plataformas digitales en los países de la Alianza del Pacífico. Este trabajo es precursor de la investigación actual y es la razón por la que Chile, Colombia, México y Perú no se abordan en detalle en el presente estudio.

Adicionalmente, la CEPAL ha desarrollado diversos trabajos relacionados con el vínculo entre el comercio internacional y temáticas de género. En particular, en el informe anual sobre Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2020 (CEPAL, 2021a) se examina cómo el comercio internacional podría reducir la brecha de género. El estudio analiza tanto desde la óptica conceptual como empírica las oportunidades en materia de empleo y exportaciones, la participación femenina en las cadenas globales de valor y las políticas comerciales que pueden contribuir a reducir desigualdades e incrementar la autonomía de las mujeres en el sector exportador. El documento también aborda el impacto del comercio internacional sobre las mujeres empresarias y emprendedoras.

La brecha de género en las cadenas globales de valor también es examinada en el trabajo editado por Nicole Bidegain, Karina Fernández-Stark, Nanno Mulder y Winfried Weck (2023). Allí se presentan varios casos de estudio sobre brechas salariales en diversos sectores y países y se encuentra que las diferencias se vinculan a la mayor presencia de mujeres en empleos de menor sofisticación. La investigación también destaca que la contracción del comercio internacional en el marco de la pandemia afectó especialmente a las mujeres empleadas en sectores como turismo, comercio, textil y confecciones y examina las acciones implementadas por los gobiernos para mitigar el impacto negativo de esta crisis sobre la autonomía económica de las mujeres en actividades relacionadas con el comercio internacional.

## I. Oportunidades y desafíos del comercio electrónico transfronterizo para las mipymes

En la mayor parte del mundo, las MIPYMES<sup>1</sup> tienen una participación relativamente baja en el comercio internacional en comparación con su incidencia en el empleo y la producción. Se estima que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las MIPYMES generan 7 de cada 10 empleos, 59% de las ventas y apenas 45% de las exportaciones (véase el gráfico 1) (OECD, 2023). Esto se debe a que enfrentan mayores obstáculos que las grandes firmas para insertarse internacionalmente.

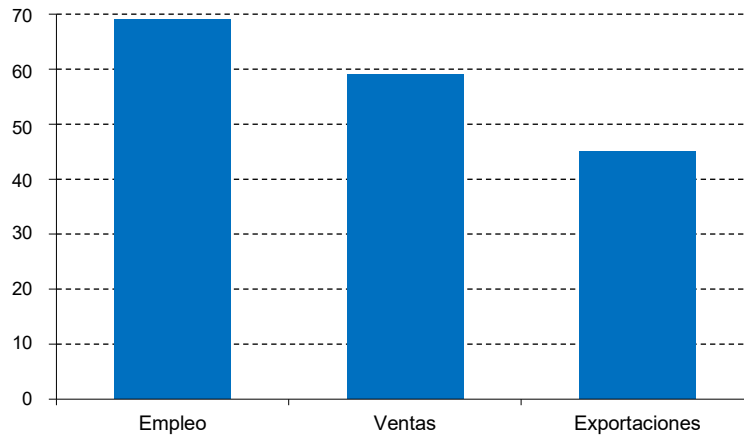
Cuando el proceso de internacionalización se realiza vía comercio electrónico, surgen nuevas posibilidades y desafíos que requieren una preparación cuidadosa por parte de las empresas. Según un estudio de la empresa logística UPS, basado en una encuesta a 4.700 MIPYMES de 12 países de Asia y América (entre ellos, Chile y México), la proporción de empresas con mayor crecimiento de ingresos aumenta a medida que crece el número de destinos y canales de venta (principalmente en línea) en la exportación (véase el gráfico 2) (UPS, 2023).

En muchos países —principalmente en desarrollo— el comercio electrónico transfronterizo aún es muy limitado, lo cual impide que se aprovechen plenamente los beneficios que ofrece esta modalidad de internacionalización. En América Latina y el Caribe, las transacciones internacionales representan apenas un 13% del comercio electrónico total (Americas Market Intelligence, 2023) y corresponden principalmente a compras que hacen consumidores latinoamericanos en plataformas electrónicas fuera de la región (como Aliexpress y Amazon) y no a ventas de empresas locales hacia el resto del mundo. Si bien los datos no son estrictamente comparables porque provienen de fuentes diferentes, la participación de las operaciones transfronterizas en el comercio electrónico total en España y Portugal es mayor y asciende a 29% y 50%, respectivamente (Pitsch, 2023).

---

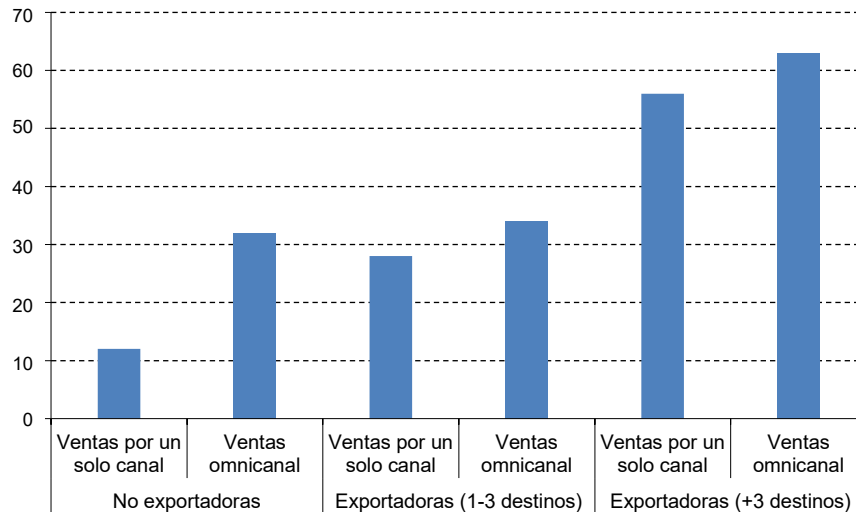
<sup>1</sup> La definición de MIPYMES suele establecerse en términos de niveles de ventas y los criterios utilizados varían entre países. Si bien en estudios internacionales se busca sortear estas diferencias clasificando a las empresas según el número de empleados, también se utilizan distintos umbrales, por lo cual la información sobre MIPYMES proveniente de diferentes fuentes que se utiliza en este trabajo no es necesariamente comparable.

**Gráfico 1**  
**Participación de mipymes en empleo, ventas y exportaciones,**  
**promedio de la OCDE, 2020**  
*(En porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia con datos de OECD (2023).

**Gráfico 2**  
**América Latina y Asia (12 países): proporción de empresas cuyos ingresos crecieron más de 5% durante 2022**  
*(En porcentajes)*



Fuente: Elaboración propia con datos de UPS (2023).

Esta sección describe las oportunidades y desafíos que enfrentan las MIPYMES de Iberoamérica en la exportación de bienes a través de comercio electrónico y se organiza en tres apartados. El primero examina cuestiones propias del proceso exportador que son independientes del canal elegido para llegar al cliente en el exterior, mientras que el segundo indaga las que derivan específicamente del comercio electrónico. En el tercero se abordan aspectos propios de las ELM. Allí se brinda un panorama de la inserción internacional de las firmas de liderazgo femenino con énfasis en la exportación por comercio electrónico y se examinan las oportunidades y desafíos que enfrentan las ELM.

El análisis presentado en esta sección se basa en la revisión bibliográfica, la realización de entrevistas a OPC de Iberoamérica<sup>2</sup> y el diálogo con MIPYMES. Este último se llevó a cabo a través de un cuestionario escrito de carácter anónimo y de entrevistas semiestructuradas en profundidad para conocer la situación específica de las ELM<sup>3</sup>. Dado que el trabajo tiene especial interés en problemáticas particulares de países en desarrollo, el relevamiento se focalizó en América Latina y el Caribe.

## A. Las mipymes frente a la exportación

La exportación ofrece importantes oportunidades para las MIPYMES. Una de las más evidentes es que permite acceder a mercados más grandes y dinámicos, lo cual tiene gran importancia para Iberoamérica, donde la mayor parte de las economías son pequeñas y crecen más lentamente que el resto del mundo<sup>4</sup>. La expansión de las ventas más allá del mercado interno brinda la posibilidad de diversificar riesgos y, en muchos casos, favorece la obtención de ganancias de eficiencia derivadas de economías de escala<sup>5</sup>.

Las MIPYMES que exportan deben competir con empresas de todo el mundo, lo cual requiere de innovación y trabajar en una propuesta de valor diferenciada que resulte atractiva para los clientes internacionales. Los resultados de estos esfuerzos permiten mejorar la reputación de la empresa, tanto en el exterior como a nivel doméstico.

Las empresas exportadoras deben atender diversos desafíos que resultan especialmente relevantes para las MIPYMES. De acuerdo con Leonidou (2004), los obstáculos pueden ser internos a la empresa o bien relacionarse con el contexto externo. Las barreras también pueden clasificarse en diversas categorías dependiendo del área afectada en el proceso exportador (véase el cuadro 1). La relevancia de cada tipo de barrera al interior de la firma varía según el contexto político, económico y regulatorio, el sector de actividad y tamaño de la empresa, la región donde se encuentra y el grado de madurez digital y comercial.

Entre las barreras internas sobresalen las de información, particularmente en fases iniciales del proceso de internacionalización. Las MIPYMES presentan dificultades para identificar y entender la información relevante para analizar mercados, detectar oportunidades comerciales, contactar clientes, etc. Por ejemplo, una encuesta entre casi 10.000 MIPYMES de 34 países de la OCDE con presencia en Facebook destaca que las principales barreras a la exportación de estas empresas se vinculan a las dificultades para encontrar socios comerciales y comprender los mercados internacionales (OECD, 2023). En una línea similar, muchas de las firmas consultadas para este trabajo —especialmente aquellas que aún no han logrado concretar ventas al exterior— señalan que los problemas de información son un condicionamiento para exportar.

---

<sup>2</sup> Ver cuadros 1 y 2 del anexo para más información.

<sup>3</sup> Con el apoyo de los OPC de la Red Ibero, se relevaron más de 50 MIPYMES de 12 países de la región, de las cuales más de tres cuartas partes son exportadoras. Muchas de estas empresas utilizan el comercio electrónico para vender diversos tipos de productos al exterior y otras tantas planean comenzar a hacerlo en los próximos años. Si bien las MIPYMES relevadas no necesariamente resultan representativas de las empresas de la región, las respuestas obtenidas proporcionan información cualitativa de interés para comprender algunos aspectos clave de la internacionalización a través de comercio electrónico. Para más información, ver cuadros 3, 4 y 5 del anexo.

<sup>4</sup> Según datos del IMF (2023), Iberoamérica representa apenas 8% del producto mundial medido en dólares corrientes. América Latina y el Caribe creció en promedio 1,0% por año entre 2013 y 2023 y España y Portugal, 1,8% y 1,9%, respectivamente, mientras la economía mundial lo hacía a un ritmo anual promedio de 3,0% en el mismo período. Para los próximos 5 años, se proyecta una expansión promedio de 1,0% anual a nivel global, de 0,8% en América Latina y el Caribe y de 0,6% en España y Portugal. Es decir, Iberoamérica continuaría perdiendo participación en el producto mundial.

<sup>5</sup> Ganancias de eficiencia que se producen cuando el aumento de la cantidad producida permite reducir el costo unitario.

**Cuadro 1**  
**Principales barreras a la exportación**

<b>Barreras Internas</b>	
	<b>De información</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Información limitada o errónea para analizar mercados</li> <li>• Identificación de oportunidades comerciales en extranjero</li> <li>• Incapacidad de contactar a clientes en extranjero</li> </ul>
	<b>Funcionales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasez de tiempo</li> <li>• Recursos humanos sin los conocimientos necesarios para para exportar</li> <li>• Capacidad instalada insuficiente</li> <li>• Escaso capital de trabajo para financiar exportaciones</li> </ul>
	<b>De comercialización</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto: Desarrollo de nuevos productos/servicios, adecuación de oferta existente, cumplimiento de estándares de calidad / requisitos de empaque / etiquetado, provisión de servicio postventa</li> <li>• Precio: Capacidad de ofrecer precios satisfactorios a los clientes y acordes a la competencia, otorgar facilidades crediticias a clientes extranjeros</li> </ul>
	<b>Distribución, transporte y logística</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a canales de distribución de exportación</li> <li>• Obtención de representación confiable en el extranjero</li> <li>• Control sobre intermediarios extranjeros</li> <li>• Dificultad para suministrar inventario en el exterior</li> <li>• Disponibilidad de instalaciones de almacenamiento en el exterior</li> <li>• Costos excesivos de transporte/seguro</li> </ul>
	<b>Promoción</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de promoción de las exportaciones</li> </ul>
<b>Barreras externas</b>	
	<b>Procedimentales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento de trámites/procedimientos de exportación</li> <li>• Dificultades de comunicación con clientes extranjeros</li> <li>• Inconvenientes / demoras en cobros al exterior</li> </ul>
	<b>Gubernamentales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de asistencia/incentivos del gobierno local</li> <li>• Normas y regulaciones desfavorables en origen y/o destino</li> </ul>
	<b>De mercado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferentes hábitos/actitudes de clientes extranjeros</li> <li>• Intensidad de competencia en mercados extranjeros</li> </ul>
	<b>Del entorno (interno o externo)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación macroeconómica, riesgo cambiario</li> <li>• Contexto político</li> <li>• Socioculturales</li> </ul>

Fuente: Adaptado de Aguirre y Gayá (2024) (traducido y adaptado a partir de Leonidou, 2004).

Diversos obstáculos funcionales afectan el desarrollo de las MIPYMES, que se vuelven muy evidentes cuando la empresa decide internacionalizarse. Esto se debe a que las firmas de menor tamaño cuentan con menos tiempo y recursos humanos, técnicos y financieros para encarar este proceso de manera adecuada.

Adicionalmente, las MIPYMES deben atender retos ligados a la comercialización, tanto en términos de las características del producto o servicio que quieren exportar como del precio de venta en el exterior. Una vez encaminadas en este proceso, las firmas se encuentran con retos vinculados a distribución, transporte y logística, así como en la promoción de su oferta en el exterior.

Las barreras externas más importantes incluyen cuestiones procedimentales (conocimiento de trámites y plazos relacionados con el comercio internacional, comunicación con clientes), gubernamentales (falta de apoyo, regulación en origen o en destino—incluyendo los obstáculos propios de la política comercial—), de mercado (ej. gustos del consumidor extranjero, estándares privados, etc.) y otras vinculadas al entorno económico, político, regulatorio y sociocultural.

## B. Las mipymes y el comercio electrónico

El comercio electrónico transfronterizo puede potenciar los beneficios que la internacionalización ofrece a las MIPYMES pues contribuye a reducir algunos obstáculos y facilita el acceso a los clientes en mercados externos. En muchos casos, las menores barreras se asocian al uso de plataformas electrónicas (*marketplaces*), tal como se explica más adelante. Asimismo, la participación en el comercio electrónico transfronterizo en calidad de compradoras permite a las MIPYMES elegir entre mayor calidad y variedad de insumos importados a menor costo, lo cual contribuye a fortalecer su competitividad (Gayá, 2023).

La exportación a través de comercio electrónico fomenta la innovación y contribuye a la transformación digital de las empresas (Díaz de Astarloa & Aguirre, 2023). Esto involucra tanto un proceso de digitalización (adopción de tecnologías) como de transformación (adecuación de procesos y modelo de negocios) que puede potenciar la internacionalización. Entre los principales beneficios de la transformación digital asociada al comercio electrónico cabe destacar la reducción de asimetrías de información para la toma de decisiones (pues facilita el acceso y procesamiento de datos relevantes sobre clientes potenciales y reales derivados de su comportamiento en línea), la optimización de gestión de procesos, el manejo de stocks, la organización de logística, el fortalecimiento de los vínculos con los clientes, la promoción más efectiva mediante el marketing digital y otras funciones de la organización a través de herramientas específicamente diseñadas para tal fin (Aguirre & Gayá, 2024).

Los retos específicos de las MIPYMES en el comercio electrónico transfronterizo pueden provenir tanto del entorno como de la propia firma (véase el cuadro 2), al igual que en el proceso de internacionalización. Dentro del primer grupo es posible identificar la cobertura, calidad y asequibilidad de la conectividad a internet, la infraestructura y servicios logísticos específicos para el comercio electrónico y el marco normativo doméstico e internacional (Díaz de Astarloa & Aguirre, 2023). Las MIPYMES consultadas para el presente estudio destacaron limitaciones externas vinculadas a los cobros transfronterizos (en algunos países las principales plataformas de pago no están disponibles y/o existen barreras regulatorias) y a la logística (por ejemplo, altos costos, demoras, inconvenientes para seguir los envíos, problemas de logística inversa y riesgos vinculados a la preservación de los productos). Los problemas de logística fueron identificados en el relevamiento como el principal obstáculo externo, tanto por las empresas que ya exportan vía comercio electrónico como por aquellas que aún no han podido hacerlo.

En cuanto a los desafíos internos, resaltan la propia cultura de la empresa, las capacidades gerenciales, las habilidades digitales de los recursos humanos el conocimiento de las soluciones tecnológicas existentes, la madurez en materia de transformación digital y los problemas de información (Díaz de Astarloa & Aguirre, 2023). Esto último también sobresale entre las barreras internas identificadas por las MIPYMES relevadas para el presente trabajo, las cuales se relacionan con el desconocimiento sobre el funcionamiento de plataformas, sobre los requisitos que deben cumplir en origen y/o destino y para identificar las soluciones logísticas más apropiadas para cada caso.

