

# Comercio electrónico transfronterizo en América Latina

Estrategias y herramientas para  
las pymes y las empresas  
lideradas por mujeres

Javiera Arteaga  
Erica Libertelli  
Marcos Pueyrredón  
Pedro Trevisan



NACIONES UNIDAS

CEPAL

# Gracias por su interés en esta publicación de la CEPAL



NACIONES UNIDAS

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](#)

---

Conozca nuestras redes sociales y otras fuentes de difusión en el siguiente link:



<https://bit.ly/m/CEPAL>



SERIE

**COMERCIO INTERNACIONAL**

**185**

# **Comercio electrónico transfronterizo en América Latina**

Estrategias y herramientas para las pymes  
y las empresas lideradas por mujeres

Javiera Arteaga

Erica Libertelli

Marcos Pueyrredón

Pedro Trevisan



NACIONES UNIDAS

**CEPAL**

Este documento fue preparado por Javiera Arteaga, Oficial de Asuntos Económicos de la Unidad de Comercio Internacional de la División de Comercio e Integración de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), y Erica Libertelli, Marcos Pueyrredón y Pedro Trevisan, Consultores de la misma División. Se agradecen los comentarios de Nanno Mulder, Jefe de la mencionada Unidad.

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 los autores y pueden no coincidir con las de la Organización o las de los países que representa.

Publicación de las Naciones Unidas  
ISSN: 1680-872X (versión electrónica)  
ISSN: 1680-869X (versión impresa)  
LC/TS.2025/26  
Distribución: L  
Copyright © Naciones Unidas, 2025  
Todos los derechos reservados  
Impreso en Naciones Unidas, Santiago  
S.2500125[S]

Esta publicación debe citarse como: Arteaga, J., Libertelli, E., Pueyrredón, M. y Trevisan, P. (2025). Comercio electrónico transfronterizo en América Latina: estrategias y herramientas para las pymes y las empresas lideradas por mujeres. *Serie Comercio Internacional* (185) (LC/TS.2025/26). Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

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 .....	5
Introducción .....	7
<b>I. Oportunidades y pilares del comercio electrónico transfronterizo .....</b>	<b>9</b>
A. Panorama del comercio electrónico transfronterizo .....	9
B. Oportunidades y estrategias del comercio electrónico transfronterizo.....	12
C. Tres pilares empresariales para el comercio electrónico transfronterizo .....	16
1. Pilar oferta del producto .....	17
2. Pilar logística .....	18
3. Pilar comercial y marketing .....	19
<b>II. Búsqueda de mercado y cumplimiento en el comercio electrónico transfronterizo .....</b>	<b>23</b>
A. Búsqueda de mercado.....	24
B. Búsqueda del cumplimiento normativo.....	27
<b>III. Promoción de mujeres empresarias en el comercio electrónico transfronterizo en América Latina.....</b>	<b>31</b>
A. La participación de las mujeres en el comercio electrónico.....	31
B. Desafíos para la participación de las mujeres empresarias en el comercio electrónico.....	33
C. Empoderamiento para el comercio electrónico transfronterizo con perspectiva de género.....	34
<b>IV. Conclusiones.....</b>	<b>37</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>39</b>
<b>Anexo .....</b>	<b>43</b>
Anexo 1 .....	44
<b>Serie Comercio Internacional: números publicados.....</b>	<b>48</b>

**Cuadros**

Cuadro 1	América Latina y el Caribe: principales países participantes en las visitas regionales a las principales plataformas globales, 2022 .....	11
Cuadro 2	Estados Unidos: participación por categoría de producto en las ventas en el comercio electrónico minorista, 2023 y 2027.....	25

**Gráficos**

Gráfico 1	Visitas promedio mensual a las principales plataformas mundiales de comercio electrónico, 2023 .....	10
Gráfico 2	Empresas seleccionadas: comercio electrónico y tamaño de empresas, 2022.....	14
Gráfico 3	Principales desafíos en las ventas transfronterizas, 2023 .....	28

**Recuadros**

Recuadro 1	La transformación digital de empresas exitosas en el comercio electrónico transfronterizo .....	16
Recuadro 2	Algunos términos del proceso de ventas internacionales y búsqueda de mercado y cumplimiento .....	28
Recuadro 3	Programa regional eWomen para la expansión de los negocios a través de canales digitales.....	35

**Diagramas**

Diagrama 1	Ruta para la transformación digital de las pymes en el comercio electrónico transfronterizo .....	15
Diagrama 2	Pilares y decisiones del comercio electrónico.....	17
Diagrama 3	Hoja de ruta para el comercio electrónico transfronterizo .....	24

## Resumen

El comercio electrónico ofrece grandes oportunidades para las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las empresas lideradas por mujeres que buscan expandir sus mercados más allá de las fronteras nacionales. Eso se debe a que el comercio electrónico transfronterizo representa apenas una quinta parte del total de las transacciones de comercio electrónico en la región. Además, este segmento del electrónico transfronterizo crece a tasas superiores que su contraparte doméstica.

Este documento revisa las distintas etapas por las que debe transitar una empresa para acceder al comercio electrónico transfronterizo. Las pymes que incursionan en el comercio electrónico transfronterizo deben superar desafíos en digitalización, financiamiento y conocimiento del mercado de exportación. Las mujeres empresarias enfrentan barreras adicionales como el acceso limitado a financiamiento, redes de apoyo y tecnología, además de la falta de modelos de liderazgo femeninos, lo que dificulta su éxito en este ámbito.

Para impulsar el comercio electrónico transfronterizo, es clave usar plataformas (*marketplaces*) como Amazon, Alibaba o eBay, que facilitan el acceso a mercados internacionales. La transformación digital, que incluye la creación de tiendas en línea y la optimización de la logística y los pagos, es esencial. La capacitación continua y el marketing digital mejoran la visibilidad global, mientras que conocer las preferencias culturales y hábitos de compra del mercado objetivo asegura una estrategia efectiva. Al adoptar estas prácticas, las pymes y negocios liderados por mujeres pueden aumentar sus ventas internacionales, diversificar riesgos y competir en un entorno global en constante digitalización, garantizando así un crecimiento sostenible y exitoso.



## Introducción

El comercio electrónico se ha convertido, en más de tres décadas, en un canal de ventas cada vez más importante por medio del cual las personas pueden adquirir productos o servicios a través de transacciones en línea donde las distancias geográficas no son una limitante. El comercio electrónico transfronterizo se refiere a la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet entre agentes ubicados en diferentes países. Esta modalidad de comercio internacional ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años impulsado por la globalización, el acceso a Internet de mayor velocidad, la expansión en el uso de dispositivos móviles, la mayor confianza de los consumidores en las transacciones en línea y los cambios en los hábitos de compra resultante de la pandemia por COVID-19. Las restricciones impartidas durante la pandemia aceleraron la transformación digital del comercio minorista como elemento más visible al desarrollo de la venta en línea de mayor envergadura que ya se venía gestando.

Las ventas minoristas del comercio electrónico en la región alcanzaron 117.000 millones de dólares en 2023. Se proyecta que las ventas minoristas se eleven a 200.000 millones de dólares en 2028. Se anticipa que Brasil y México mantendrán su liderazgo en el comercio electrónico en la región hasta el 2028. Además, se proyecta que las ventas minoristas en Argentina, Brasil y México casi se dupliquen entre 2023 y 2028. Perú, con un crecimiento estimado del 66% en este periodo, se acercará a las cifras de facturación de Chile y Colombia, que cerraron el año 2023 con más de 11.000 millones de dólares en ventas. En tanto que Colombia, siendo el tercer mercado más grande de la región en términos de valor de ventas, experimentará la menor tasa de crecimiento entre los seis principales mercados, con un aumento proyectado del 46% (*Statista Digital Market Insights, 2024*). A su vez, las compras de los consumidores latinoamericanos en el comercio electrónico transfronterizo se estimaron en 70.000 millones de dólares en 2023, con un crecimiento anual proyectado de 28% por año alcanzado los 144.000 millones de dólares en 2028 (KUSHKI, 2024).

Para las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las empresas lideradas por mujeres en América Latina y el Caribe, el comercio electrónico transfronterizo presenta tanto oportunidades como desafíos. El comercio electrónico transfronterizo les facilita el acceso a mercados internacionales y les

permite diversificar sus ventas. Los desafíos se observan en la logística, el cumplimiento de regulaciones, la falta de conocimiento sobre cómo operar en mercados extranjeros, la transformación digital de la empresa, la capacitación para el uso de nuevas tecnologías, y el acceso a financiamiento.

Este documento busca delinear las oportunidades de negocio que genera el comercio electrónico transfronterizo para las pymes de América Latina y el Caribe, a través de la búsqueda de mercado, el cumplimiento de regulaciones, y la promoción de mujeres empresarias. El documento tiene tres capítulos en torno a los siguientes temas: oportunidades y pilares del comercio electrónico transfronterizo; búsqueda de mercado y cumplimiento en el comercio electrónico transfronterizo; y promoción de mujeres empresarias en el comercio electrónico transfronterizo. Cada sección profundiza en los aspectos más relevantes, ofreciendo información práctica y estrategias para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece este mercado.