**Cuadro 2**  
Principales barreras a la participación en el comercio electrónico transfronterizo

Externas	Internas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja cobertura y calidad de infraestructura de conectividad</li> <li>Servicios logísticos para el comercio electrónico deficientes y/o de alto costo</li> <li>Marco normativo internacional y/o nacional (pagos, impuestos, protección de datos, etc.)</li> <li>Limitaciones relacionadas con pagos transfronterizos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cultura y capacidades de la empresa no apropiadas para comercio electrónico transfronterizo</li> <li>Habilidades digitales insuficientes de los recursos humanos</li> <li>Desconocimiento de soluciones tecnológicas</li> <li>Inmadurez en materia de transformación digital</li> <li>Barreras de información</li> </ul>

Fuente: Díaz de Astarloa & Aguirre (2023) y relevamiento propio a empresas.

Las firmas que no cuentan con experiencia en la venta en línea deben adquirir nuevas capacidades, incorporar tecnologías y transformar sus modelos de negocios. Aquellas que ya participan activamente del comercio electrónico en sus propios países suelen tener mayor facilidad para exportar por esta vía, aunque de las entrevistas surge que algunas empresas comercializan exitosamente sus productos en el exterior a través de plataformas electrónicas internacionales sin contar con experiencia en la venta en línea al mercado interno. En general, la decisión de no utilizar el comercio electrónico a nivel doméstico se relaciona con hábitos de los consumidores locales o con cuestiones burocráticas o impositivas en el propio país.

El paso de la exportación tradicional al comercio electrónico transfronterizo requiere de la adecuación del modelo de negocio. El diagrama 1 sintetiza los distintos aspectos en los cuales las MIPYMES deben adaptarse. Primeramente, es necesario definir el modelo de venta mediante el cual llegarán a los clientes en el exterior. Puede ser un esquema de comercialización entre empresas (*business-to-business*, B2B), destinado a consumidores finales (*business-to-consumer*, B2C) o un modelo mixto que combine ambos tipos de comercio electrónico. De hecho, aunque la oferta de algunas firmas se dirige exclusivamente a cierto tipo de cliente, es frecuente que los productos o servicios puedan ser vendidos tanto a empresas como a individuos / hogares y que el perfil de quien los adquiere varíe de un país a otro. El comercio B2C tiende a ser más sencillo para las MIPYMES, ya que es más frecuente el uso de plataformas y suele involucrar menores volúmenes. Los esquemas B2B habitualmente se asocian a volúmenes de ventas más grandes, modelos de negocios más complejos y la necesidad de cumplir con políticas de los clientes (Aguirre & Gayá, 2024).

**Diagrama 1**  
**Adaptación de las mipymes para el comercio electrónico transfronterizo**



Fuente: Elaboración propia en base a Dini, Gligo y Patiño (2021) y Díaz de Astarloa (2021).

La internacionalización vía comercio electrónico plantea también desafíos en términos de la operatoria digital. Esto implica la articulación de las distintas etapas del proceso, incluyendo la promoción, recepción y procesamiento de órdenes de compra, gestión de pagos, logística (para envío y eventual devolución), servicio postventa, etc. Para ello, no solamente es necesario adoptar tecnologías específicas y adecuar los procesos, sino también comprender los requerimientos regulatorios y técnicos y las preferencias de los clientes en cada etapa en el país de destino. Algunos ejemplos pueden ser la necesidad de cumplir con la regulación sobre protección de datos personales y del consumidor, los medios de pago utilizados en cada país, los costos y tiempos de los servicios de correo en cada lugar y los impuestos aplicables (incluyendo aranceles a la importación) (Aguirre & Gayá, 2024).

A su vez, las empresas deben tener claro si utilizarán estrategias directas o indirectas para llegar a los clientes en mercados externos. El primer caso corresponde al uso de tiendas propias en línea, lo cual tiene la ventaja de permitir un mayor control de las operaciones de la empresa. Sin embargo, puede ser complicado para las MIPYMES que recién comienzan, pues deben ocuparse de muchas más tareas

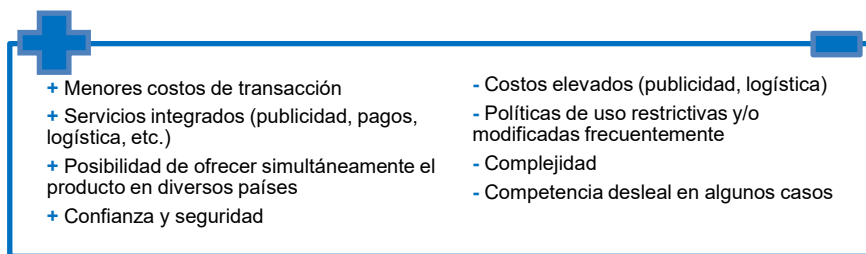
como la gestión de la publicidad, los pagos, la logística, la atención al consumidor, las políticas de devolución, etc. Esta complejidad hace que la estrategia directa sea frecuente en empresas que ya han alcanzado cierto nivel de madurez en el comercio electrónico transfronterizo y/o en el caso de aquellas que cuentan con una oferta de nicho, en la que la marca o la imagen juegan un papel clave para captar clientes en el exterior (Aguirre & Gayá, 2024).

Una segunda opción es llegar al cliente indirectamente a través de plataformas electrónicas (*marketplaces*), las cuales pueden ser no transaccionales o transaccionales. Las primeras facilitan el contacto entre oferentes y demandantes y las segundas permiten además la compraventa en línea. Las plataformas transaccionales son las más utilizadas y varían mucho según lo que se comercializa en cada una de ellas (por ejemplo, en Amazon o eBay se vende todo tipo de bienes y servicios, mientras que Etsy y Novica se focalizan en artesanías), en los servicios que ofrecen a vendedores y/o consumidores y en el alcance geográfico. Muchas plataformas transaccionales brindan la posibilidad de que las operaciones sean transfronterizas.

Las empresas de América Latina y el Caribe relevadas para este estudio venden en el exterior principalmente a través de plataformas transaccionales, ya sea de manera exclusiva o, en menor medida, combinando su uso con tiendas virtuales propias. Algunas firmas también exportan por canales tradicionales y otras solo lo hacen vía comercio electrónico. Amazon es la plataforma más utilizada por estas empresas debido a su escala, seguida por Etsy y Novica, las cuales son elegidas por su foco en productos artesanales y por ser más sencillas de usar. Algunas MIPYMES también emplean otras plataformas especializadas, las de supermercados (Walmart) y redes sociales (Instagram).

Las plataformas ofrecen algunas ventajas para las MIPYMES que quieren llegar a clientes en el exterior, especialmente en fases iniciales de la internacionalización (véase el diagrama 2). El beneficio más relevante se encuentra en los menores costos de transacción, ya que muchas plataformas brindan a los vendedores servicios integrados que incluyen publicidad, procesamiento de pagos y servicios de logística y distribución consolidados y apropiados para el envío de pequeños volúmenes. A través de la verificación de usuarios, los sistemas de calificación y comentarios y la protección de los pagos, las plataformas brindan seguridad y confianza tanto a compradores como a vendedores y les permiten a estos últimos construir una reputación internacional de manera más rápida y sencilla que al exportar por canales tradicionales (ALADI, 2023).

**Diagrama 2**  
Principales ventajas y desventajas del uso de plataformas para exportar



Fuente: Elaboración propia.

Algunas plataformas permiten empresas ofrecer sus productos simultáneamente a usuarios en distintos lugares del mundo, lo cual facilita la internacionalización a múltiples destinos. La mayor parte de las MIPYMES relevadas para este estudio exportan vía comercio electrónico al mercado estadounidense, aunque algunas también tienen clientes en América Latina y el Caribe, Europa y/o el resto del mundo.

Sin embargo, las plataformas presentan algunas desventajas que deben ser consideradas por las MIPYMES. Una de las más significativas es que los costos pueden ser elevados, no solo por las comisiones sino también por otras inversiones asociadas en ámbitos como marketing digital y logística para ofrecer envíos rápidos y sin cargo a sus clientes y gestionar de manera más eficiente posibles cambios o devoluciones. La relevancia de estos costos fue destacada por varias empresas entrevistadas.

Las políticas de uso de algunas plataformas pueden resultar demasiado complejas y/o restrictivas para las MIPYMES y en ciertos casos son modificadas con frecuencia. Un ejemplo mencionado por una firma entrevistada es la política de Amazon de destrucción de los productos almacenados en sus depósitos que no fueron vendidos al cabo de un tiempo. Otra limitación puede ser la existencia de estrategias de promoción mediante descuentos (ej. *Black Friday* o *Cybermonday*), las cuales pueden ayudar a incrementar las ventas, pero también presionar a la baja el precio de los productos y reducir significativamente la rentabilidad de la empresa (ALADI, 2023). En una línea similar, algunas plataformas comercializan también sus propios productos, lo cual puede implicar condiciones de competencia desleal para las empresas que las utilizan, como las MIPYMES (UNCTAD, 2023).

La exportación a través de plataformas plantea el desafío de identificar cuidadosamente la estrategia más adecuada para llegar al cliente objetivo en cada país e interiorizarse sobre las características, requerimientos y abordajes más apropiados para optimizar las ventas. Diversas MIPYMES entrevistadas que ya están exportando a través de plataformas indicaron que la preparación para utilizarlas de manera eficiente demandó más tiempo y esfuerzo que el previsto inicialmente. En efecto, el desconocimiento sobre el uso de plataformas sobresale entre los obstáculos para vender en línea al exterior, tanto para quienes ya exportan como para aquellas firmas que aún no lo han logrado. Es necesario tener en cuenta entonces que las plataformas pueden basarse en diferentes modelos de negocio.

De acuerdo con ALADI (2023), las principales formas de monetización de los proveedores de plataformas responden a los siguientes formatos (muchas veces combinados entre sí):

- *Comisión*: La mayoría de las plataformas de comercio electrónico cobran a los vendedores (y en algunos casos también a los compradores) un porcentaje del valor de la transacción en concepto de comisión. La principal ventaja de este modelo es que solo se debe abonar cuando se concreta una operación, pero dichas comisiones pueden resultar elevadas para las MIPYMES. Por ejemplo, las comisiones de Amazon en general se ubican entre 8% y 15% y, además, el vendedor recibe los fondos 60 días más tarde<sup>6</sup>.
- *Suscripción*: Este modelo se basa en que los usuarios paguen un monto periódico para ofrecer y/o consumir los servicios. A modo de ejemplo, las empresas que ofrecen sus productos a través de Amazon abonan una suscripción mensual para acceder a una serie de servicios, incluyendo la posibilidad de realizar ventas internacionales.
- *Freemium*: En muchas plataformas se combinan servicios gratuitos (free) para consumidores y/o vendedores con otros que solo están disponibles para quienes pagan (premium). Por ejemplo, Amazon cuenta con Prime, un servicio pago que permite a los consumidores acceder a ciertos beneficios como envíos gratuitos. A su vez, las empresas que quieren ofrecer sus productos bajo esta modalidad en Estados Unidos también deben pagar por el servicio y almacenar sus productos en los depósitos de Amazon en dicho país.
- *Pago por posicionamiento en el marketing digital*: Dado que en las plataformas participa un gran número de empresas, en la mayoría de ellas los oferentes pagan para que sus anuncios sean más visibles para los posibles clientes. Varias de las empresas entrevistadas destacaron que en plataformas del exterior deben afrontar costos de publicidad muy superiores a los de América Latina y el Caribe para dar visibilidad a la oferta de la compañía frente a la competencia.

---

<sup>6</sup> Fuente: <https://sell.amazon.com/es/pricing>.

- *Pago por lead*: Algunas plataformas cobran a los oferentes por contactarlos con clientes potenciales (leads), independientemente de si la transacción se concreta o no (aunque en algunos casos también cobran una comisión cuando se realiza la venta).

El proceso de exportación por comercio electrónico requiere coordinación entre las áreas de marketing, ventas y abastecimiento de la empresa para optimizar la captación de clientes en el exterior, la obtención de información, la adecuación de la oferta, la logística, el servicio al cliente y la administración entre otros (Aguirre & Gayá, 2024). La adecuación de la oferta y la estrategia debe contemplar que en el comercio electrónico transfronterizo pueden existir necesidades diferentes a las de la exportación tradicional en temas impositivos y regulatorios, así como en las preferencias de los consumidores (ej. hábitos de compra en línea).

## C. Las mipymes lideradas por mujeres

Este apartado se concentra en la inserción internacional vía comercio electrónico de las MIPYMES lideradas por mujeres. Una de las principales dificultades que se plantean en el análisis es la falta de información precisa. No solamente los datos son escasos, sino que se utilizan diferentes metodologías y definiciones, tanto de empresa exportadora<sup>7</sup> como de ELM<sup>8</sup>, por lo cual la información proveniente de distintas fuentes no es necesariamente comparable.

La primera parte de este apartado brinda un panorama de la inserción exportadora (vía comercio electrónico) de las ELM a nivel global y regional. En la segunda se abordan los principales desafíos que enfrentan estas firmas para internacionalizarse pro-comercio electrónico y en la tercera se exploran las oportunidades más relevantes. En el Recuadro 1 se ilustran estos retos y oportunidades con testimonios de las empresas entrevistadas para el presente trabajo.

### 1. Panorama de la exportación (por comercio electrónico) de las ELM

Diversos estudios dan cuenta de la existencia de una brecha de género tanto en la internacionalización en general como en el canal de comercialización en línea. A nivel global, se estima que las ELM representan entre 15% y 20% de las firmas que exportan (aunque muestran mayores niveles de productividad que la media), participan menos del comercio electrónico y tienen mayores dificultades para vender al exterior por esta vía (APEC-USAID, 2020; ITC, 2015). A pesar de ello, una vez que las ELM logran internacionalizarse obtienen resultados similares a los del resto de las firmas en términos de ventas (OECD, 2023) y son más productivas que el promedio de las empresas (APEC-USAID, 2020; ITC, 2015).

Según una encuesta a casi 10.000 MIPYMES en 34 países de la OCDE con presencia en Facebook, solo 11% de las ELM exporta, en comparación con 16% de las empresas lideradas por hombres (ELH) y 13% de las firmas de liderazgo equitativo<sup>9</sup>. Sin embargo, existen grandes diferencias entre países. Por ejemplo, en el gráfico 3 se observa que Portugal es el único país iberoamericano incluido en la muestra donde la proporción de empresas exportadoras supera a la media de la OCDE en todos los casos, pero con una amplia brecha de género. Las mayores diferencias entre ELM y ELH corresponden a Colombia y Costa Rica, mientras que las menores se registran en España y Chile, aunque en este último es muy baja la proporción de MIPYMES exportadoras, independientemente del género (OECD, 2023).

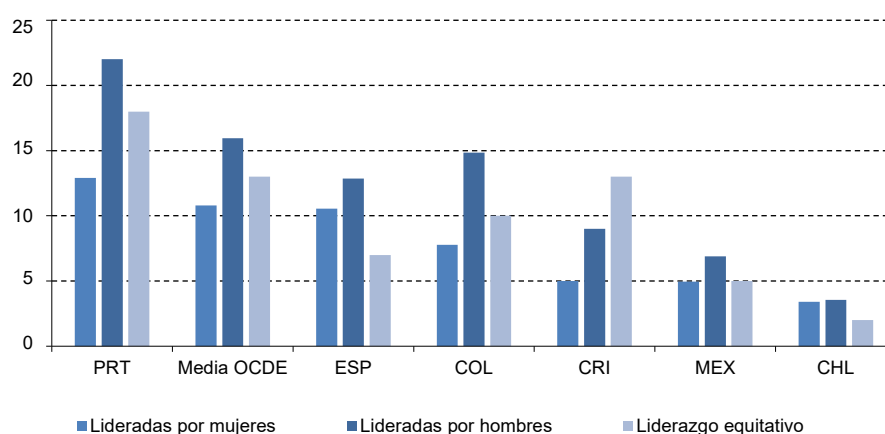
<sup>7</sup> La mayor parte de las investigaciones consideran que una empresa es exportadora si ha realizado ventas al exterior dentro de un período determinado. No obstante, el plazo de referencia puede variar de un estudio a otro, pueden existir umbrales mínimos en el valor de las ventas al exterior y en algunos casos se consideran solamente a las firmas que venden bienes y en otros también se incluyen las exportaciones de servicios.

<sup>8</sup> Los estudios y/o programas orientados a promover a las ELM consideran que una firma tiene liderazgo femenino cuando se cumplen ciertas condiciones como: la mayoría del capital es propiedad de mujeres, la dirección está a cargo de una mujer y/o las mujeres representan más de cierta proporción de la fuerza laboral, masa salarial y/o cargos gerenciales, etc. (ITC & ISO SIS, s/f).

<sup>9</sup> La encuesta considera que la empresa está liderada por mujeres (hombres) si la mayoría del liderazgo está en manos de mujeres (hombres) y equitativo si se divide en partes iguales. La muestra incluyó 31% de empresas lideradas por mujeres, 40% por hombres y 29% con liderazgo equitativo (OECD, 2023).

En lo que concierne a la participación femenina en la venta en línea, la información es incluso más limitada, pero también hay una brecha entre ELM y ELH. Según datos de Jungle Scout, la proporción de mujeres entre los vendedores a través de Amazon en todo el mundo ha oscilado entre 26% y 32% durante el último lustro y actualmente representa 30% (Jungle Scout, 2024). También hay diferencias en el comportamiento de los vendedores en la plataforma de acuerdo con su género. Las mujeres invierten menos tiempo y dinero que los hombres lanzando sus negocios en Amazon, pero logran ponerlos en funcionamiento y obtener ganancias con mayor rapidez. Si bien hay una mayor proporción de ELM con ventas mensuales inferiores a USD 1.000, es mayor la incidencia de negocios liderados por mujeres con mayores márgenes de ganancias y ventas acumuladas en la plataforma por más de USD 1 millón (véase el gráfico 4). En términos sectoriales, las ELM tienen una mayor participación relativa en rubros como alimentos, salud y cuidado personal y la menor en categorías como electrónicos y autopartes (McPhee, 2021).

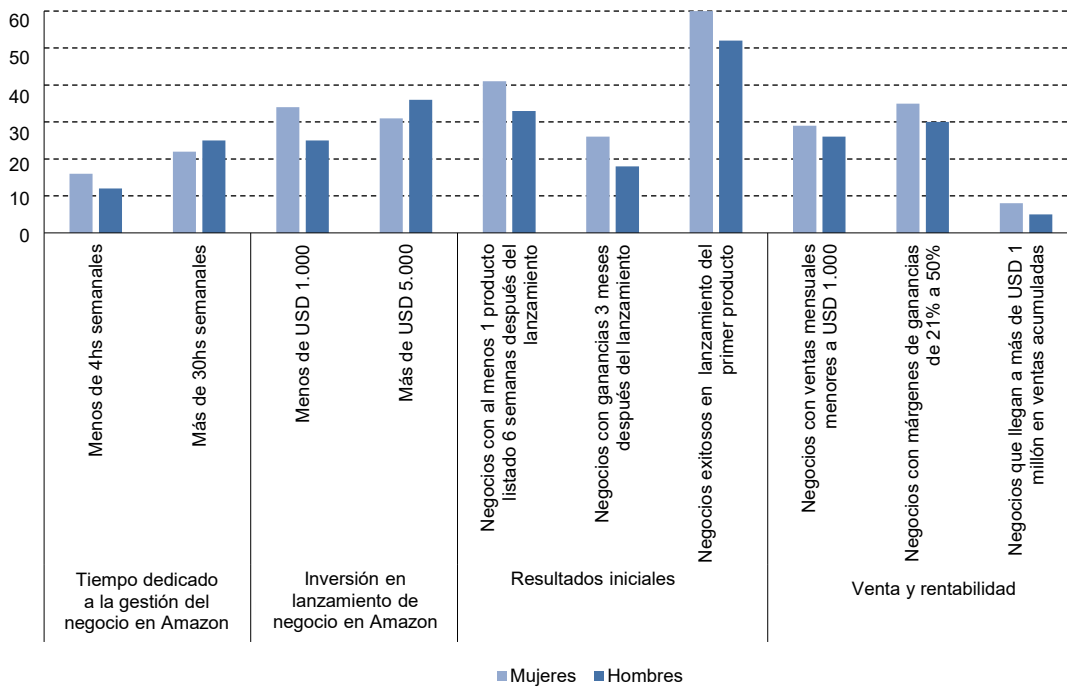
**Gráfico 3**  
Economías seleccionadas: participación de mipymes exportadoras según género,  
proporción de empresas en el total de cada grupo, 2022  
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de OCDE (2023).

En América Latina y el Caribe se han realizado diversos esfuerzos por identificar, cuantificar y caracterizar a las firmas exportadoras de liderazgo femenino. Un estudio del BID (Basco *et al.*, 2021) basado en una encuesta a más de un millar de empresas de 21 países de la región encuentra que la brecha de género es similar entre empresas exportadoras y no exportadoras. Por ejemplo, la participación en el total de las empresas donde hay al menos una mujer propietaria o en el directorio (aproximadamente 40% y 15%, respectivamente) no varía significativamente entre las empresas que venden a la exterior y las que no lo hacen. La proporción de firmas donde una mujer ocupa la gerencia general es ligeramente superior en las firmas no exportadoras (12% vs. 10% en las exportadoras), pero la porción del capital perteneciente a mujeres es mayor en empresas que venden al exterior en comparación con las que no lo hacen (35% y 30%, respectivamente). Un aspecto importante para destacar que también se constata en otros estudios es que en todos los casos las ELM tienden a tener una mayor incidencia de empleo femenino. Otros determinantes de la equidad de género identificados por Basco *et al.* (2021) se vinculan al nivel de capacitación del capital humano, la existencia de una cultura empresarial favorable para la mujer y el uso de tecnologías avanzadas. Aunque la venta en línea no es abordada por las autoras, este último aspecto podría asociarse al comercio electrónico.

**Gráfico 4**  
**Indicadores seleccionados: diferencias entre vendedores en Amazon según género**  
**Proporción del total de negocios liderados por hombres/mujeres, 2021**



Fuente: Elaboración propia con datos de Jungle Scout (McPhee, 2021).

Otros trabajos del BID profundizan el análisis a partir de encuestas en distintos países de la región. Barafani *et al.* (2022) encuentran que la participación de las ELM entre las empresas exportadoras asciende a 27% en Argentina, 13% en Chile y 12% en Uruguay. En estos países, las firmas con liderazgo femenino tienden a emplear a una mayor proporción de mujeres que la media de empresas exportadoras (40% y 33% del total, respectivamente). La participación femenina en el empleo varía significativamente entre industrias y tipo de tareas. Por ejemplo, en empresas exportadoras vinculadas al diseño (calzado, marroquinería, indumentaria y textil), 6 de cada 10 personas empleadas son mujeres, mientras que en metalmecánica, maquinaria, equipos y partes representan apenas 20% del total.

Un estudio del BID y Mujeres Connect Americas sobre la participación de las empresarias en el comercio exterior en la Alianza del Pacífico (Bircher *et al.*, 2020) señala que apenas 15% de las ELM exportan periódicamente. Perú es el país con mayor proporción de firmas con liderazgo femenino que vende al exterior de manera habitual (27%), frente a 12% en Chile y México y 11% en Colombia. Esta investigación fue realizada en dos etapas. En el relevamiento para Chile y México, llevado a cabo en 2016 y 2017, 16% de las ELM exportadoras llegaba a clientes en el exterior a través de comercio electrónico. La segunda etapa, desarrollada en Colombia y Perú en 2019-2020, indica que una de cada cuatro firmas exportadoras tenía ventas en línea en el exterior.

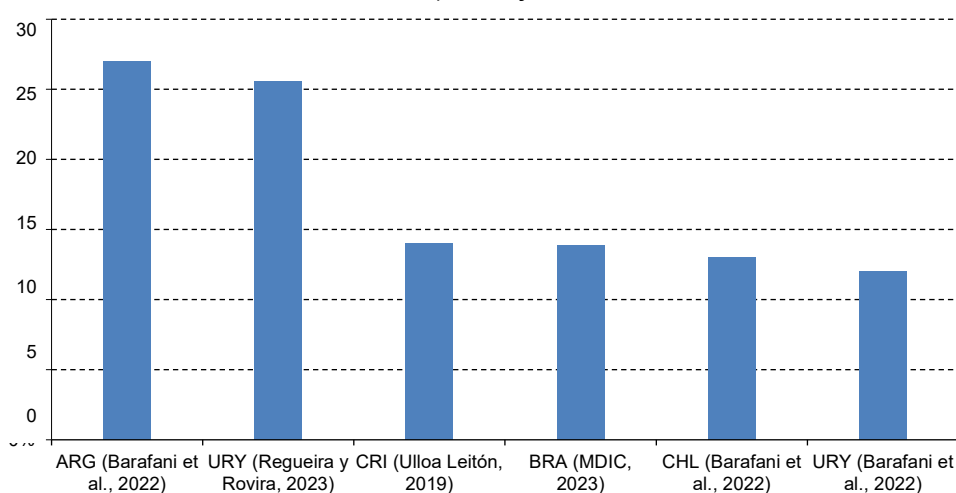
Un informe del Ministerio de Desarrollo Industria y Comercio (MDIC, 2023) indica que en Brasil las ELM<sup>10</sup> representan 23% del total, pero solo 13,9% de las firmas exportadoras. Asimismo, la participación del empleo femenino en las compañías que venden al exterior es menor que en las que no lo hacen (32,5% y 40%, respectivamente).

<sup>10</sup> Empresas con más de 50% de mujeres en el cuadro societario.

Una investigación impulsada por Uruguay XXI (Regueira & Rovira, 2023) indica que 25,6% de las firmas que exportan bienes y servicios en Uruguay están lideradas por mujeres<sup>11</sup> y la mayor participación de ELM corresponde a micro y pequeñas empresas exportadoras de bienes (aunque el empleo femenino se concentra en sectores de servicios). Las exportaciones de las ELM tienden a ser más bajas, menos diversificadas y con menor complejidad.

En Costa Rica, un estudio de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (Ulloa Leitón, 2019), indica que 14% de las empresas que exportan bienes están lideradas por mujeres<sup>12</sup>, pero estas firmas representan apenas 2% de las ventas externas. El 58% de las compañías con liderazgo femenino son micro, 18% pequeñas y 21% medianas.

**Gráfico 5**  
Participación de las empresas lideradas por mujeres en el total de firmas exportadoras  
(En porcentajes)



Fuente: Elaboración propia con datos de Barafani et al. (2022), Regueira y Rovira (2023), Ulloa Leitón (2019) y MDIC (2023).

Nota: Los diferentes colores corresponden a las distintas fuentes utilizadas. Los estudios emplean diferentes metodologías y definiciones y corresponden a distintos períodos, por lo cual no son estrictamente comparables.

Diversas investigaciones identifican ciertos tipos de tareas y sectores de especialización donde hay más ELM y/o mayor proporción de empleo femenino. Basco *et al.* (2021) y Barafani *et al.* (2022) encuentran que la participación femenina es mayor en tareas relacionadas con administración, normativa, comunicación, diseño, recursos humanos, relaciones públicas y responsabilidad social empresarial, mientras que las que se relacionan con trabajo físico, negociación y análisis y/o que requieren más viajes u horarios extendidos concentran la mayor proporción de hombres entre los empleados. Esta división de tareas se vincula a cuestiones sociales o culturales por las cuales se asocian ciertas habilidades a cada género y a que las tareas de cuidado recaen en mayor proporción sobre las mujeres.

<sup>11</sup> Mujeres ocupan gerencia general y/o representan más de 50% de la propiedad, directorio y/o gerencias.

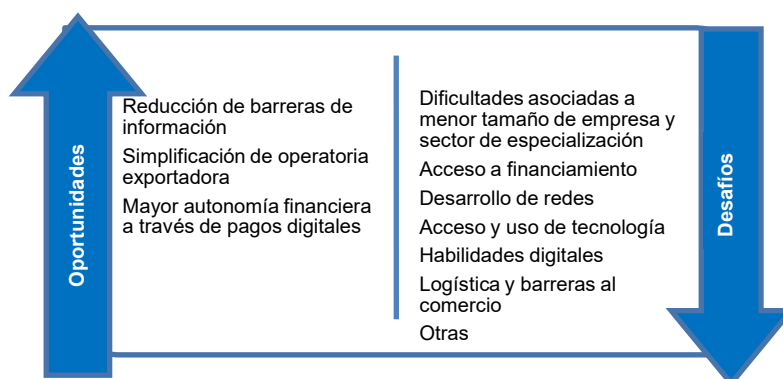
<sup>12</sup> Considera a empresas de liderazgo femenino a aquellas donde una mujer es la principal propietaria, tiene a cargo la gerencia general y/o toma las decisiones estratégicas.

En lo que concierne a la distribución sectorial de las ELM exportadoras, en la Alianza del Pacífico se encuentran principalmente en sectores de servicios, alimentos y bebidas, indumentaria y accesorios y artesanías (Bircher *et al.*, 2020), en tanto que en Costa Rica el sector agrícola representa 45% de las ELM exportadoras y 92% de las ventas externas de estas compañías (Ulloa Leitón, 2019). En Brasil, los sectores de exportación con mayor participación de ELM son textiles, indumentaria y artesanías (MDIC, 2023).

## 2. Oportunidades y retos

La exportación a través de comercio electrónico presenta algunas particularidades para las MIPYMES lideradas por mujeres (véase diagrama 3). La venta en línea —especialmente a través de plataformas— simplifica el proceso de internacionalización y reduce algunas barreras de información y costos de intermediación para cualquier tipo de empresa. No obstante, los beneficios podrían ser mayores para las ELM, pues los obstáculos que se pueden sortear mediante comercio electrónico las afectan en mayor medida. A su vez, el uso de plataformas y la disponibilidad de pagos digitales favorecen la autonomía financiera y mejoran el acceso a oportunidades económicas para las mujeres. Por ejemplo, las plataformas digitales de financiamiento colectivo reducen la brecha de género en el acceso a crédito (Train for Trade, 2023; Barafani & Barral Verna, 2020; UNCTAD, 2023; OECD, 2023).

Diagrama 3  
Oportunidades y desafíos del comercio electrónico transfronterizo para las empresas lideradas por mujeres



Fuente: Elaboración propia.

En ocasiones, la flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar desde la casa que brindan muchos emprendimientos de comercio electrónico pueden resultar atractivas para algunas mujeres, en tanto que permitan abreviar las interrupciones en la carrera laboral asociadas a la maternidad y, consiguientemente, reducir las probabilidades de expulsión del mercado laboral (Barafani & Barral Verna, 2020). OECD (2023) destaca que las decisiones de emprendimiento de las mujeres tienden a estar más motivadas que las de los hombres por la búsqueda de balance entre vida personal y laboral y que esto se vincula a normas sociales relacionadas con la distribución desigual del tiempo destinado al cuidado de los hijos y personas mayores. Por consiguiente, aunque el comercio electrónico transfronterizo puede facilitar la conciliación entre negocios y tareas de cuidado, también puede constituir una trampa al perpetuar la carga de trabajo no remunerado que recae de manera desproporcionada sobre las mujeres (CEPAL, 2021b).

Los obstáculos que afectan a las ELM para exportar por comercio electrónico se asocian tanto al tamaño y perfil de especialización de las firmas, como a brechas de género en otros ámbitos. A continuación, se detallan los aspectos más relevantes.

- *Tamaño de la empresa:* la menor participación de ELM en la exportación se vincula en parte con su tamaño, ya que estas firmas tienen más dificultades para escalar. Por ejemplo, OECD (2023) identifica que dos tercios de las ELH encuestadas tienen menos de 5 empleados, en el caso de las ELM esta proporción se eleva a 76%. A su vez, se estima que en mercados emergentes las ELM representan la tercera parte de los microemprendimientos y solo 20% de las firmas medianas. En Brasil, la participación de las ELM en las empresas exportadoras es de 23% entre las microempresas, 20% entre las pequeñas y 8% entre las grandes (MDIC, 2023). En la Alianza del Pacífico 73% de las ELM que exportan son microempresas.
- *Perfil de especialización:* las ELM se concentran en sectores de servicios menos transables internacionalmente que los rubros con mayor presencia ELH (principalmente manufacturas). En países de la OCDE, las ELM tienen 3% menos probabilidades de encontrarse en un rubro donde el país tiene ventajas comparativas (CEPAL, 2021a; OECD, 2023).
- *Acceso a financiamiento:* en comparación con los hombres, las mujeres con frecuencia están menos bancarizadas (en parte por la mayor incidencia del trabajo informal), cuentan con menos educación financiera y suelen tener menos activos para ofrecer como garantía, ya sea por menores niveles de ingreso o restricciones culturales o legales y, aun cuando cuentan con activos de respaldo, son consideradas más riesgosas. Por lo tanto, acceden a menos crédito que los hombres y con tasas de interés más elevadas (APEC-USAID, 2020; ITC, 2015; OECD, 2023).

A nivel global, se estima que el 80% de las empresas de propiedad de mujeres que requieren crédito no alcanzan a cubrir sus necesidades de financiamiento (APEC-USAID, 2020). OECD (2023) señala que los problemas de acceso al financiamiento para exportar afectan a una proporción similar de MIPYMES de ambos géneros. A pesar de ello, advierte que accedieron a créditos bancarios 20% de las ELH y solo 12% de las ELM, lo cual obliga a las mujeres buscar fuentes alternativas de financiamiento.

En Costa Rica, las dificultades financieras afectan especialmente a las ELM que exportan productos agropecuarios y gran parte del crédito obtenido por estas firmas no proviene de instituciones financieras formales sino de familiares o amigos de las empresarias (Ulloa Leitón, 2019). En la Alianza del Pacífico, 57% de las ELH exportadoras se financian con recursos propios (Bircher *et al.*, 2020). Los problemas de acceso al financiamiento también se destacan entre las principales limitaciones a la exportación que enfrentan las ELH en Uruguay, lo cual les genera dificultades para solventar viajes internacionales, participación en ferias y desarrollo de estrategias de internacionalización, entre otros aspectos relevantes (Goyeneche, 2023).

- *Capacidad de networking y aprovechamiento de oportunidades de negocios:* Las mujeres suelen participar menos que los hombres en cámaras y otras asociaciones empresariales donde se accede a información clave y se construyen redes con pares o entidades de gobierno que permiten fortalecer el negocio e internacionalizarse. En parte, esto se vincula a la mayor carga de tareas de cuidado que implica menor tiempo disponible para el networking y/o para viajes al exterior para desarrollo de negocios, ciertas cuestiones culturales, así como por la menor escala de sus empresas (APEC-USAID, 2020; UNCTAD, 2023; CEPAL, 2021a). La falta de contactos comerciales también sobresale entre los obstáculos a la exportación entre las ELM en Costa Rica (Ulloa Leitón, 2019) y en la Alianza del Pacífico (Bircher *et al.*, 2020).
- *Acceso y uso de tecnología:* En algunas regiones, las mujeres acceden en menor proporción que los hombres a dispositivos para conectarse a internet. Por ejemplo, en países en desarrollo las mujeres tienen 17% menos de probabilidad que los hombres de acceder a un teléfono inteligente. A su vez, las mujeres suelen contar con dispositivos de peor calidad (en gran medida debido a que sus ingresos son menores), a los cuales dan un uso diferente al de los hombres (por ejemplo, utilizan menos la banca móvil). Si bien en América Latina y el Caribe la brecha de género en el acceso a smartphones era de 5% en 2022, la diferencia en el gasto en servicios móviles ascendía a 20% (GSMA, 2023).