# I. Oportunidades y pilares del comercio electrónico transfronterizo

## A. Panorama del comercio electrónico transfronterizo

El comercio electrónico se puede entender como “la venta o compra de bienes o servicios, realizada a través de redes informáticas mediante métodos diseñados específicamente con el fin de recibir o realizar pedidos. Los bienes o servicios se solicitan por estos métodos, pero el pago y la entrega final de los bienes o servicios no tienen que realizarse en línea” (OCDE, 2019, p. 14). Si los oferentes y los compradores se encuentran ubicados en diferentes países el comercio electrónico se transforma en comercio electrónico transfronterizo.

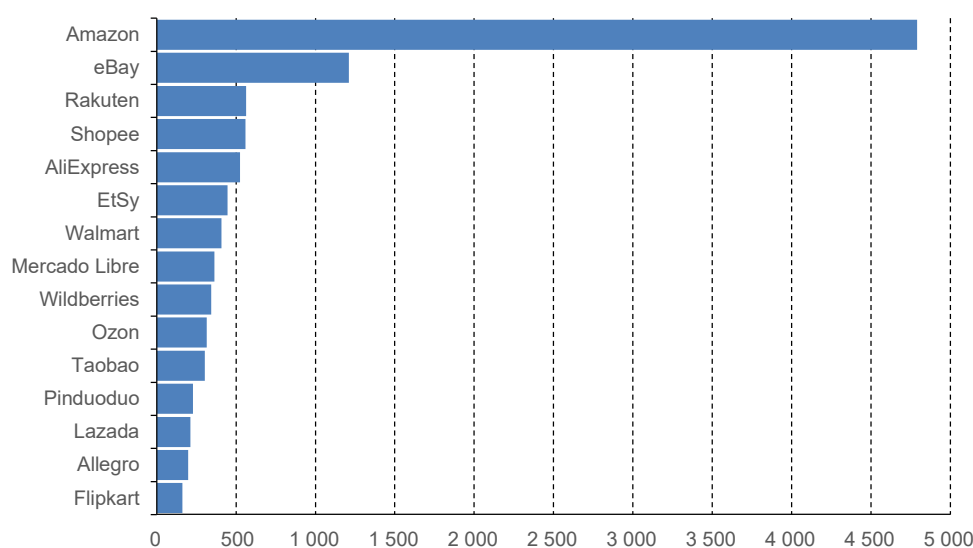
Los usuarios de Internet tienen diversas opciones para navegar, comparar y comprar productos o servicios en línea, ya sea comercio entre empresas (B2B), entre empresa y consumidor (B2C) o entre fabricante y consumidor (D2C). El comercio electrónico transfronterizo facilita el acceso a los mercados internacionales, ya que reduce los costos de transacción y genera oportunidades de negocios a las empresas, principalmente a las pymes al expandir el alcance de sus productos y ofrece a los consumidores una amplia variedad de productos y servicios.

El comercio electrónico transfronterizo ha mostrado un crecimiento notable tanto a nivel mundial como en América Latina y el Caribe. En 2019, las ventas globales de comercio electrónico transfronterizo B2C alcanzaron los 440 mil millones de dólares (UNCTAD, 2021). La pandemia de COVID-19 impulsó la digitalización del comercio, generando un aumento considerable en los años posteriores. Juniper Research (2022) proyectó que para 2023 el comercio electrónico transfronterizo mundial supere los 2,1 billones de dólares. Para la región, las compras B2C en el comercio electrónico transfronterizo llegó a 70.000 millones de dólares en 2023, con una proyección a 144.000 millones de dólares para 2028 (KUSHKI, 2024).

Amazon es la plataforma de comercio electrónico transfronterizo más visitada a nivel global superando los 5.000 millones de visitas mensuales en 2022. Su ventaja sobre el resto de las plataformas

es significativa, consolidando su liderazgo global en el comercio electrónico. La plataforma eBay es la segunda plataforma más visitada, con aproximadamente 1.000 millones de visitas mensuales. A pesar de su fuerte presencia en los Estados Unidos y Europa, su tráfico es casi cinco veces menor que el de Amazon. Entre las plataformas asiáticas y regionales con participación relevante destacan Rakuten, Shopee y AliExpress, con cifras relativamente similares. Plataformas chinas como Taobao y Pinduoduo muestran una menor cantidad de visitas en comparación con los líderes globales, pero siguen siendo relevantes en sus mercados. Mercado Libre, líder en América Latina, tiene un tráfico destacado, aunque muy inferior a gigantes globales como Amazon o eBay (véase el gráfico 1).

**Gráfico 1**  
**Visitas promedio mensual a las principales plataformas mundiales de comercio electrónico, 2023**  
 (En millones)



Fuente: Statista, 2025 [en línea] <https://es.statista.com/estadisticas/1241490/principales-marketplaces-online-a-nivel-mundial-por-visitas/>.