- **Habilidades digitales:** Existe una brecha de género en el desarrollo de competencias digitales, especialmente vinculadas a resolución de problemas y software (y menos evidente en las habilidades de información y comunicación) (Train for Trade, 2023). Por ese motivo, las mujeres tienen desventajas frente a los hombres para aprovechar ciertos beneficios del comercio electrónico y también están más expuestas a riesgos como el fraude cibernético (APEC-USAID, 2020). Según la encuesta a MIPYMES de la OCDE, las ELM utilizan más las plataformas digitales, pero también experimentan mayores dificultades relacionadas con su uso (OECD, 2023).
- **Barreras comerciales y costos de logística:** El impacto negativo de las barreras no arancelarias y la incidencia de los costos logísticos resultan proporcionalmente más elevados para las MIPYMES (donde se concentra la mayor parte de las ELM) que para las firmas de mayor envergadura. Esto se ve agravado porque las emprendedoras tienden a contar con menor conocimiento que sus pares hombres sobre la operatoria logística, así como acerca de los requisitos que deben cumplir sus productos en el mercado de destino (APEC-USAID, 2020; ITC, 2015). Los costos logísticos y el acceso a información sobre barreras al comercio también sobresalen entre las limitaciones identificadas por las empresarias entrevistadas para el presente estudio y en otras investigaciones sobre países de América Latina y el Caribe (Bircher *et al.*, 2020; Ulloa Leitón, 2019).

Las barreras regulatorias y aduaneras son considerados obstáculos más relevantes a la exportación por las ELM en comparación con las ELH (OECD, 2023). En una línea similar, el estudio del MDIC (2023) para el caso de Brasil identifica que los productos exportados por ELH enfrentan en el exterior un arancel promedio de 6,4% frente a 6,0% en las de liderazgo equitativo y 5,1% en las ELH. Esto refleja una mayor especialización de las ELM en productos que tienden a estar más protegidos como textiles y confecciones.

- **Otros tipos de discriminación:** Las mujeres son más susceptibles de sufrir acoso y discriminación en sus actividades en línea, tanto por parte de otras personas como por los sesgos de los algoritmos (Susarla, 2022; UNCTAD, 2023).

Las empresarias y emprendedoras entrevistadas en el contexto de este trabajo y que lograron internacionalizar sus negocios a través de comercio electrónico exportan productos tales como artesanías, objetos decorativos, piedras preciosas, cosméticos naturales, juguetes de madera, prendas de vestir y accesorios, entre otros. Es decir, su perfil de especialización se concentra en sectores con mayor presencia de ELM.

La mayoría de las entrevistadas vende al mercado estadounidense bajo un modelo B2C a través de Amazon y/o Etsy. Algunas también exportan a países europeos, latinoamericanos y asiáticos, aunque en varios casos los envíos a estos destinos corresponden a ventas ocasionales a clientes que compran en Amazon fuera de Estados Unidos. Para diferenciarse de la competencia y vender a precios que les permitan solventar los costos de la internacionalización por esta vía, estas ELM han buscado desarrollar una oferta diferenciada, ya sea a través de productos orientados a un público de nicho o bien a través de un excelente servicio al cliente.

Al ser consultadas por los beneficios y retos que les plantea la internacionalización por comercio electrónico, las empresarias entrevistadas destacaron aspectos propios de la internacionalización y/o de la venta en línea, pero no los atribuyen a cuestiones de género. No obstante, reconocen que diversas iniciativas focalizadas en mujeres impactan positivamente en la inserción internacional de las ELM. Algunos de los testimonios sobre las oportunidades y desafíos destacados en las entrevistas se incluyen en el recuadro 1, en tanto que el recuadro 3 de la próxima sección hace referencia al apoyo recibido por algunas de estas firmas en el marco de programas públicos.

**Recuadro 1****Oportunidades y retos del comercio electrónico: testimonios de empresarias entrevistadas****El comercio electrónico como vía para escalar y diversificar exportaciones**

"El mercado de Costa Rica es muy pequeño, apenas 5 millones de habitantes (...) y existen mercados muchísimo más grandes, con más oportunidades (...). El comercio electrónico me permite llegar desde donde estoy sin hacer una gran inversión." (Mónica Acosta, Petros Leather, Costa Rica).

"(puedo) llegar desde un mercado diminuto de 3 millones de personas (...) a un mercado infinito." (Andrea Herrera Otero, Quiral Cosmetics, Uruguay).

"Llegamos a 25 países a través del comercio electrónico (...). Como vendemos a consumidor final, es más flexible y no se necesita tanto desarrollo de mercado." (Carla Lafranconi, Deep Purple Project, Uruguay).

"El comercio electrónico da inmediatez. Ayer una mujer compró una piedra desde Polonia y en el mismo día se la mandamos." (Jessica Stuani, Deep Purple Project, Uruguay).

"Es mucho menos costoso validar un nuevo producto en un mercado externo a través del comercio electrónico que por canales tradicionales (...) y también podemos poner la internacionalización como hito en Uruguay." (Vanessa Piattoni, Cryosmetics, Uruguay).

**Simplificación y reducción de costos en el marco de plataformas**

"La facilidad, desde la comodidad de mi casa, de llevar los productos (al mercado externo), manejar la publicidad de Amazon, responder consultas de los clientes." (Andrea Herrera Otero, Quiral Cosmetics, Uruguay).

"Nuestros productos (juguetes didácticos de madera) no son masivos. Mediante el e-commerce podemos llegar, a través de publicidad, exactamente a las personas a las que queremos vender estos productos". (Josefina Chevalie, Kaspi, Argentina)

"Como tengo datos del tráfico en las plataformas, puedo ver cuáles son las regiones que más se interesan por mis productos y enfocar la publicidad en esas regiones." (Mónica Acosta, Petros Leather, Costa Rica).

**Se requiere preparación e inversión para beneficiarse del comercio electrónico transfronterizo**

"Son complicadas las burocracias de otros países y las propias (...). Cada mercado nuevo demanda mucho tiempo hasta entender la parte fiscal, logística." (Jessica Stuani y Carla Lafranconi, Deep Purple Project, Uruguay).

"Cuando sos MIPYME es muy difícil, tenés que hacer todo." (Guadalupe Quiñones, Morena Toro, Paraguay).

"Tuvimos que aprender de marketing, de diseño, de fotografía." (Jessica Stuani y Carla Lafranconi, Deep Purple Project, Uruguay).

"Tuve que conocer de pies a cabeza mi producto (...), los reglamentos, la calidad (...). Me costó mucho identificar la posición arancelaria de mi producto." (Andrea Jiménez, Felipa Home, Paraguay).

"Desarrollar la tienda desde cero y en otro idioma fue un desafío importante." (Josefina Chevallie, Kaspi, Argentina).

"Abrir la cuenta en Amazon fue muy difícil. Nos llevó meses." (Jessica Stuani, Deep Purple Project, Uruguay).

"El entrenamiento en las distintas plataformas lleva muchísimo tiempo (...) y el tiempo es un recurso limitado." (Mónica Acosta, Petros Leather, Costa Rica).

"Hay que competir con empresas de todo el mundo que tienen logística y equipos enormes en marketplaces que son muy competitivos por precio. Todo el tiempo aparece un competidor nuevo." (Jessica Stuani y Carla Lafranconi, Deep Purple Project, Uruguay).

**Algunos costos resultan muy elevados**

*"Hay que tener bien costeados los productos (...), la comisión de la plataforma, de PayPal, los descuentos (...). En el costo siempre hay que agregar un 3% a 5% para devoluciones porque en el e-commerce internacional siempre hay devoluciones. También hay que destinar otro 10% para publicidad."* (Jessica Stuani y Carla Lafranconi, Deep Purple Project, Uruguay).

*"Vender en Amazon es bastante complejo porque tienen muchos requisitos. Hicimos toda una reestructuración de costos para poder encajar en el modelo de Amazon Prime."* (Josefina Chevalie, Kaspi, Argentina).

*"Amazon tiene un montón de reglas (...). Si no tenés alguien full time (dedicado a eso), no podés vender (...). Hay que poner mucha plata en publicidad (...) Hay que aprender mucho."* (Andrea Herrera Otero, Quiral Cosmetics, Uruguay).

*"El marketing es muy costoso en Estados Unidos (...). El desafío es hacer crecer el canal de ventas y poder llevar nuevos productos."* (Vanesa Piattoni, Cyrosmetics, Uruguay).

*"El envío aumenta mucho el costo y eso hace que el cliente deje de comprar."* (Guadalupe Quiñones, Morena Toro, Paraguay).

*"Es un problema entre el costo de la logística, la rapidez y ser competitivo en el mercado."* (Mónica Acosta, Petros Leather, Costa Rica).

*"El costo del correo en Estados Unidos es muy elevado (...) y la gente si no hay envío gratis no va a comprar. La publicidad también es mucho más cara que en América Latina."* (Josefina Chevalie, Kaspi, Argentina).

Fuente Elaboración propia.



## II. Programas para la exportación a través de comercio electrónico

Las oportunidades que ofrece el comercio electrónico transfronterizo y los retos que existen para aprovecharlas han motivado a los gobiernos de varios países de Iberoamérica a apoyar a las MIPYMES y ELM en su inserción internacional por esta vía. Esta sección describe algunos de los programas implementados por OPC y entidades públicas de Iberoamérica y varios organismos internacionales, destacando aspectos de especial interés. La información presentada proviene de entrevistas realizadas a responsables de los programas, el diálogo con empresas beneficiarias, los sitios web de los OPC y revisiones bibliográficas.

La sección se divide en tres apartados. El primero presenta de manera general las características más relevantes de dichos programas, teniendo en cuenta los objetivos, instrumentos y desafíos más frecuentes. El segundo examina con mayor detalle los programas de promoción de la exportación a través de comercio electrónico que se han implementado en algunos países de Iberoamérica y uno de carácter global. En el tercer apartado se analizan iniciativas de interés existentes en la región y ofrecidas por organismos internacionales para apoyar la inserción internacional de las ELM.

Se presentan también tres recuadros con información complementaria. El recuadro 2 hace referencia a los regímenes de exportación simplificada que se utilizan en diferentes países y, aunque no se orientan específicamente al comercio electrónico, son claves para las firmas que realizan pequeños envíos por esta vía, ya que su objetivo es reducir costos logísticos y operativos de la venta al exterior de las MIPYMES. El recuadro 3 sintetiza algunos de los principales programas ofrecidos por empresas privadas (plataformas, operadores logísticos, etc.). Si bien el foco del estudio se encuentra en los programas públicos, esta información permite contar con un panorama más amplio de las herramientas a las cuales pueden recurrir las MIPYMES para mejorar su inserción internacional mediante el comercio electrónico. Por último, el Recuadro 4 sintetiza la experiencia de algunas empresarias entrevistadas para el presente trabajo en su participación en programas públicos de apoyo.

### Recuadro 2 Exporta Fácil

Los regímenes de exportación simplificada juegan un rol clave para vender a clientes internacionales a través de comercio electrónico, ya que reducen los tiempos, costos y trámites que deben realizar las empresas (usualmente las MIPYMES) a la hora de realizar pequeños envíos al exterior.

La implementación de dichos regímenes requiere la adecuación del marco normativo para simplificar el proceso exportador y reducir los tiempos y costos logísticos y operativos. Se otorgan facultades a los operadores postales para que despachen los productos en nombre del exportador y en muchos casos las MIPYMES acceden a servicios logísticos bonificados. Es frecuente que estas iniciativas estén acompañadas por actividades de capacitación, tanto para el personal de los operadores postales como para las MIPYMES y emprendedores destinatarios del programa.

Brasil fue pionero en América Latina y el Caribe en el uso de este programa con la implementación de Exporta Fácil por parte de la Empresa Brasileña de Correos Telégrafos en 1999. A partir de los resultados exitosos de esta experiencia, se promovió la utilización de regímenes similares en otros países de la región en el marco de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA). En Centroamérica también se adoptaron esquemas de este tipo.

Estos regímenes de exportación simplificada pueden ser utilizados por las MIPYMES (aunque en algunos casos también están abiertos a grandes empresas) cuando realizan envíos al exterior que no superan determinados montos y/o volúmenes (el siguiente cuadro ilustra los parámetros vigentes en algunas economías latinoamericanas).

#### Regímenes de exportación simplificada, parámetros vigentes (economías latinoamericanas seleccionadas)

País	Régimen	Límite por envío			Límite anual
		Valor (USD miles)	Peso (kg)	Dimensiones	Valor (USD miles)
ARG	Exporta Simple	15	Sin límite	180cm * 145cm (sin límite de profundidad)	600
BOL	Exportación simplificada	1			
BRA	Exporta Fácil	Sin límite	30	Largo + alto + ancho ≤ 280cm	Sin límite
	Exporta Fácil +	Sin límite			
CHL	Export@ Fácil	2	Jan-30		
COL	Exporta Fácil	5	30-50		
CRI	Exporta Fácil	6	30	Largo + alto + ancho ≤ 150cm	Sin límite
ECU	Exporta Fácil		20-50	105cm * 105cm * 105cm	
PER	Exporta Fácil	7,5	30		
PRY	Exporta Fácil		20		30 (2,5 mensual)
SLV	Exporta Fácil		Feb-30		
URY	Exporta Fácil <sup>a</sup>	7	30	largo * ancho * alto / 5000 ≤ 30	Sin límite

Fuente: Elaboración propia con datos oficiales.

<sup>a</sup> Varía según el operador logístico. Se tomó como referencia Express Internacional de Correos de Uruguay.

Paraguay es uno de los países donde Exporta Fácil ha comenzado a utilizarse de manera más reciente (2022). Tiene como objetivo brindar una solución logística a las empresas a partir de tres ventajas:

- Envíos más rápidos (vía aérea).
- Costo más bajo: se utiliza un servicio de correo expreso internacional con una tarifa bonificada y no se pagan cargos en aeropuerto (rayos X, alojamiento en hangar, procesamiento, etc.).
- Simplificación de procedimientos aduaneros.

Si bien el programa está abierto a todo tipo de empresas, las MIPYMES pueden recibir también asesoramiento técnico personalizado para identificar la posición arancelaria, los requisitos de entrada y barreras de ingreso al mercado de destino, entrega al correo, envase, embalaje, etc.

Dado que el programa es reciente, aún hay algunos aspectos a fortalecer en materia de claridad de la reglamentación y mejoras en los tiempos y seguimiento de los envíos por parte del correo público.

Fuente: IIRSA y entrevistas realizadas para este trabajo.

## A. Hechos estilizados de los programas existentes

Los programas que promueven la exportación a través de comercio electrónico y/o la inserción internacional de las ELM varían significativamente entre países en términos de objetivos, alcance e instrumentos utilizados. El cuadro 3 brinda un panorama general de las iniciativas que se examinan en las próximas dos secciones, así como de algunos esquemas existentes en países de la Alianza del Pacífico analizados en detalle en Díaz de Astarloa y Aguirre (2023). Los hechos estilizados de estos esquemas se presentan en el diagrama 4.

Muchos programas en Iberoamérica se orientan a promover la venta en línea al exterior. Algunos buscan mejorar la inserción de sus empresas en cualquier destino y/o por diversos canales de comercio electrónico (ej. e-Xport en Brasil, La Decisión de Exportar e-Commerce en Costa Rica, eMarket Services en España, Exportar Online en Portugal), en tanto que otros focalizan los esfuerzos en mercados y/o plataformas específicas (ej. Exportación a Centroamérica en Panamá o E-Commerce Cross-Border en Uruguay, el cual promueve la venta a través de Amazon en el mercado estadounidense).

**Cuadro 3**  
Tipo de programa, segmento objetivo y herramientas utilizadas en iniciativas seleccionadas

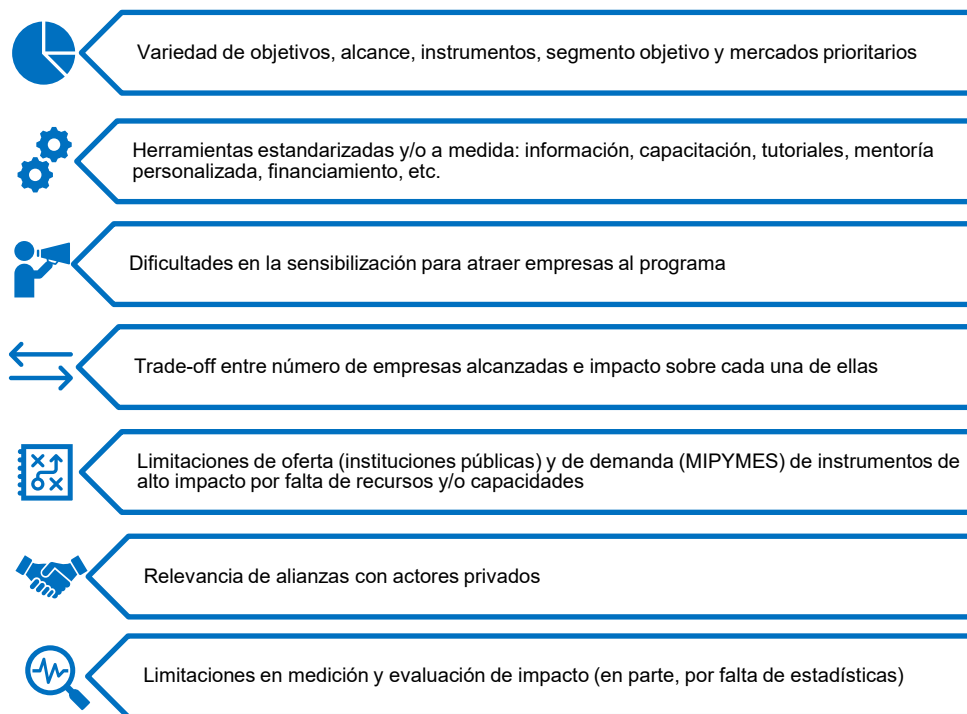
País	Agencia	Programa	Tipo		Empresas del segmento objetivo	Mercado objetivo	Herramientas					
			Exportación e-commerce	Mujeres exportadoras <sup>a</sup>			Alcance		Tipo			
							Estandarizadas	A medida	Información	Capacitación	Mentoría	Financiamiento
ARG	AAICI	Argentinas al Mundo			ELM	Mundo						
BRA	ApexBrasil	e-Xport			MIPYMES	Mundo						
		Mulheres e Negócios Internacionais			ELM	Mundo						
CHL	ProChile	e-Exporta			Todas	Mundo						
COL	PROCOLO MBIA	Colombia a un Clic			Sectores seleccionados	Mundo						
CRI	Procomer	La decisión de exportar e-Commerce			Todas	Mundo						
ESP	ICEX	eMarket Services			Todas	Mundo						
PAN	MICI	Exportación a Centroamérica			ELM	América Central						
PAN	MICI	Mujer Exporta Panamá			Mujeres	Mundo						
PER	Promperú	Programa de Comercio Electrónico			MIPYMES (sectores seleccionados)	Mundo						
		Ella Exporta			ELM (sectores seleccionados)	Mundo						

País	Agencia	Programa	Tipo		Empresas del segmento objetivo	Mercado objetivo	Herramientas					
			Exportación e-commerce	Mujeres exportadoras <sup>a</sup>			Alcance		Tipo			
							A medida	Información	Capacitación	Mentoría	Financiamiento	
PRT	AICEP	Exportar Online			Todas	Mundo						
URY	Uruguay XXI	E-Commerce Cross-Border			MIPYMES	Estados Unidos						
INT	ITC	ecomConnect			MIPYMES	Mundo						
INT	UNCTAD	eTrade for Women			ELM	Mundo						
INT	ITC	SheTrades			ELM	Mundo						
ALC	Connect Americas	Transformación Digital para la Internacionalización			MIPYMES	Mundo						
ALC	ALADI	Red Latinas Exportan			MIPYMES	América Latina y el Caribe						

Fuente: Elaboración propia en base a información de los OPC y Díaz de Astarloa y Aguirre (2023).

<sup>a</sup> Se clasificaron como programas para mujeres exportadoras aquellos que se orientan específicamente a promover las ventas externas de ELM. No obstante, algunos programas identificados como de exportación vía comercio electrónico cuentan con actividades específicas para estas firmas.

**Diagrama 4**  
**Hechos estilizados de los programas de apoyo a la exportación por comercio electrónico en Iberoamérica**



Fuente: Elaboración propia.

El segmento objetivo también presenta diferencias importantes. En algunos países —como Costa Rica o Portugal— los programas están abiertos a empresas de todo tipo, mientras que en otros —como Brasil, Panamá o Uruguay— se limitan a las MIPYMES. En ciertos casos (ej. España, Chile) se combinan instrumentos disponibles para cualquier firma y otros específicos para las de menor tamaño. La mayoría de los programas ofrece herramientas a empresas de cualquier sector, pero otros (ej. Colombia, Perú) se concentran en rubros seleccionados<sup>13</sup>.

Varios OPC manifiestan que no siempre logran acercar al público objetivo a las iniciativas ofrecidas en la medida que desearían. Existen dificultades de comunicación por las cuales las empresas no conocen las herramientas brindadas, o bien se autoexcluyen por considerar que no están en condiciones de aprovecharlas por falta de madurez (especialmente las micro y pequeñas empresas) o que apuntan a un público de menor desarrollo (particularmente las firmas medianas). Para abordar esta problemática, algunos OPC realizan esfuerzos adicionales en materia de difusión y sensibilización, en muchos casos enfocados en distintos perfiles de MIPYMES y/o ELM. Por ejemplo, el programa Argentinas al Mundo de la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI) pone especial énfasis en la difusión de casos de éxito de mujeres exportadoras y otras actividades de comunicación en redes sociales y eventos para motivar a las ELM a acercarse y participar activamente de las actividades de esta OPC.

Los programas analizados ofrecen desde herramientas informativas de amplio alcance (ej. manuales, videotutoriales, capacitaciones presenciales y virtuales, estudios de mercado) hasta consultorías personalizadas donde se acompaña a unas pocas empresas durante varios meses para que desarrollen capacidades clave. Ambos tipos de instrumentos buscan apoyar a las MIPYMES para desarrollar modelos de negocio para vender en línea, crear tiendas virtuales y/o participar en plataformas, adecuar la oferta, gestionar el marketing digital o la logística internacional, etc. (Aguirre & Gayá, 2024).

Existen dificultades para diseñar programas escalables<sup>14</sup> y con alto impacto sobre los beneficiarios. Es decir, hay una disyuntiva entre el alcance del programa en términos de la cantidad de participantes y la capacidad de mejorar significativamente la inserción internacional de cada uno de ellos. De las entrevistas surge que esta problemática es más notoria en países más grandes y/o con estructuras productivas más diversificadas, ya que hay mayor variedad de empresas en términos de tamaño, sector, madurez digital o exportadora que tienen necesidades diferentes.

Las herramientas con mayor impacto potencial sobre el beneficiario son las que ofrecen consultoría a medida y permiten a las empresas desarrollar las capacidades para continuar por sus propios medios luego de la finalización del programa. Sin embargo, el uso de estos instrumentos está condicionado por factores de demanda (capacidades de las MIPYMES) y de oferta (recursos de las instituciones públicas).

En ciertos casos, las MIPYMES no cuentan con ciertas capacidades básicas que se requieren para sacar provecho de las iniciativas de apoyo. Es por ello que algunos OPC buscan solucionar este inconveniente a través de actividades de capacitación y/o coaching que preparan a las empresas de manera previa a su incorporación a los programas. Por ejemplo, luego de constatar en la primera edición del programa E-Commerce Cross-Border que algunas MIPYMES no podían beneficiarse plenamente por limitaciones en la madurez exportadora y/o digital, en la segunda edición Uruguay XXI incorporó una fase preparatoria en la cual se capacita a las MIPYMES en aspectos básicos que les permite desarrollar mejor las competencias necesarias en la segunda etapa.

---

<sup>13</sup> Para más información sobre los casos de Chile, Colombia y Perú, véase Díaz de Astarloa y Aguirre (2023).

<sup>14</sup> La escalabilidad implica que el programa esté diseñado para alcanzar sus objetivos de manera efectiva y eficiente y que al mismo tiempo pueda adaptarse y crecer para satisfacer necesidades diversas y alcanzar un impacto más amplio a lo largo del tiempo.

Una importante restricción que poseen las instituciones públicas es la escasez de recursos financieros y humanos calificados para acompañar a las empresas. Muchos OPC procuran sortear estos inconvenientes mediante alianzas con actores privados locales y/o internacionales. Aun así, algunos programas de consultoría personalizada continúan alcanzando solo a un pequeño número de empresas (ej. 10 en el caso de E-Commerce Cross-Border de Uruguay XXI o 12 en Transformación Digital para la Exportación de Connect Americas).

Las herramientas ofrecidas por los OPC y más utilizadas por las MIPYMES relevadas para este estudio corresponden a capacitación (estandarizada o a medida) y apoyo a la logística internacional. En general, estas firmas muestran un nivel medio o alto de satisfacción con la ayuda provista por las entidades públicas. Los temas en los cuales tienen mayor interés en recibir soporte gubernamental incluyen tanto aspectos generales de la exportación como específicos del comercio electrónico transfronterizo: canales de comercialización en el exterior, logística, información sobre aspectos regulatorios, marketing digital, pagos internacionales e incorporación de tecnología.

La escasez de estadísticas sobre comercio electrónico transfronterizo condiciona el diagnóstico a partir del cual se formulan los programas, así como su monitoreo durante la implementación y la evaluación de los resultados. Más allá de esta limitación, los resultados obtenidos con los programas suelen ser satisfactorios para los OPC y en algunos casos se registran indicadores exitosos en términos de incremento de ventas al exterior y diversificación de destinos. No obstante, algunas agencias indican dificultades adicionales vinculadas a la baja tasa de respuesta de las MIPYMES participantes.

La inserción internacional tradicional o vía comercio electrónico de las ELM se ve potenciada por dos tipos de programas. Algunos son exclusivos para estas firmas (ej. Mujer Exporta Panamá, Mujeres y Negocios Internacionales en Brasil e iniciativas de UNCTAD, ITC y Connect Americas) en los cuales se ofrecen actividades de capacitación, aceleración y/o desarrollo de redes diseñadas y reservadas únicamente para las ELM. Otros OPC (ej. Argentina y Uruguay) optan por un enfoque transversal en el que se promueve una mayor participación de empresarias en la oferta general de programas de apoyo. Esto se realiza a través de actividades de difusión focalizadas, cuotas de participación y/o incentivos económicos. Ciertos programas de exportación vía comercio electrónico (ej. Costa Rica) contemplan actividades específicas para ELM.

Las empresarias entrevistadas para este trabajo utilizaron distintos instrumentos de apoyo ofrecidos por instituciones públicas. En algunos casos participaron de iniciativas abiertas y en otros de programas focalizados en ELM. La mayoría de las entrevistas identificó como una ventaja la posibilidad de participar de iniciativas que se focalizan la internacionalización de las ELM.

## **B. Programas para la exportación a través de comercio electrónico**

### **1. Brasil: e-Xport-ApexBrasil<sup>15</sup>**

El programa e-Xport de ApexBrasil tiene como objetivos facilitar la internacionalización de las MIPYMES, aumentar su participación en el comercio electrónico transfronterizo y fortalecer su presencia en mercados internacionales.

La sensibilización se lleva a cabo a partir de actividades de difusión (podcasts, libros electrónicos, seminarios en línea, etc.) y se ofrece a las empresas un diagnóstico de comercio electrónico. La postulación está abierta a empresas de cualquier sector y para participar deben pasar por un proceso de evaluación que busca garantizar que las beneficiarias estén en condiciones de sacar provecho del programa. Las firmas seleccionadas reciben capacitación especializada y luego pueden acceder a aceleración que incluye asesoramiento a medida, facilitación de acceso a redes de contacto y, de ser necesario,

---

<sup>15</sup> Fuente: ApexBrasil, entrevistas realizadas para este estudio y bibliografía mencionada.

financiamiento adaptado a las necesidades (véase el diagrama 5). Para brindar este apoyo, ApexBrasil cuenta con alianzas estratégicas con actores públicos y privados como plataformas electrónicas, *couriers* y gestores de pago, entre otros. Las ELM pueden acceder a mentoría y apoyo adicional.



Fuente: Adaptado de Santos (2023).

El programa no se focaliza en un país, región o plataforma en particular, sino que busca apoyar la presencia de las firmas en las principales plataformas globales (Amazon, eBay, Alibaba, etc.). Los mercados en los cuales las firmas participantes muestran mayor interés son Estados Unidos, Portugal, Chile, España, Emiratos Árabes, Francia, Alemania, Reino Unido, Argentina, México y Canadá, entre otros (Santos, 2023).

Han participado del programa e-Xport aproximadamente un millar de empresas, de las cuales la mitad ya contaba con experiencia exportadora y 53% vendía por comercio electrónico en el mercado interno bajo modelos B2B y/o B2C. Apenas 14% había recurrido al comercio electrónico transfronterizo antes de sumarse al programa. Entre quienes venden en línea, se observan diferencias en los canales utilizados en el mercado interno y en el exterior. En el primer caso predominan las empresas que venden a través de sitios propios, mientras que en el exterior las plataformas son la vía más relevante. De hecho, las plataformas se ubican en el primer lugar entre los actores con los cuales las beneficiarias del programa buscan tener rondas de negocios, seguidos por operadores logísticos y empresas de marketing digital y registro de productos (Santos, 2023).

Aproximadamente un tercio de las firmas beneficiarias son medianas o grandes, 27% pequeñas, 25% microempresas y 14% emprendimientos individuales. Los sectores más relevantes son alimentos, bebidas y agronegocios; vestimenta y calzado; hogar y construcción; higiene y cosméticos; maquinaria y equipamiento, tecnología y actividades de servicios (Santos, 2023).

ApexBrasil identifica resultados positivos del programa a partir de un mayor volumen exportado, diversificación de destinos y crecimiento del posicionamiento de las MIPYMES en el comercio electrónico y en mercados internacionales. Las principales dificultades enfrentadas incluyen la adaptación a los cambios en las regulaciones internacionales, la capacitación de las empresas en nuevas tecnologías y la gestión de la logística internacional.

En el marco de e-Xport, y a través de un convenio entre ApexBrasil y la Confederación Nacional de Industrias (CNI), se lanzó en 2023 el proyecto Mujeres y e-commerce internacional. Su objetivo es desarrollar competencias organizacionales focalizadas en la exportación a través de comercio electrónico en las ELM brasileñas a través de mentorías individuales. Este proyecto se organiza en tres etapas: inscripción, participación en talleres de sensibilización sobre la relevancia del comercio electrónico como estrategia de expansión internacional y diagnóstico de madurez. En esta última fase, 20 empresas seleccionadas por su grado de preparación para el comercio electrónico transfronterizo pueden acceder a consultorías personalizadas para desarrollar un plan de negocios y una estrategia de inserción internacional vía comercio electrónico.

## 2. Costa Rica: la decisión de exportar e-Commerce-PROCOMER<sup>16</sup>

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) cuenta con un programa denominado La decisión de exportar e-Commerce que brinda apoyo a las empresas costarricenses que deseen incursionar en la exportación por medio de plataformas digitales y que cumplan una serie de requisitos básicos.

El programa ofrece capacitación estandarizada virtual sincrónica y asincrónica sobre distintos temas como exportación vía Amazon y Novica, desarrollo de contenido creativo para redes sociales con foco en clientes de distintos mercados internacionales, costeo de la exportación de bienes, venta al exterior vía *courier*, fotografía para comercio electrónico teniendo en cuenta las preferencias de los consumidores en distintos países, marketing digital, propiedad intelectual, entre otros.

Adicionalmente, las empresas pueden acceder a asesorías a medida por parte de un desarrollador de negocios. Las firmas participantes reciben recomendaciones sobre el mercado y plataforma más apropiados para la categoría de productos que comercializan y sus objetivos de venta y posicionamiento. Entre otras plataformas, trabajan con Amazon, NOVICA, Infinity Aisle y Etsy. Los principales servicios que PROCOMER ofrece en este contexto incluyen asesoría de cuentas, investigación de mercado (monitoreo de ventas, detección de palabras clave, nichos de mercado, tendencias, análisis de competencia, identificación de oportunidades de venta), optimización de listas de productos, análisis de comentarios de usuarios, imagen de marca, gestión de publicidad, estrategia de precios, etc.

Con el objetivo de facilitar la internacionalización de las empresas a través de comercio electrónico, PROCOMER cuenta con acuerdos comerciales con algunos actores clave como Amazon, Novica, DHL, FEDEX, Sea International y Payoneer. PROCOMER también lleva a cabo también algunos proyectos focalizados en las ELM. Por ejemplo, en conjunto con Novica se realizaron actividades para facilitar la participación de artesanas y artistas en distintas plataformas de comercio electrónico.

PROCOMER también ha desarrollado Buy from Costa Rica, una plataforma no transaccional donde las empresas pueden exponer sus productos en mercados internacionales, ser contactadas por posibles clientes y enviar cotizaciones. Esta herramienta es promovida desde las oficinas comerciales en el exterior y a través de otras campañas específicas.

Para la evaluación y el monitoreo de los instrumentos, PROCOMER considera las valoraciones que las empresas beneficiarias hacen de los servicios recibidos. También se toman en cuenta indicadores como la capacidad de mantener y aumentar las exportaciones a través de plataformas. Sin embargo, existen dificultades para lograr que las empresas respondan a las evaluaciones y otras herramientas de seguimiento.

---

<sup>16</sup> Fuente: PROCOMER y entrevistas realizadas para este estudio.

### 3. España: eMarket Services-ICEX<sup>17</sup>

ICEX España Exportación e Inversiones ha desarrollado el programa eMarket Services con el fin de promover la exportación a través de comercio electrónico de las empresas españolas. El público objetivo son firmas que ya exportan y quieren desarrollar el canal de venta en línea, o bien aquellas que ya utilizan el comercio electrónico en el mercado interno y tienen la capacidad de hacerlo también en el exterior.

Entre los instrumentos se incluyen algunos abiertos a cualquier tipo de firma, mientras que otros están limitados a las MIPYMES que cumplan ciertos requisitos. Se ofrecen servicios de información (informes e-país, directorio de plataformas, red de expertos, directorio de proveedores, noticias, etc.), capacitación (webinarios, tutoriales y cursos estandarizados), consultoría a medida para desarrollar estrategia y plan de acción para la venta en línea, entre otros. Las firmas también pueden recibir apoyo especializado sobre internacionalización por parte de las oficinas comerciales de ICEX.

El foco del programa se encuentra en la exportación a través de plataformas, para lo cual se han suscrito acuerdos que permiten a las firmas beneficiarias acceder a condiciones preferenciales (membresía, paquetes de marketing, visibilidad, etc.) en diversas plataformas.

La difusión se lleva a cabo a través de foros o seminarios del ICEX y de terceros y en medios de comunicación especializados en comercio electrónico. También existen alianzas con asociaciones de empresas para impulsar la difusión y desarrollar aspectos del programa.

Durante 2023, participaron más de 1.000 empresas en los webinarios. Entre 2021 y 2023 hubo 110 firmas en el programa de consultoría y 150 en la alianza con Alibaba.

### 4. Panamá: Exportación a Centroamérica-MICI

El Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) de Panamá, en alianza con el Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE), implementó en 2020 el programa Exportación a Centroamérica. El objetivo es fortalecer las capacidades de las MIPYMES para vender vía comercio electrónico en la región.