Durante 2022 sólo 10 países de América Latina y el Caribe concentraron más del 90% de las visitas en 60 plataformas de comercio electrónico transfronterizo. Los países de la región con mayor participación en estas plataformas son México (25%), Brasil (19%), Colombia (19%), Argentina (11%), Chile (7%) y Perú (4%). Venezuela (R. B. de), Bolivia (E. P. de), Uruguay y Ecuador contribuyeron con entre 2% y 3% cada uno. Las estadísticas de visitas muestran también que existe una alta concentración de las visitas en plataformas de pocos países. En México, el 86% de las visitas se concentraron en plataformas de 15 países. En Brasil las estadísticas eran similares, donde el 81% de las visitas se concentraron en 18 países. En Colombia y Bolivia (E. P. de) existía la mayor concentración, donde el 92% de las visitas se realizaron en plataformas de 7 países y en Colombia el 89% de las visitas se concentraron en plataformas de 9 países (véase el cuadro 1).

El auge del comercio electrónico, tanto doméstico como transfronterizo, ha sido impulsado por la creciente penetración de los smartphones con acceso a Internet, la digitalización de los procesos logísticos y aduaneros, y la pandemia de COVID-19, que transformó los hábitos de consumo. Además, los avances en infraestructura de transporte y la cooperación internacional han mejorado la eficiencia en la entrega de pequeños paquetes a través de las fronteras. La masificación de los teléfonos inteligentes ha sido clave en esta evolución, permitiendo compras en cualquier momento y lugar. En 2022, los smartphones representaron más del 70 % del tráfico en sitios web de minoristas, aunque solo

generaron el 63 % de los pedidos, lo que indica un margen de crecimiento en la conversión de visitas en compras. Por otro lado, las computadoras de escritorio y portátiles, a pesar de concentrar menos del 25% del tráfico, representaron cerca del 40 % de las compras en línea, reflejando una preferencia aún significativa por estos dispositivos en el proceso de compra (Statista, 2024a).

**Cuadro 1**  
**América Latina y el Caribe: principales países participantes en las visitas regionales a las principales plataformas globales, 2022**

País de destino	Participación en el total de ALC (En porcentajes)	Países de origen con más de 1%	
		Cantidad	Participación en el país (En porcentajes)
México	25	15	86
Brasil	19	18	81
Colombia	19	9	89
Argentina	11	13	86
Chile	7	11	84
Perú	4	15	87
Venezuela (República Bolivariana de)	3	13	87
Bolivia (Estado Plurinacional de)	2	7	92
Uruguay	2	12	88
Ecuador	2	16	87
Total	92.9	-	-

Fuente: Elaboración de los autores a partir de CEPAL e ITC, Latin American and The Caribbean Marketplaces Explorer [en línea], <https://www.cepal.org/es/notas/marketplace-explorer-america-latina-caribe-lacme>.

El ecosistema de comercio electrónico transfronterizo se caracteriza por una cadena de suministros descentralizada con una participación de muchos actores en la cadena de valor. Como parte del desarrollo del ecosistema se observa una mayor participación del courier privado en comparación con el correo postal, con un incremento en los costos, una reducción en los tiempos y mejoras en la trazabilidad del producto. Los vendedores apuestan por un inventario predictivo, para acercar los productos a la demanda potencial y tener una mayor velocidad de reacción. Las estrategias claves para el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo que se pueden resumir en:

- Un producto competitivo es exclusivo, no se encuentra en cualquier país, tiene buen margen y precio en el mercado.
- El formato de e-Commerce se puede diseñar en dos canales: desarrollo de una plataforma propia que sea multilingüaje, permita envíos internacionales, socios logísticos y pagos en varias monedas; la otra es ubicar los productos en plataformas (marketplaces) globales como Amazon, eBay, Aliexpress y Walmart.
- Los métodos de pago deben ser compatibles en los países donde se comercializa, teniendo como desafío la presencia de las billeteras virtuales que reduzcan las cancelaciones y fraudes.
- Los consumidores esperan que un producto si es en el mismo continente sea entregado en 5 días como máximo y si es en otro hasta 15 días de demora. Sin embargo, hay que atender

fases como la pre-compra donde se encuentra el cumplimiento normativo, el cálculo de las tasas hasta la logística inversa y reembolsos.

- Un marketing poderoso que permita dar a conocer sus productos y lograr la rentabilidad que desean.

## **B. Oportunidades y estrategias del comercio electrónico transfronterizo**

El comercio electrónico transfronterizo se erige como un catalizador clave que podría acelerar el crecimiento de las exportaciones en América Latina, abriendo puertas a las empresas para acceder a un mercado global. Este modelo comercial no solo ofrece la posibilidad de expandir el alcance geográfico, sino que también presenta una vía para diversificar ingresos, reducir riesgos y construir marcas con presencia internacional. En este contexto, es fundamental analizar las oportunidades estratégicas y los desafíos específicos que tanto las grandes empresas como las pymes deben abordar para aprovechar al máximo este potencial transformador.