El programa consta de tres etapas. En la primera, el E-Commerce Institute dicta durante 4 meses cursos de capacitación a los funcionarios del MICI que tienen la responsabilidad de asesorar a las empresas beneficiarias. En la segunda etapa, el mismo instituto capacita a las firmas que participan del programa a lo largo de 4 meses. Por último, las compañías reciben asistencia técnica grupal e individual por parte del MICI para formular sus estrategias de comercio electrónico transfronterizo por un período de 6 meses.

Adicionalmente, Propanamá, la entidad encargada de la promoción de las exportaciones posee un acuerdo con FEDEX que permite a las empresas acceder a descuentos para reducir sus costos logísticos en los envíos internacionales.

### 5. Portugal: Exportar Online-AICEP<sup>18</sup>

Portugal Global, la Agencia para la Inversión y Comercio Exterior de Portugal (AICEP), cuenta desde 2018 con un programa específico de apoyo a la internacionalización de empresas a través del canal digital que se denomina Exportar Online. Tiene como finalidad incrementar el número de empresas portuguesas que se internacionalizan a través de ventas en línea, incrementar las exportaciones, diversificar los mercados, mejorar la visibilidad de la oferta portuguesa en los canales online y fortalecer el acceso a incentivos al comercio electrónico transfronterizo.

---

<sup>17</sup> Fuente: ICEX y entrevistas realizadas para este estudio.

<sup>18</sup> Fuente: AICEP y entrevistas realizadas para este estudio.

Se trata de un programa abierto a todas las firmas portuguesas que requieran apoyo para exportar a cualquier mercado través de comercio electrónico, independiente del tamaño o sector de actividad. Exportar Online ofrece tanto instrumentos estandarizados como a medida, incluyendo capacitación, provisión de información, apoyo financiero y asistencia técnica para elaborar un diagnóstico y un plan de internacionalización vía comercio electrónico (véase el diagrama 6). Este programa busca preparar a las empresas para vender en el exterior a través de las principales plataformas B2B y B2C.

La mayor parte de los instrumentos son de libre acceso. Desde 2022, AICEP llevó a cabo 4.500 diagnósticos iniciales y 428 planes de internacionalización vía comercio electrónico. Durante 2023 participaron de actividades de formación 1.472 participantes y se brindó apoyo financiero a 230 firmas.

**Diagrama 6**  
Principales componentes del programa Exportar Online



Fuente: Elaboración propia en base a AICEP.

## 6. Uruguay: E-commerce Cross-Border-Uruguay XXI<sup>19</sup>

E-commerce Cross-Border es un programa virtual de aceleración y *onboarding* diseñado por Uruguay XXI con el objetivo crear capacidades para que las MIPYMES puedan exportar a Estados Unidos a través de plataformas internacionales. La primera edición se llevó a cabo en 2022-2023.

Desde su segunda convocatoria, el programa consta de dos etapas (véase el diagrama 7), con el objetivo de fortalecer las capacidades iniciales de las MIPYMES y puedan aprovechar mejor las herramientas disponibles. La primera y nueva etapa es abierta y sin costo para las empresas e incluye actividades de capacitación con herramientas básicas de acercamiento al comercio electrónico transfronterizo y claves para vender en Estados Unidos a través de Amazon.

Las MIPYMES que completaron la primera fase y tienen potencialidad exportadora pueden ser seleccionadas para participar de la segunda etapa. La selección es realizada por Uruguay XXI y una firma consultora especializada a partir de diversos criterios. Entre otros aspectos, se analiza si la firma está realmente comprometida con el objetivo de desarrollar el canal de exportación en línea y si los productos son fácilmente comercializables a partir de Amazon. En la primera edición se postularon 21 empresas y fueron admitidas 10 de distintos rubros (diseño de indumentaria, hogar y decoración, piedras preciosas, suplementos alimenticios, cosmética, entre otros).

<sup>19</sup> Fuente: Uruguay XXI y entrevistas realizadas para este trabajo.

La segunda etapa consiste en apoyar a las MIPYMES, durante 9 meses, a través de la empresa consultora para llevar a cabo las adaptaciones necesarias (ej. características del producto, proceso logístico, estrategia de marketing digital, etc.) para exportar por Amazon al mercado estadounidense<sup>20</sup>. Las empresas deben abonar USD 1.000 y el costo restante es subsidiado por Uruguay XXI. Se busca promover la transferencia de conocimiento para que las MIPYMES puedan continuar exportando al finalizar el programa. Esta etapa se organiza en cuatro fases:

- *Preexportación*: Se realiza un diagnóstico de la empresa y se la nivela para que pueda exportar. Se seleccionan hasta tres productos y se los adapta para el mercado estadounidense (características, etiquetado, envases y embalajes, etc.).
- *Onboarding*: Se lleva a cabo un estudio de mercado donde se analiza la competencia, las tendencias, el perfil del consumidor y otras variables relevantes. También se registra a la firma como vendedora, se activa la cuenta en Amazon y se crean los listados de los productos considerando los requisitos de la plataforma y las características de sus algoritmos.
- *Logística*: Se define el método más adecuado para los envíos internacionales (ej. si se envían los productos desde Uruguay o si se almacenan en depósitos propios o de Amazon en Estados Unidos) y se contacta a los agentes de logística e importación.
- *Crecimiento*: Una vez que los productos ya están a la venta en Amazon, las empresas reciben asesoramiento sobre marketing digital (enfocado en cada producto) y gestión de la plataforma (publicidad, *pricing*, promociones, servicio al cliente, gestión de reseñas, fidelización, etc.).

Diagrama 7  
Etapas del programa E-commerce Cross-Border de Uruguay XXI



Fuente: Elaboración propia en base a Uruguay XXI.

<sup>20</sup> Inicialmente, el programa preveía también la posibilidad de exportar a Canadá o México y utilizar no solo Amazon, sino también Etsy, eBay y Walmart. No obstante, esto se eliminó luego de que todas las empresas participantes de la primera edición optaran por vender a Estados Unidos vía Amazon.

## 7. Internacional: ecomConnect-ITC<sup>21</sup>

El Centro de Comercio Internacional (ITC, por sus siglas en inglés) es una agencia multilateral con un mandato conjunto de la Organización Mundial del Comercio (OMC) y UNCTAD que tiene como objetivo contribuir al crecimiento sostenible e inclusivo mediante la mejora de la inserción internacional de las MIPYMES.

Entre los programas del ITC se destaca ecomConnect, que tiene el propósito de desarrollar las capacidades digitales de las MIPYMES y de mejorar el acceso al comercio electrónico en países en desarrollo mediante el trabajo conjunto con actores clave del sector público y privado.

Las principales actividades del programa incluyen capacitaciones presenciales y virtuales sobre aspectos clave para exportar vía comercio electrónico (investigación de mercados, creación de contenido digital, pagos en línea, gestión de inventario, trámites aduaneros, etc.); asesoramiento y servicios de investigación para MIPYMES en el desarrollo de estrategias de comercio electrónico transfronterizo; soluciones tecnológicas para digitalizar catálogos, evaluar el grado de madurez para participar en el comercio internacional y desarrollar estrategias de precios; y actividades de promoción y networking. Asimismo, a partir de alianzas con empresas privadas, se facilita el acceso de las MIPYMES a servicios relacionados con la venta en línea al exterior a precios promocionales.

El programa incluye diversos tipos de actividades en todo el mundo. En América Latina y el Caribe se han desarrollado proyectos en 10 países (véase mapa 1). Por ejemplo, en Centroamérica se capacitaron a más de 200 ELM que comercializan artesanías para que puedan exportarlas a través de comercio electrónico y se buscó promover la vinculación entre actores clave de la región (ITC, 2023).

**Mapa 1**  
Países de América Latina y el Caribe con proyectos en curso de ecomConnect



Fuente: Elaboración propia en base a ITC (2023).

Nota: Los límites y los nombres que figuran en este mapa no implican su apoyo o aceptación oficial por las Naciones Unidas.

---

<sup>21</sup> Fuente: ITC.

### Recuadro 3

#### Programas privados para la exportación vía comercio electrónico en América Latina y el Caribe

Las MIPYMES de Iberoamérica pueden acceder también a programas privados que pueden facilitar la exportación a través de comercio electrónico. Estas iniciativas en general son llevadas a cabo por empresas que participan en distintos eslabones de la cadena de valor del comercio electrónico (plataformas, logística, etc.) con el objetivo de promover un mayor uso de sus servicios o bien por parte de instituciones especializadas en comercio electrónico.

- Amazon – Despega: Las MIPYMES pueden acceder a capacitación en línea focalizada en la venta y marketing a través de la plataforma, servicios bonificados total o parcialmente y asesoría personalizada.
- Ebay-Mi Negocio 24/7: Destinado a empresas que tengan una oferta exportadora de más de 100 productos. El programa incluye el costo bonificado de la tienda en línea, el apoyo de un gerente personal, la posibilidad de hacer anuncios gratuitos y un programa de capacitación sobre el uso de la plataforma.
- Mercado Libre Global Selling: Este programa permite a las empresas vender en Brasil, Chile, Colombia y México gestionando el negocio desde una única cuenta (en lugar de hacerlo con una empresa en cada país) y teniendo acceso a muchos servicios de Mercado Libre (envíos, pagos, publicidad). Adicionalmente, pueden aceptar pagos en moneda local (y cobrar en dólares), responder consultas a clientes —inclusive en otros idiomas a través de herramientas de traducción automática—, etc. La plataforma brinda información sobre los productos permitidos en cada país, los requisitos de tamaño y peso del paquete, etc. El programa es exclusivo para empresas que se encuentran fuera de América Latina, por lo cual las de España y Portugal, mientras que las MIPYMES latinoamericanas deben hacerlo a partir de sociedades constituidas fuera de la región.
- FedEx – PYMES: Los servicios ofrecidos a MIPYMES para facilitar sus operaciones de exportación incluyen soporte administrativo para gestión de facturación y envío, integración de la tienda web con sistemas de FedEx para manejo de envíos, plataforma para gestión de documentación aduanera, seguimiento de envíos, información, asistencia sobre embalaje y manejo de inventarios, descuento en envíos internacionales, consultoría personalizada, etc.
- UPS-Mujeres Exportadoras: Este programa se enmarca en la iniciativa SheTrades del ITC y brinda a empresarias capacitación y asesoramiento sobre regulación aduanera, logística, documentación legal y facturación, descuentos en envíos internacionales y acceso a redes de contactos.
- eCommerce Institute-E-commerce Crossborder: El programa incluye capacitación sobre temas clave para el comercio electrónico transfronterizo (introducción, logística, operaciones y medios de pago, marketing digital, plataformas, modelos de negocios, etc.), mentoría y aceleración y desarrollo de hoja de ruta omnicanal con un horizonte de dos años.
- B2Brazil – COMEX: La plataforma brasileña B2Brazil cuenta con un programa para MIPYMES brasileñas que permite identificar oportunidades de internacionalización, desarrollo de plan de negocios, estudios de mercado, acciones de prospección y promoción, capacitación, diseño de campañas de marketing digital, entre otros aspectos relevantes.

Fuente: Elaboración propia en base a Aguirre y Gayá (2024).

## C. Empresas exportadoras lideradas por mujeres

Muchos programas buscan mejorar la inserción internacional de las ELM en general o en particular vía comercio electrónico, procurando resolver las dificultades que más afectan a estas firmas. Aquí se describen brevemente algunas iniciativas promovidas por organismos internacionales y OPC de Iberoamérica para fomentar la internacionalización (por comercio electrónico) por parte de compañías con liderazgo femenino. Esto incluye tanto programas exclusivos para mujeres como esquemas transversales orientados a mejorar la participación de las ELM en programas de apoyo abiertos a más empresas. En el Recuadro 4 se ilustran las experiencias en el uso de herramientas de fomento por parte de algunas empresarias y emprendedoras entrevistadas para este trabajo.

#### Recuadro 4 La experiencia de las beneficiarias

Varias empresarias entrevistadas para este trabajo han utilizado distintos mecanismos de apoyo público para su internacionalización. A continuación, se ilustran algunos ejemplos.

- Kaspi es una empresa argentina que exporta juguetes didácticos de madera a Estados Unidos a través de Amazon. Josefina Chevalie, responsable de contabilidad y marketing digital de la firma, destaca que el soporte recibido a través de herramientas públicas les permitió adaptar el empaque al mercado estadounidense y beneficiarse del sello marca país. Como parte de Argentinas al Mundo, participó del programa de Cross-Border E-Commerce con el objetivo de mejorar su estrategia de exportación a través de comercio electrónico.
- Deep Purple Project es una microempresa uruguaya que exporta piedras como amatistas y cuarzos a través de Amazon, Etsy y su propia tienda en línea. Sus fundadoras, Jessica Stuani y Carla Lafranconi, subrayan que tomaron la decisión de vender por comercio electrónico en el exterior luego de participar de un evento de sensibilización sobre el tema. También utilizaron un fondo de capital semilla de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) para capacitarse, organizar la empresa para exportar a Estados Unidos y financiar las primeras publicidades y luego participaron en el programa de Uruguay XXI de apoyo a la internacinoalización por comercio electrónico.
- Morena Toro es una empresa paraguaya que exporta artesanías. De acuerdo con su fundadora, Guadalupe Quiñones, el financiamiento provisto por la Red de Inversiones y Exportaciones (Rediex) le permitió mejorar la página web y desarrollar la tienda en línea.
- Petros Leather es una firma de Costa Rica que exporta productos de cuero de alta calidad a través de diversas plataformas. Su fundadora, Mónica Acosta, subraya que las capacitaciones brindadas por PROCOMER, el Ministerio de Economía y la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) fueron muy valiosas para desarrollar su página web y exportar a través de Amazon y Novica. La experiencia adquirida allí le permitió comenzar por cuenta propia a vender en el exterior vía Etsy. Adicionalmente, destaca la oportunidad de vincularse con otras empresarias y de crear comunidad en el marco de estas actividades.
- Quiral Cosmetics fue otra de las beneficiarias de la primera edición del programa E-Commerce Cross-Border de Uruguay XXI. Andrea Herrera Otero, fundadora de la empresa, destaca que el programa le permitió adecuar la oferta para poder comercializar shampoo sólido a través de Amazon en Estados Unidos. A partir de esta experiencia, la compañía está avanzando en la incorporación de nuevos productos a la oferta exportadora y en la venta en el exterior a través de nuevas plataformas como la de Walmart.

Fuente: Elaboración propia.

### 1. Argentina: Argentinas al Mundo-AAICI<sup>22</sup>

La Agencia Argentina de Inversión y Comercio Internacional (AAICI) es desde 2018 el hub del programa SheTrades del ITC en Argentina. En 2021 se implementó el programa Argentinas al Mundo, cuya finalidad es mejorar el desempeño en el comercio internacional de las ELM<sup>23</sup>.

Dado que el público objetivo tenía necesidades muy diversas porque incluía a ELM de distinto tamaño, sector de actividad y madurez exportadora, se optó por una iniciativa transversal orientada a promover una mayor participación de las ELM en todos los servicios brindados por la AAICI, los cuales abordan todas las etapas del estadio exportador. Las empresas beneficiarias pueden acceder a capacitaciones, entrenamiento de negocios, información sobre mercados internacionales y apoyo en la identificación de potenciales compradores, bonificación para participar en ferias internacionales, posibilidad de participar en rondas de negocios, prioridad para acceder a programas de asistencia técnica para inversión, comisión preferencial en avales financieros y órdenes de pago de exportación, entre otros.

Más de 400 ELM han utilizado alguna herramienta del programa y aproximadamente 130 exportan regularmente. La información cuantitativa y cualitativa que surge de las consultas a las

<sup>22</sup> Fuente: AAICI y entrevistas realizadas para este estudio.

<sup>23</sup> Empresas donde las socias mujeres sean propietarias de más de 50% del capital accionario, donde los puestos de conducción (presidencia, dirección general) estén a cargo de mujeres y/o donde más de la mitad de los cargos directivos, gestión o decisión estén conformados por mujeres.

beneficiarias da cuenta de mejoras en la inserción exportadora a través de mayores ventas al exterior, incremento en la cantidad de mercados de destino, mayor proporción de personal empleado en tareas de comercio exterior, etc.

En lo que concierne específicamente a la exportación a través de comercio electrónico, se realizó un convenio con el E-Commerce Institute para becar a ciertas empresas de Argentinas al Mundo para que participen el programa Cross-Border E-Commerce, que brinda capacitación práctica y consultoría durante 3 meses.

Además de la difusión propia de los servicios de la AAI CI llevada a cabo a través de los canales tradicionales, se ha puesto énfasis en la sensibilización a través de la Red Federal de Agencias de Promoción (que reúne a los OPC subnacionales), las cámaras empresariales, asociaciones de empresarias mujeres y, en particular, la difusión de casos exitosos de firmas con perfiles muy diversos.

## **2. Brasil: Mujeres y Negocios Internacionales-ApexBrasil<sup>24</sup>**

ApexBrasil cuenta con un programa denominado Mulheres e Negócios Internacionais, que tiene como objetivo promover la equidad de género a través de la promoción de las ELM en los negocios internacionales. La entidad ofrece apoyo a partir de herramientas informativas, discriminación positiva a favor de mujeres en distintas iniciativas, rondas de negocios y otros eventos para empresarias. Según información de ApexBrasil, durante el primer año del programa se brindó apoyo a casi 700 nuevas empresas y la cantidad de ELM exportadoras aumentó 32% entre 2022 y 2023.

## **3. Panamá: Mujer Exporta Panamá-MICI<sup>25</sup>**

El MICI ha desarrollado el programa Mujer Exporta Panamá, el cual brinda acompañamiento, con el fin de promover y fortalecer la competitividad de las ELM que exportan o tienen potencial de hacerlo. Se ofrecen asesorías, asistencia técnica, capacitación individualizada para el desarrollo de estrategias digitales de comercio electrónico y algunas acciones de promoción internacional como participación en rondas de negocios y misiones comerciales.

## **4. Uruguay: Uruguay XXI<sup>26</sup>**

En 2017, Uruguay XXI comenzó a incluir la dimensión de género en sus programas y uno de los principales inconvenientes que enfrentaron fue la falta de información. Para contar con información precisa sobre cómo abordar este tema, se realizaron estudios que incluyeron dos ediciones de una encuesta (Regueira & Rovira, 2023; Bega, Piñeyro, Regueira, & Rovira, 2020) y una serie de entrevistas en profundidad a mujeres exportadoras de bienes y servicios (Goyeneche, 2023) para conocer los principales obstáculos que enfrentan las ELM.

Dado que las problemáticas identificadas ya estaban siendo abordadas en otros ámbitos gubernamentales (ej. líneas de financiamiento ofrecidas por el Ministerio de Industria, Energía y Minería a mujeres empresarias), Uruguay XXI tomó la decisión de no implementar programas específicos para las ELM, sino de buscar que incrementen su participación en los instrumentos de apoyo disponibles para todas las empresas. Por ejemplo, en la primera edición del programa E-commerce Cross-Border, 8 de las 10 firmas participantes estaban lideradas por mujeres.

---

<sup>24</sup> Fuente: ApexBrasil.

<sup>25</sup> Fuente: MICI.

<sup>26</sup> Fuente: Entrevistas realizadas para este estudio.

## 5. Internacional: eTrade for Women-UNCTAD<sup>27</sup>

eTrade for All es una iniciativa de UNCTAD nacida en 2016 con la finalidad de ayudar a países en desarrollo a mejorar su acceso a programas de asistencia técnica y construcción de capacidades relacionadas con las oportunidades que ofrece la economía digital para el desarrollo sostenible.

Uno de los principales programas de eTrade for All es eTrade for Women, la cual trata de potenciar las capacidades económicas de las mujeres con las tecnologías digitales a través de tres tipos de actividades: eventos de capacitación y relacionamiento, la creación de comunidades de emprendedoras digitales y la facilitación del diálogo sobre políticas públicas.

## 6. Internacional: SheTrades-ITC<sup>28</sup>

SheTrades es una plataforma lanzada por ITC en 2015 para crear condiciones y capacidades que permitan a las mujeres prosperar en el comercio internacional.

Sus actividades se orientan a mejorar el acceso de las ELM a conocimientos, recursos y redes; a apoyar el diseño de políticas inclusivas; y a aprovechar las asociaciones públicas y privadas que potencien estas actividades. Algunas de las iniciativas más importantes son:

- *SheTrades Academy*: Plataforma de capacitación virtual donde se ofrecen distintos tipos de formaciones relacionadas con comercio electrónico transfronterizo.
- *SheTrades Invest*: Plataforma para facilitar la vinculación con inversores.
- *SheTrades Outlook*: Plataforma de información focalizada en políticas públicas que incluye publicaciones, perfiles de países, información cuantitativa y un repositorio de buenas prácticas sobre iniciativas para mejorar la participación de las mujeres en el comercio internacional.

Existen también 17 SheTrades Hubs. Son centros (15 nacionales y 2 regionales) que apoyan la participación de las ELM en el comercio internacional. En América Latina y el Caribe hay centros nacionales en Argentina, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay) y uno regional en el Caribe con sede en Barbados.

## 7. Regional: Creciendo Juntas: Transformación Digital para la Internacionalización-Connect Americas<sup>29</sup>

El BID cuenta con una plataforma de vinculación empresarial denominada Connect Americas, cuya finalidad es promover la mejora de la inserción internacional de las MIPYMES de América Latina y el Caribe, para lo cual se establecieron alianzas estratégicas con grandes empresas de la cadena de valor del comercio electrónico (Google, Meta, DHL, Mastercard, entre otras).

Connect Americas ofrece una diversidad de herramientas informativas como artículos de interés, videos, cursos y webinarios sobre internacionalización a través de comercio electrónico. De manera complementaria, brinda la oportunidad de acceder a instrumentos personalizados de mayor impacto. Por ejemplo, durante 2022 se llevó a cabo el programa Cadena de Suministro con el fin de facilitar a las empresas la posibilidad de conectar con proveedores internacionales de bienes y servicios a través de la plataforma (es decir, con foco en las demandas del importador).

Otra herramienta de interés es la iniciativa Transformación Digital para la Internacionalización, desarrollada por el BID junto a EY y llevada a cabo en 2021 en el marco del programa de apoyo a ELM (Creciendo Juntas). Las empresas debían pasar por un proceso de diagnóstico en cuatro ejes (estrategia, personas, tecnología y operaciones), a partir de lo cual las empresas se clasificaban según su grado de

<sup>27</sup> Fuente: UNCTAD.

<sup>28</sup> Fuente: ITC.

<sup>29</sup> Fuente: Aguirre y Gayá (2024) en base a Connect Americas.

madurez (básico, en desarrollo y avanzado) y se ofrecían herramientas específicas para el tipo de desafíos enfrentados. El proceso de transformación digital para la internacionalización estaba organizado en tres etapas y las empresas debían alcanzar determinados resultados para poder avanzar al siguiente nivel. La primera fase comprendía encuentros sincrónicos y actividades prácticas, la segunda incluía la participación de pequeños grupos en clases magistrales a cargo de especialistas y la última proveía acompañamiento personalizado para doce empresas.

### **8. Regional: Latinas Exportan-ALADI<sup>30</sup>**

La Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) ha desarrollado la Red Latinas Exportan con el objetivo de promover la internacionalización de las ELM a través del acceso a la información, el intercambio de experiencias, la generación de alianzas y negocios y la capacitación. Además de estimular la participación de las empresarias y emprendedoras en las actividades de ALADI para MIPYMES en general (información estadística y sobre condiciones de acceso a mercado, cursos, rondas de negocios, rondas de negocios, etc.), se organizan actividades específicas para las ELM. Un ejemplo de ello es la Semana de Conexión Empresarial Latinas Exportan, en la cual se ofrecen seminarios, capacitaciones y acciones de promoción comercial con foco en este tipo de empresas, las cuales pueden participar de manera virtual y sin cargo.

---

<sup>30</sup> Fuente: ALADI.



### III. Conclusiones y recomendaciones

El comercio electrónico transfronterizo puede tener importantes beneficios para las MIPYMES. La internacionalización les permite aprovechar mercados más grandes y dinámicos, escalar y diversificar mercados, independientemente del medio por el cual se realiza la transacción. Cuando la exportación tiene lugar a través del comercio electrónico se plantean oportunidades adicionales pues se reducen algunas de las principales barreras que existen por vías tradicionales y las MIPYMES pueden llegar de manera más rápida y sencilla a clientes en cualquier parte del mundo. A su vez, la participación en el comercio internacional en línea fomenta la innovación y puede contribuir a la transformación digital de las firmas.

Sin embargo, para aprovechar las oportunidades del comercio electrónico transfronterizo las MIPYMES deben sortear importantes dificultades propias del proceso exportador o bien de la venta en línea. Para ello, deben adquirir nuevas capacidades, incorporar tecnologías y transformar sus modelos de negocios. El apoyo en el desarrollo de estas capacidades resulta fundamental para que las MIPYMES puedan alcanzar, sostener y expandir sus exportaciones a través de comercio electrónico.

Con frecuencia, las ELM enfrentan algunos desafíos adicionales relacionados tanto con su tamaño y perfil de especialización como con cuestiones culturales que crean brechas de género en otros ámbitos. A pesar de ello, una vez que estas firmas logran internacionalizarse obtienen resultados similares a los del resto de las empresas en términos de ventas e incluso son más productivas. Asimismo, el comercio electrónico tiene el potencial de beneficiarlas especialmente pues permite reducir barreras que afectan especialmente a las ELM. En este contexto, la mejora de la inserción internacional de firmas de liderazgo femenino requiere de esfuerzos específicos para sortear los obstáculos de ingreso al mercado internacional, así como de un abordaje integral para reducir inequidades que condicionan a las empresarias (por ejemplo, la distribución desigual de las tareas de cuidado).

Las oportunidades y retos que ofrece el comercio electrónico transfronterizo han motivado a muchos OPC a adoptar medidas para impulsar la internacionalización de las MIPYMES por esta vía. Los programas que existen en Iberoamérica varían significativamente entre países en términos de objetivos, alcance e instrumentos utilizados. En algunos casos, también existen iniciativas focalizadas en mejorar

la inserción externa de las ELM, ya sea a través de programas específicos como de acciones tendientes a facilitar el acceso de estas empresas a otros mecanismos de fomento.

Las plataformas (*marketplaces*) juegan un rol importante en la internacionalización vía comercio electrónico de las MIPYMES de Iberoamérica y también en los programas de apoyo. Algunas firmas las utilizan como único canal de venta al exterior —especialmente en fases iniciales de la internacionalización—, mientras que otras las combinan con exportaciones tradicionales y/o con tiendas propias en línea. El foco en este canal de comercialización está motivado por la posibilidad de reducir los costos de transacción y las barreras de información. No obstante, las plataformas presentan algunas complejidades adicionales, lo cual demanda a las empresas un proceso de preparación para utilizarlas de manera efectiva en la internacionalización. El desconocimiento sobre el uso de dichas plataformas es uno de los principales obstáculos que enfrentan las MIPYMES para vender en línea en el exterior.

Algunos programas de apoyo a la internacionalización por comercio electrónico se orientan a un gran número de empresas de características diversas a las cuales ofrecen herramientas estandarizadas de capacitación, mientras que otros privilegian el acompañamiento a medida para pequeña cantidad de beneficiarios a través de mentorías y/o esquemas de financiamiento. Esto pone en evidencia la existencia de una disyuntiva entre la escalabilidad de los programas a muchas empresas y el impacto sobre cada uno de los beneficiarios. El desafío es, pues, alcanzar a más firmas con herramientas que deriven en mejoras concretas de su inserción exportadora -mayores ventas, diversificación de productos y/o mercados.

Se debe tener en cuenta que no todas las empresas pueden aprovechar los programas de la misma manera y que las herramientas de mayor impacto requieren cierto grado de madurez digital y/o exportadora. Es por ello que si se busca ampliar la cantidad de empresas alcanzadas se requiere una oferta amplia de instrumentos para compañías de distintas características. Cuando el objetivo es profundizar el impacto sobre los beneficiarios, puede ser necesario que algunas firmas (especialmente las micro y pequeñas) se preparen antes de participar de las iniciativas con mayor impacto potencial como las mentorías. Es decir, es necesario que las firmas desarrollen capacidades para utilizar efectivamente los beneficios y para mantener y escalar la venta en línea en el exterior por sus propios medios una vez que haya concluido el programa.

A pesar de la disyuntiva mencionada, ambos caminos no son excluyentes. De hecho, varios OPC de Iberoamérica combinan herramientas estandarizadas para muchas empresas con instrumentos de mayor impacto para firmas que cumplen ciertos requisitos o completan etapas previas donde se evidencia un mayor nivel de madurez exportadora y/o digital. Asimismo, las alianzas entre organismos públicos y actores privados como empresas de consultoría, operadores logísticos y las plataformas juegan un rol clave para escalar los programas que se encuentran limitados por escasez de recursos financieros y/o humanos.

Resulta fundamental que los programas contemplen actividades de difusión y sensibilización teniendo en cuenta las particularidades de distintos segmentos objetivos. Es decir, deben comunicarse adecuadamente los mecanismos de apoyo disponibles y mostrar de qué manera pueden beneficiarse las empresas de cada sector, tamaño y/o grado de madurez.

Si bien tanto las empresas como los OPC muestran un grado de satisfacción medio y alto con los programas, se requieren mejores estadísticas sobre comercio electrónico transfronterizo que permitan realizar un diagnóstico inicial certero, diseñar instrumentos más precisos, monitorear la implementación y evaluar los resultados.

También existe espacio para fortalecer la cooperación entre los OPC de Iberoamérica. Se recomienda profundizar el intercambio de información sobre programas y estrategias exitosas y lecciones aprendidas en el apoyo a las MIPYMES para internacionalizarse a través del comercio electrónico. Esto permitiría acelerar el desarrollo de soluciones efectivas.

Adicionalmente, los OPC pueden explorar la posibilidad de desarrollar actividades conjuntas que potencien la inserción internacional de las MIPYMES a través de la venta en línea. Por ejemplo, dado que los programas se enfocan en diversos mercados y/o plataformas, la colaboración entre OPC puede permitir que las empresas se beneficien de una cobertura geográfica más amplia y diversificada.

También se podría analizar el desarrollo de programas y servicios integrados. Por ejemplo, distintas agencias podrían ofrecer conjuntamente actividades de capacitación y/o negociar con actores privados para ofrecer a las firmas mejores condiciones de acceso a servicios logísticos, plataformas, etc.

Los OPC también podrían coordinar esfuerzos de promoción y marketing para aumentar la visibilidad de las MIPYMES en los mercados internacionales, tanto en Iberoamérica como en el resto del mundo. Esto puede incluir campañas conjuntas en redes sociales, participación en ferias comerciales virtuales o desarrollo de contenido promocional compartido.



## Bibliografía

- Aguirre, E., & Gayá, R. (2024), Programas escalables para la transformación digital para la exportación de las PYMES. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)-CORPYME. [En línea] <https://www.cepal.org/es/publicaciones/68870-programas-escalables-la-transformacion-digital-pymes-miras-la-exportacion>.
- ALADI (2023), Exportación digital de SBC a través de plataformas. Montevideo: Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).
- Americas Market Intelligence. (2023), Proyecciones sobre el comercio electrónico en Latinoamérica 2023-2026. Americas Market Intelligence (AMI). [En línea] <https://americasmi.com/insights/proyecciones-sobre-el-comercio-electronico-en-latinoamerica-2018-2022/>.
- APEC-USAID (2020), Women-owned businesses in cross-border e-commerce: A diagnostic toolkit. [En línea] [https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2020/10/Women-Owned-Business-in-Cross-Border-E-Commerce/220\\_SME\\_Women-Owned-Business-in-Cross-Border-E-Commerce-A-Diagnostic-Toolkit.pdf](https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2020/10/Women-Owned-Business-in-Cross-Border-E-Commerce/220_SME_Women-Owned-Business-in-Cross-Border-E-Commerce-A-Diagnostic-Toolkit.pdf).
- Barafani, M., y Barral Verna, Á. (2020), Género y comercio: Una relación a distintas velocidades. CABA: Banco Interamericano de Desarrollo (BID). doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0002644>.
- Barafani, M., Benitez, A. V., Garnero, P., Torrealday, J., y Rodríguez Chatruc, M. (2022), Brecha de género en el comercio exterior: mismo juego, distintas reglas: los casos de Argentina, Chile y Uruguay. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0004611>.
- Basco, A. I., Barral Verna, Á., Monje Silva, A., Barafani, M., Sant Anna Torres, N., y Oueda Cruz, S. (2021), Una olimpiada desigual: la equidad de género en las empresas latinoamericanas y del Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0003427>.
- Bega, Piñeyro, Regueira, y Rovira (2020), Importancia Económica de las mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay. Uruguay XXI.

- Bidegain, N., Fernández-Stark, K. M., y Weck, W. (Edits.). (2023), *Brechas de género en las cadenas globales de valor en América Latina y el Caribe. Nuevos y viejos retos en un escenario de incertidumbre*. Panamá: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Konrad Adenauer Stiftung (KAS). [En línea] <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1c6c5836-c981-4fc7-adba-23116e456705/content>.
- Bircher, M., Chahín, D., López, C., Mejía, I., y Villota, A. (2020), *Estudio de diagnóstico. Radiografía de la participación de las mujeres empresarias de la Alianza del Pacífico en el comercio exterior*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Mujeres Connect Americas. [En línea] <https://alianzapacifico.net/wp-content/uploads/Estudio-de-Diagnostico-Participacion-de-las-mujeres-empresarias-de-la-AP-en-el-comercio-exterior-NOV2020.pdf>.
- CEPAL (2021a), *Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe 2020*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [En línea] <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/c7dcbfoc-9e12-41dd-bd1c-dbgf6f0f39a4/content>.
- CEPAL (2021b), *Hacia la sociedad del cuidado. Los aportes de la Agenda Regional de Género en el marco del desarrollo sostenible*. Santiago: CEPAL. [En línea] <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/d1fb9b2a-5e17-4a75-9c2b-f3ed1a554c90/content>.
- Díaz de Astarloa, B., y Aguirre, E. (2023), *Promoción de la inserción internacional de pequeñas y medianas empresas (pymes) mediante plataformas digitales en la Alianza del Pacífico*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [En línea] <https://www.cepal.org/es/publicaciones/49007-promocion-la-insercion-internacional-pequenas-medianas-empresas-pymes-mediante>.
- Dini, M., Giglio, N., y Patiño, A. (2021), *Transformación digital de las mipymes. Elementos para el diseño de políticas*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Gayá, R. (2023), *Comercio electrónico en el MERCOSUR: ¿Una vía para potenciar la integración?* En CEPAL, *Boletín de Comercio Exterior del MERCOSUR N°6: Nuevos canales para la integración en el período pospandemia*. (págs. 41-69). Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [En línea] <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/604a0b86-7e19-41a5-b4e7-49d823f91707/content>.
- Goyeneche, G. (2023), *El rol de las mujeres en actividades exportadoras en Uruguay*. Montevideo: Uruguay XXI. [En línea] <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/centro-informacion/articulo/el-rol-de-las-mujeres-en-las-actividades-exportadoras-en-uruguay/>.
- GSMA (2023), *The Mobile Gender Gap Report 2023*. [En línea] [https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2023/07/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2023.pdf?utm\\_source=website&utm\\_medium=download-button&utm\\_campaign=gender-gap-2023](https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2023/07/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2023.pdf?utm_source=website&utm_medium=download-button&utm_campaign=gender-gap-2023).
- IMF (2023), *World Economic Outlook Database-October 2023*. Washington, DC: International Monetary Fund (IMF).
- ITC y ISO SIS. (s/f). *Definiciones de empresas de mujeres*. Geneva: ITD. [En línea] <https://learning.intracen.org/mod/resource/view.php?id=17659>.
- ITC (2023), *ecomConnect Program. Digital connectivity and trade*. Geneva: ITC. [En línea] [https://www.wto.org/library/events/event\\_resources/ecom\\_0106202310/178\\_644.pdf](https://www.wto.org/library/events/event_resources/ecom_0106202310/178_644.pdf).
- \_\_\_\_\_. (2015), *Unlocking Markets for Women to Trade*. Geneva: International Trade Centre (ITC). [En línea] <https://outlook.shetrades.com/admin/upload/publications/documents/womenintrade.pdf>.
- Joe, D.-H. (2024), *Operational aspects of support programmes for the digital transformation of exporting small and medium-sized enterprises in the Republic of Korea*. Santiago: CEPAL. [En línea] <https://www.cepal.org/en/publicaciones/68862-operational-aspects-support-programmes-digital-transformation-exporting-small-and>.
- Jungle Scout (2024), *The State of the Amazon Seller 2024*. [En línea] <https://www.junglescout.com/wp-content/uploads/2024/02/The-State-of-the-Amazon-Seller-2024-Jungle-Scout.pdf>.