La elección de plataformas adecuadas y estrategias comerciales efectivas es esencial para el éxito de una venta transfronteriza. Muchas empresas optan por utilizar plataformas globales para llegar a una audiencia internacional, mientras que otras prefieren construir sus propias tiendas en línea. La elección depende de diversos factores, como pueden ser: el tipo de productos o servicios ofrecidos, el presupuesto disponible y los objetivos comerciales a largo plazo. Sin embargo, independientemente del camino elegido, existen elementos clave que pueden impulsar el éxito en este ámbito.

- La expansión a mercados globales y la diversificación de ingresos son fundamentales para el crecimiento sostenible. El comercio electrónico transfronterizo permite a todas las empresas, independientemente de su tamaño, acceder a nuevos clientes y mercados sin la necesidad de establecer una presencia física costosa. Para las pymes, esto representa una oportunidad invaluable para competir en un escenario global, superar las limitaciones de los mercados locales y construir una base de clientes más amplia y diversificada. La capacidad de llegar a audiencias internacionales no solo impulsa el crecimiento de los ingresos, sino que también reduce la dependencia de los mercados domésticos, mitigando los riesgos asociados a las fluctuaciones económicas y los cambios en las preferencias del consumidor local.
- La optimización de la cadena de suministro y la logística internacional son cruciales para garantizar la eficiencia y la satisfacción del cliente. Una cadena de suministro bien gestionada es esencial para reducir los costos, minimizar los tiempos de entrega y asegurar la calidad de los productos. Las pymes pueden beneficiarse al establecer alianzas estratégicas con proveedores de logística que ofrezcan tarifas preferenciales y soluciones de envío integrales. En este sentido, la logística a nivel internacional puede representar un obstáculo, especialmente para las pymes con recursos limitados. Estas empresas deben explorar acuerdos con servicios de logística consolidada, utilizar plataformas de envío global y optimizar procesos para reducir los tiempos de entrega.
- La adaptación cultural y la personalización de la experiencia del cliente son esenciales para construir relaciones sólidas y duraderas con los consumidores internacionales. Todas las empresas deben reconocer y respetar las diferencias culturales, adaptando sus estrategias de marketing y ventas para resonar con las preferencias y expectativas locales. Entender y adaptarse a las diferencias culturales puede ser complicado e incluso afectar la efectividad de las estrategias de marketing. Por ello, las pymes tienen que realizar investigaciones de mercado específicas para cada país, personalizar mensajes y experiencias según las preferencias locales y colaborar con expertos en marketing regional. Este enfoque permite crear una conexión más auténtica con los consumidores, generando confianza y lealtad a largo plazo.

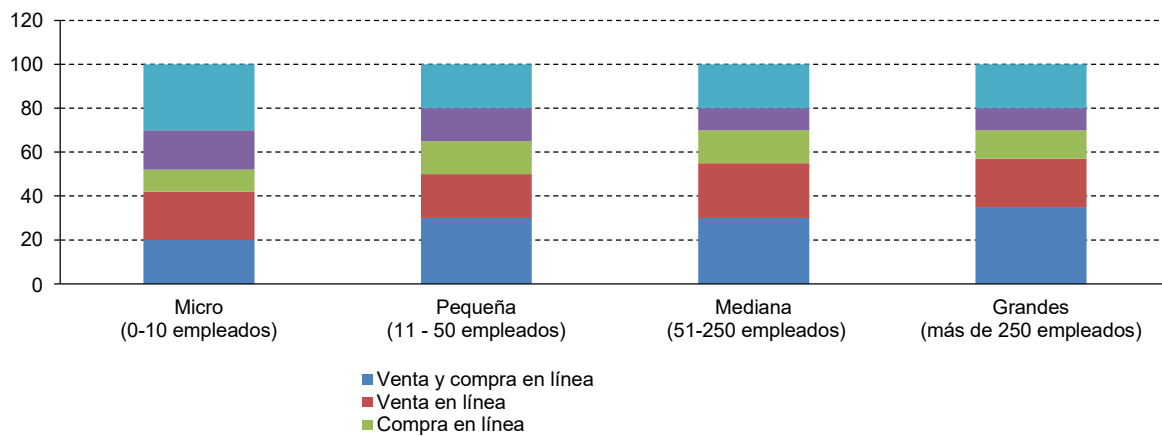
- La adopción de métodos de pago internacionales diversificados y seguros es crucial para generar confianza y facilitar las transacciones. La diversidad de métodos de pago en diferentes países puede dificultar las transacciones internacionales, por lo que es conveniente integrar diversas opciones de pago, como tarjetas internacionales, billeteras digitales y métodos locales, para adaptarse a las preferencias del consumidor. Es preciso tener en cuenta, además, que los métodos de pago deben ser compatibles en los países donde se comercializa, teniendo como desafío la presencia de las billeteras virtuales que reducen las cancelaciones y fraudes. Billeteras digitales como Mercado Pago, PayPal, y TransferWise, funcionan independiente de los grandes bancos. Lo anterior facilita el acceso y uso a las pymes permitiéndoles que vendan en otros países.
- El cumplimiento normativo y el desarrollo de estrategias de marketing internacional son esenciales para operar con éxito en el mercado global. Las empresas deben comprender y cumplir con las regulaciones y normativas internacionales, incluyendo los requisitos aduaneros, fiscales y de protección al consumidor en los países de destino. Las pymes pueden beneficiarse de buscar asesoramiento legal y de marketing especializado para garantizar el cumplimiento y optimizar la efectividad de sus campañas de marketing. Una estrategia bien informada y adaptada a las particularidades de cada mercado objetivo maximiza el retorno de la inversión y construye una reputación positiva a nivel internacional.
- La integración de tecnologías emergentes y la capacitación continua son fundamentales para mantenerse a la vanguardia en el comercio electrónico transfronterizo. La implementación de tecnologías como la inteligencia artificial (IA), el análisis de datos (DA) y la realidad aumentada (RA) puede mejorar la eficiencia operativa, personalizar la experiencia del cliente y optimizar la oferta de productos. Para las pymes, invertir en programas de capacitación digital para empresarios y empleados es esencial para garantizar que puedan aprovechar al máximo estas tecnologías y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado.
- El fomento de colaboraciones y asociaciones estratégicas puede facilitar la entrada al mercado y proporcionar conocimientos valiosos. Establecer alianzas con actores locales en los países de destino proporciona acceso a redes de distribución, conocimiento del mercado local y apoyo en la adaptación cultural. Para las pymes, estas colaboraciones pueden ser especialmente valiosas, ya que reducen los riesgos, aceleran el crecimiento y les permiten beneficiarse de la experiencia y la reputación de socios establecidos en el mercado local.
- La ciberseguridad y la protección de los datos son preocupaciones clave para los consumidores y las empresas. La seguridad de las transacciones en línea y la protección de datos son fundamentales para generar confianza entre los clientes. Implementar medidas de seguridad robustas, como cifrado SSL, y cumplir con estándares de privacidad es esencial para generar confianza entre los clientes. Afrontar estos desafíos requiere un enfoque estratégico y la adopción de soluciones adaptadas a las necesidades específicas de las pymes en el comercio electrónico transfronterizo. Al abordar estos obstáculos de manera proactiva, las empresas pueden maximizar las oportunidades y establecerse como actores exitosos en el mercado global, contribuyendo al crecimiento sostenible de sus operaciones en América Latina.

El uso de las plataformas en línea tiene cada vez una mayor importancia en el comercio electrónico. Su fácil acceso y simpleza para presentar los productos, favorecen la participación de las pymes en este canal. Las pymes, incluso las microempresas, utilizan para la compra de sus productos plataformas como Amazon o lo hacen directamente al productor o intermediario. Para comercializar estas mercaderías disponen el producto al comprador final en Facebook, en Instagram, u otras plataformas locales. De acuerdo con un estudio realizado por Nextrade Group y presentado en el eCommerce Day Global 2022 (eCommerce Institute, 2022a) entre las empresas investigadas el uso de