- Katz, R. (2024), Oportunidades para la transformación digital productiva: evidencia estadística sobre el nivel de digitalización sectorial en América Latina y el Caribe. Santiago: CEPAL. [En línea] <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6886o-oportunidades-la-transformacion-digital-productiva-evidencia-estadistica-nivel>.
- Leonidou, L. (2004), An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*.
- McPhee, R. (2021), Just 32% of Amazon Sellers Are Women: Exploring the Differences Between Female and Male Amazon Sellers. *Jungle Scout*. [En línea] <https://www.junglescout.com/blog/female-and-male-amazon-sellers/>.
- MDIC (2023), Mulheres no Comércio Exterior. Uma análise para o Brasil. Ministério do Desenvolvimento, Indústria Comércio e Serviços (MDIC). [En línea] [https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/outras-estatisticas-de-comercio-exterior-1/mulheres\\_comercio\\_exterior\\_uma\\_analise\\_para\\_o\\_brasil.pdf](https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/comercio-exterior/estatisticas/outras-estatisticas-de-comercio-exterior-1/mulheres_comercio_exterior_uma_analise_para_o_brasil.pdf).
- OECD (2023), OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2023. Paris: OECD. [En línea] <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/eeda6517-en/index.html?itemId=/content/component/eeda6517-en>.
- Pitsch, P. (2023), Cross-border e-commerce in Europe. Top countries in Europe. [En línea] <https://blog.getbyrd.com/en/cross-border-ecommerce-europe>.
- Regueira, P., y Rovira, F. (2023), Importancia económica de las mujeres en las actividades exportadoras en Uruguay-Actualización. Uruguay XXI.
- Santos, A. (2023), Apex Brasil. Apex.
- Susarla, A. (2022), Breaking the bias: Why gender matters in standards. [En línea] <https://www.itu.int/hub/2022/03/breaking-bias-gender-standards-anjana-susarla-ai-keynote/>.
- Train for Trade (2023), Curso a distancia sobre comercio electrónico. Geneva: UNCTAD.
- Ulloa Leitón, E. (2019), Caracterización del parque empresarial exportador liderado por mujeres. PROCOMER. [En línea] <https://www.procomer.com/noticia/exportador-noticia/procomer-realizo-mapeo-de-empresas-exportadoras-lideradas-por-mujeres/>.
- UNCTAD (2023), E-commerce from a gender and development perspective. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).
- UPS (2023), UPS Survey of SMBs in the Asia-Pacific. UPS. [En línea] <https://about.ups.com/content/dam/upsstories/assets/our-stories/customer-first/ups-surveys-4700-smb-in-12-countries/UPS%20Asia-Pacific%20SMB%20survey%20MB0622vFINAL.pdf>.



## **Anexos**

## Anexo A1

### Entrevistas a OPC

Se llevaron a cabo entrevistas a nueve representantes de los OPC de los países de Iberoamérica que manifestaron su interés en participar (véase el cuadro A1.1) a partir de un cuestionario semiestructurado de 18 preguntas (véase el cuadro A1.2). En algunos casos se realizaron entrevistas por videollamada, mientras que en otros las respuestas se obtuvieron por escrito.

**Cuadro A1.1**  
**Representantes de los OPC entrevistados**

<b>País</b>	<b>OPC</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Formato entrevista</b>
ARG	AAICI	Roxana Fusco	Gerente de Relaciones Institucionales	Videokonferencia
BRA	ApexBrasil	Camila Paschoal	Analista de Coordenação de Expansão Internacional	Por escrito
CRI	PROCOMER	Maricé Núñez Rivera	Promotora de Creación de Nuevos Exportadores	Por escrito
ESP	ICEX	Marta Dalmau	Jefa de Departamento Emarket Services	Por escrito
PAN	Propanamá	Lourdes Pérez	Secretaria General	Videokonferencia
PRT	ACIEP	Tânia Gregório	Direção Comercial/ Programa Exportar Online	Por escrito
PRY	REDIEX	Juan Paredes	Director General de Información e Internacionalización	Videokonferencia
URY	Uruguay XXI	Mariana Ferreira	Gerente de Inteligencia Competitiva	Videokonferencia
		Elisa Schroeder	Analista de Promoción de Exportaciones	Videokonferencia

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro A1.2**  
**Cuestionario semiestructurado para las entrevistas a los OPC**

1	País:
2	Nombre de la agencia:
3	Nombre y apellido:
4	Cargo:
5	¿Su agencia cuenta con algún programa de apoyo a las mipymes para la exportación de bienes a través de comercio electrónico?
6	¿Cuáles son los objetivos del programa?
7	¿Quiénes son los beneficiarios del programa?
8	¿Es un programa abierto a cualquier mipyme o está restringido solo a un segmento? ¿Las empresas deben pasar por un proceso para participar?
9	¿Cómo está organizado el programa?
10	¿Qué instrumentos utilizan para alcanzar los objetivos? (capacitación, financiamiento, consultoría a medida, etc.) ¿Son estandarizados o a medida?
11	¿Llevan a cabo actividades de sensibilización para acercar a las empresas al programa?
12	¿Ponen el foco en la exportación a algún país o grupo de países en particular?
13	¿Se concentran en algún(os) <i>marketplace(s)</i> en particular?

14	¿Cuentan con alianzas con algún actor del sector público o privado (gremios, empresas privadas como <i>marketplaces</i> , <i>couriers</i> , etc.) para desarrollar el programa?
15	¿Cuántas empresas se han beneficiado del programa hasta el momento? ¿Qué otros indicadores KPI tienen para medir el éxito de su programa?
16	¿Qué otros resultados/logros han obtenido hasta el momento?
17	¿Cuáles son las principales dificultades que han enfrentado en el diseño, ejecución, monitoreo y evaluación del programa?
18	¿Hay alguna iniciativa específica orientada a empresas lideradas por mujeres? En caso afirmativo, ¿en qué consiste?

## Anexo A2

### Relevamiento a empresas

#### 1. Cuestionario a mipymes de Iberoamérica

Con apoyo de la Red Ibero, se difundió un cuestionario escrito entre MIPYMES de países de Iberoamérica vía correo electrónico y redes sociales. Se plantearon 26 preguntas, aunque la cantidad total a responder fue inferior (de 10 a 22, dependiendo de las respuestas a determinadas preguntas) (véase el cuadro A2.1). Completaron el cuestionario 49 empresas de 12 países de la región, de las cuales más de tres cuartas partes son exportadoras. Si bien la muestra es pequeña y las MIPYMES relevadas no necesariamente resultan representativas de las empresas de la región, las respuestas obtenidas son consistentes con la evidencia encontrada en otros estudios y proporcionan información cualitativa de interés para comprender algunos aspectos clave de la internacionalización a través de comercio electrónico.

**Cuadro A2.1**  
**Cuestionario escrito enviado a mipymes**

1.	¿En qué país se encuentra su empresa? Si tiene sedes en más de un país, indique el lugar donde está la sede para la cual Ud. trabaja.
2.	¿A qué sector corresponden los productos que elabora y/o comercializa su empresa? En caso de que corresponda más de uno, indicar la actividad principal
	Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca
	Elaboración de alimentos, bebidas y tabaco
	Otros productos de origen animal y vegetal
	Minas y canteras, combustibles
	Madera, muebles y otras manufacturas de madera
	Papel, cartón, ediciones e impresiones
	Textiles, vestimenta y calzado
	Minerales no metálicos, industria metálica básica, manufacturas de metal
	Productos químicos, cosméticos y farmacéuticos
	Plásticos y sus manufacturas
	Máquinas y aparatos eléctricos y electrónicos
	Material de transporte
	Instrumentos de óptica y precisión
	Otro (especifique)

3. ¿Cuántas personas trabajan en su empresa?	1-5
	6-25
	26-50
	51-100
	Más de 100
4. ¿Su empresa cumple alguna de las siguientes condiciones? Seleccione todas las opciones que correspondan	La presidenta o directora ejecutiva es una mujer
	Más de 50% del capital accionario está en manos de mujeres
	Las mujeres representan más de la mitad de los cargos gerenciales
	Una mujer es representante legal
5. ¿Cuál es el perfil de sus clientes? Seleccione todas las opciones que correspondan	Una mujer está a cargo de la estrategia comercial internacional
	Empresas que luego venden o distribuyen los productos
	Empresas que utilizan los productos
	Consumidores finales (personas o familias)
	Otro
6. ¿Vende sus productos a través de comercio electrónico en su país?	Sí, a través de una tienda en línea propia
	Sí, a través de plataformas o <i>marketplaces</i> de terceros
	Sí, a través tienda en línea propia y plataformas o <i>marketplaces</i> de terceros
	No
7. ¿Exporta?	Sí
	No ( <i>pasa a pregunta 18</i> )
8. ¿Cuáles son los tres principales productos que exporta su empresa?	
9. ¿Adónde exporta su empresa? Seleccione todas las opciones que correspondan	Sudamérica
	Centroamérica y/o Caribe
	México
	Estados Unidos
	Europa
	Asia
Resto del mundo	
10. ¿Qué redes sociales utiliza para promocionar y/o vender sus productos en el exterior? Seleccione todas las opciones que correspondan.	Facebook
	Instagram
	X (Twitter)
	LinkedIn
	Ninguna
Otra (especifique)	
11. ¿Ha exportado alguna vez a través de comercio electrónico	Sí
	No ( <i>pasa a pregunta 18</i> )
12. ¿Adónde exporta su empresa a través de comercio electrónico? Seleccione todas las opciones que correspondan	Sudamérica
	Centroamérica y/o Caribe
	México
	Estados Unidos
	Europa
	Asia
Resto del mundo	

13. ¿Qué medios utilizan sus clientes en el exterior para pagar los productos que su empresa exporta vía comercio electrónico? Seleccione todas las opciones que correspondan	Tarjeta de crédito Tarjeta de débito Transferencias bancarias Plataforma de pagos (PayPal, PayU, MercadoPago, Pagadito, Modo, etc.) Otro (especifique)
14. ¿A través de qué canales ha vendido a clientes en el exterior vía comercio electrónico?	Tienda en línea propia <i>(pasa a pregunta 16)</i> Plataformas / <i>marketplaces</i> de terceros Tienda en línea propia y plataformas / <i>marketplaces</i> de terceros
15. Por favor indique qué <i>marketplaces</i> ha utilizado para vender en el exterior:	
16. Por favor indique qué tan relevantes son los siguientes obstáculos para exportar vía comercio electrónico	
a. Desconocimiento sobre el funcionamiento de plataformas	Muy relevante / Algo relevante / Poco relevante / Nada relevante / No aplica
b. Desconocimiento sobre requisitos regulatorios	
c. Dificultades y/o altos costos de logística	
d. Dificultades y/o altos costos asociados a cobros internacionales	
e. Desconfianza de los clientes en el exterior	
f. Dificultades y/o altos costos para cumplir requisitos regulatorios en su país	
g. Dificultades y/o altos costos para cumplir requisitos regulatorios en el exterior	
h. Otros	
17. Si en la pregunta anterior seleccionó "Otros" por favor especifique	<i>(pasa a pregunta 20)</i>
18. ¿Por qué cree que aún no ha exportado a través de comercio electrónico? Seleccione todas las opciones que correspondan.	Desconocimiento / falta de información Regulación en su país Regulación en el exterior Altos costos logísticos No tuvo interés en hacerlo Otros (especifique)
19. ¿Planea comenzar a exportar a través de comercio electrónico en los próximos 3 años?	Sí No <i>(pasa a pregunta 26)</i>
20. ¿En su país existen actualmente actividades o programas gubernamentales para promover la exportación vía comercio electrónico?	Sí No No sabe
21. ¿Su empresa ha participado de alguna actividad o programa gubernamental para promover la exportación vía comercio electrónico?	Sí No <i>(pasa a pregunta 24)</i>

22.	¿Qué tipo de apoyo público utilizó su empresa? Seleccione todas las opciones que correspondan.	Capacitación estandarizada o a medida Consultoría a medida Apoyo para la logística internacional Asesoramiento y/o financiamiento para implementación de tecnología Otro tipo de financiamiento/beneficio impositivo Otro (especifique)
23.	¿Cuál es su nivel de satisfacción con el apoyo público recibido por su empresa para la exportación vía comercio electrónico?	Muy alto Alto Medio Bajo Muy bajo Ns/Nc
24.	¿Qué tan relevante cree que le podría resultar para exportar vía comercio electrónico la asistencia gubernamental (capacitación, consultoría, financiamiento, etc.) sobre los siguientes temas?	
a.	Canales de comercialización en el exterior	Muy relevante / Algo relevante / Poco relevante / Nada relevante / No aplica
b.	Logística	
c.	Marketing digital	
d.	Pagos internacionales	
e.	Mejora del modelo de negocios	
f.	Adaptación de productos	
g.	Incorporación de tecnología	
h.	Otros temas	
25.	¿Qué temas considera que deberían estar contemplados en un programa de apoyo a la exportación vía comercio electrónico? Puede desarrollar los temas seleccionados previamente o incluir alguno nuevo	
26.	¿Desea hacer algún comentario adicional?	

Fuente: Elaboración propia.

## 2. Entrevistas en profundidad a empresarias que exportan por comercio electrónico

Con el objetivo de conocer mejor la situación de las MIPYMES lideradas por mujeres —con énfasis en países en desarrollo—, se realizaron entrevistas en profundidad a través de videoconferencias a ocho empresarias latinoamericanas (véase el cuadro A2.2) que exportan a través de comercio electrónico a partir de un cuestionario semiestructurado (véase el cuadro A2.3).

**Cuadro A2.2**  
Empresas entrevistadas

<b>País</b>	<b>Empresa</b>	<b>Rubro</b>	<b>Nombre y apellido</b>
ARG	Kaspi	Juguetes de madera	Josefina Chevalie
CRI	Petros Leather	Productos de cuero	Mónica Acosta
PRY	Felipa Home	Objetos decorativos	Andrea Jiménez
	Morena Toro	Indumentaria y accesorios	Guadalupe Quiñones
URY	Cryosmetics	Cosméticos	Vanesa Piattoni
	Deep Purple Project	Piedras amatistas, ágatas, cuarzos	Carla Lafranconi Jessica Stuani
URY	Quiral	Cosméticos	Andrea Herrera

Fuente: Elaboración propia.

**Cuadro A2.3**  
**Cuestionario semiestructurado para las entrevistas a ELM**

Nombre y apellido:
Nombre de la empresa:
País
¿Qué tipo de productos exporta a través de comercio electrónico?
¿Cómo empezó a exportar a través de comercio electrónico?
¿Tenía experiencia previa en la exportación por canales tradicionales?
¿Por qué canales electrónicos exporta? (Tienda propia, <i>marketplaces</i> ¿Cuáles?)
¿A qué países exporta vía comercio electrónico?
¿Cuáles son para Ud. los principales beneficios de exportar vía comercio electrónico?
¿Cuáles son las principales dificultades que ha enfrentado?
¿Considera que enfrentó mayores dificultades que sus pares hombres? ¿Por qué?
¿Tuvo que desarrollar nuevas habilidades? ¿Cuáles?
¿Participó de algún programa público o privado para promover la exportación vía comercio electrónico? ¿Cuál?
¿Le resultó útil?
¿Qué consejos le daría a otra mujer empresaria de América Latina que quiere exportar sus productos vía comercio electrónico?

Fuente: Elaboración propia.

En el presente documento se abordan los desafíos y oportunidades que el comercio electrónico transfronterizo plantea a las microempresas y pequeñas y medianas empresas (mipymes) en Iberoamérica, especialmente a aquellas lideradas por mujeres. Se destacan los beneficios del comercio electrónico internacional, como el acceso a mercados más amplios y la promoción de la innovación, pero se señala que las empresas deben superar obstáculos, tanto generales como específicos del comercio electrónico, mediante el desarrollo de capacidades y la adaptación de modelos de negocio. Las mipymes dirigidas por mujeres pueden enfrentar desafíos adicionales debido a su tamaño y a barreras culturales. Diversos organismos de promoción comercial han implementado programas para apoyar a estas empresas, con un enfoque en el desarrollo de habilidades para la venta en línea en el extranjero. Se destaca la necesidad de fortalecer la cooperación entre estos organismos para el intercambio de información sobre estrategias exitosas y la aceleración del desarrollo de soluciones efectivas.