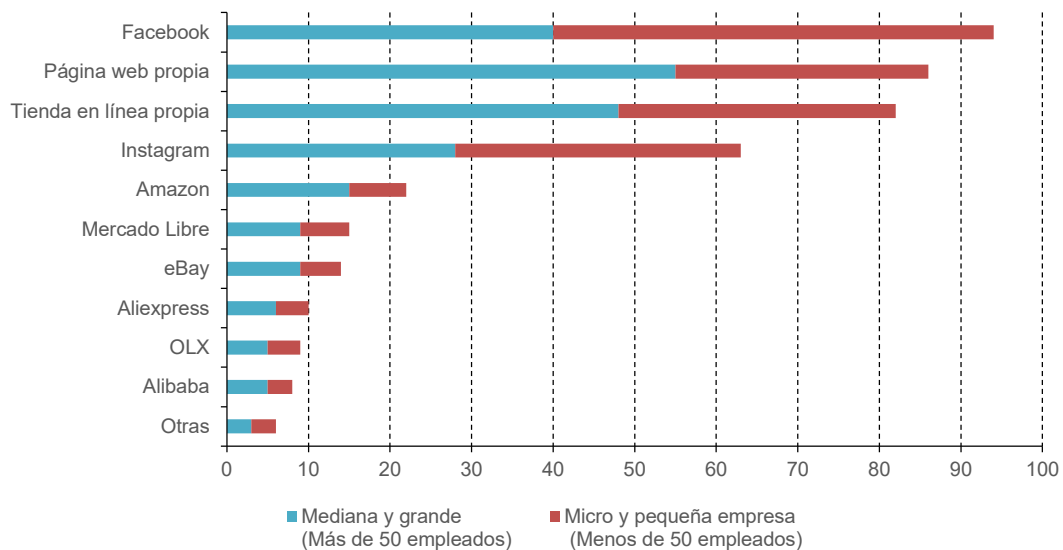
plataformas para la compra y la venta de productos es transversal a todos los tamaños de empresas. Los resultados indican que un 60% de las pymes analizadas usan el comercio electrónico para las ventas y compras. Predomina la venta en línea más que la compra en línea (véase el gráfico 2A). Los resultados muestran también que el uso de plataformas globales se diferencia de acuerdo con el tamaño de la empresa. Más del 54% de empresas micro y pequeñas utiliza Facebook para comercializar productos y servicios; 35% de las microempresas usa Instagram como canal de venta y más del 55% de las empresas medianas y grandes cuenta con su propia página web (véase el gráfico 2B).

**Gráfico 2**  
**Empresas seleccionadas: comercio electrónico y tamaño de empresas, 2022**

A. Uso del comercio electrónico por las pymes y grandes empresas  
 (En porcentajes de empresas según tamaño)



B. Uso de plataformas globales, páginas web o redes sociales para la venta de productos según tamaño de empresa  
 (En porcentajes de empresas según tamaño)



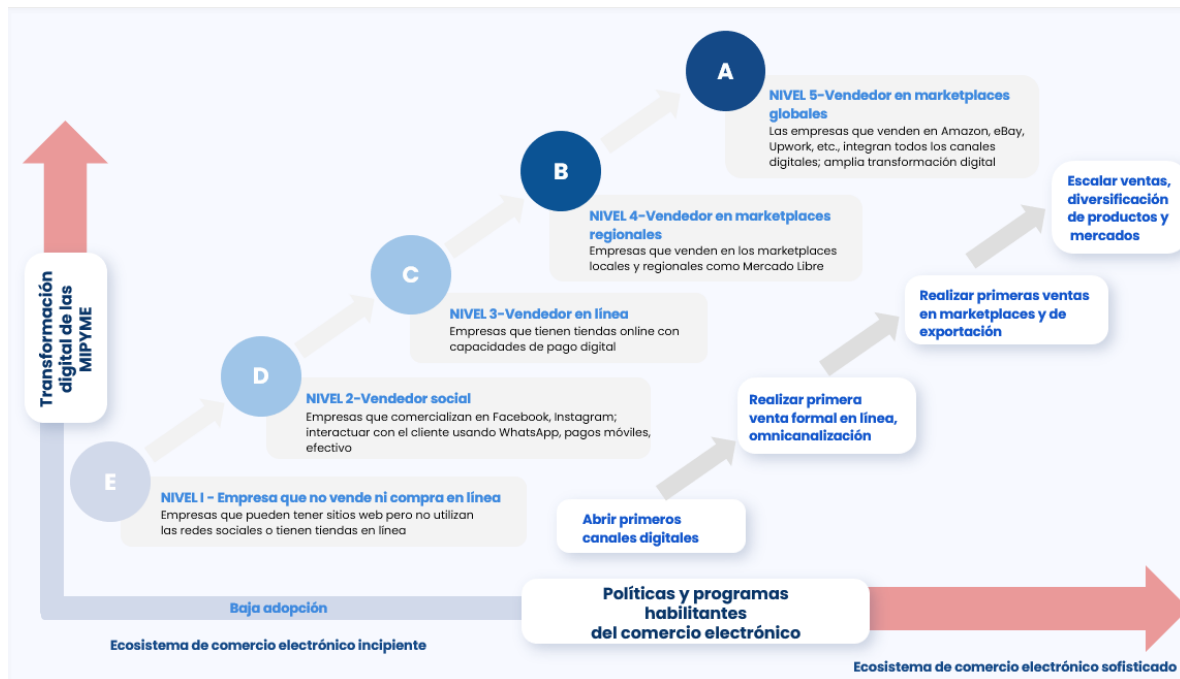
Fuente: Next Trade Group presentado en eCommerce Day Global Blended [Professional] Experience 2022 [en línea] <https://www.youtube.com/watch?v=kmoAQ6eoDm4>.

Las pymes utilizan las redes sociales para interactuar con sus comunidades, escalar en sus ventas y obtener mayor rentabilidad para sus empresas. De esta forma, han logrado aumentar el número de su clientela usando el comercio electrónico. Los resultados presentados por el estudio de Next Trade Group muestran un aumento en los clientes nacionales por el uso de las redes sociales de un 77% en las microempresas (0 a 10 empleados), un 74% en las pequeñas empresas (de 11 a 50 empleados) y un 73% de las medianas (de 51 a 250 empleados). El incremento en las ventas anuales totales fue de 53% en las medianas empresas, seguido por el 47% de las pequeñas y 41% de las microempresas. En particular, las ventas en línea crecieron un 41% en las empresas pequeñas, 39% en las medianas y 34% en las micros (Next Trade Group presentado en eCommerce Day Global Blended [Professional] Experience 2022).

Las pymes que han vendido en línea han reflejado un claro proceso de crecimiento porque no solo están comercializando productos y servicios en sus países, sino también porque muchas están aprovechando el mercado internacional para sus aumentar y diversificar sus ventas. Si bien vender en plataformas y redes sociales nacionales aumentan sus ventas, las pymes pueden crecer mucho más cuando logren vender al exterior mediante en el comercio electrónico transfronterizo.

La venta por comercio electrónico requiere un proceso de transformación digital de toda la empresa, véase el diagrama 1. En la fase inicial del comercio electrónico, las pymes se enfocan en la apertura de los primeros canales digitales comenzando las ventas en plataformas de redes sociales. En la medida que un país implementa políticas y programas para promover el desarrollo del comercio electrónico, las pymes logran vender en plataformas nacionales de comercio electrónico, para luego vender en plataformas globales. En el recuadro 1, se presentan ejemplos de la transformación digital de empresas exitosas en el comercio electrónico transfronterizo.

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



Fuente: Next Trade Group presentado en eCommerce Day Global Blended [Professional] Experience 2022 [en línea] <https://www.youtube.com/watch?v=kmoAQ6eDm4>.

**Recuadro 1**  
**La transformación digital de empresas exitosas en el comercio electrónico transfronterizo**

Caso Landmark (Argentina) es una tienda de decoración que logró su expansión en México gracias a una alianza con Mercado Libre. A través del programa "Vendedores sin fronteras" de Mercado Libre, la empresa recibió asesoría sobre oportunidades de negocio en diferentes categorías. La solución logística ofrecida por ifull simplificó el proceso de comercio electrónico transfronterizo, permitiéndoles almacenar, empaquetar y enviar productos desde el Oriente directamente a las bodegas de ifull en México. Aunque la venta en línea de Landmark aún representa una proporción pequeña de las ventas totales de la empresa, el mercado mexicano ofrece grandes oportunidades de crecimiento debido a su tamaño, estabilidad económica y cultura de consumo.

Caso Tiendamia (Ecuador) desarrolló una nueva área de negocio enfocada en logística transfronteriza que provee soluciones integrales. A través de una plataforma ayuda a emprendedores, marcas locales y consumidores resolver sus necesidades logísticas. El ecosistema de esta empresa se ha complementado con dos eslabones: la plataforma de comercio electrónico y un operador de logística transfronteriza (LAAS). LAAS está ayudando a vender a empresas a través de dos metodologías. Si una empresa tiene su propio sitio de comercio electrónico, LAAS provee servicios logísticos desde el despacho hasta entrega final. Si la empresa no tiene su propia tienda en línea, LAAS ayuda a conectarse con alguna plataforma con una pasarela de pago y los servicios logísticos para la entrega a domicilio. El éxito de esta empresa está en la posibilidad de venta en diversos países de la región, lo que permite acceder al amplio número de consumidores.

En el evento VTEX Connect la región 2022, las empresas Grill Corp (Perú), Levi's (Colombia), Mega Labs (Chile) y Muebles Finger (Brasil) presentaron las siguientes claves de su proceso exitoso en el comercio electrónico transfronterizo:

**Adaptación al mercado y estacionalidad:** es fundamental comprender las diferencias culturales y las características de la demanda en los nuevos mercados internacionales. Esto incluye ajustar el inventario y las estrategias de marketing para satisfacer las necesidades locales. Por ejemplo, Levi's ajustó su inventario según las tendencias y demandas estacionales ofreciendo una selección diferente de productos y promociones para el verano en Brasil, donde el clima es cálido durante todo el año, en comparación con Canadá, donde el invierno es más largo y frío.

**Diversificación de estrategias de venta:** Se recomienda a las empresas comenzar con múltiples canales de venta, como un sitio propio, plataformas y distribuidores locales, para comprender mejor el mercado y luego elegir la estrategia de venta más efectiva para su negocio, entre las que destacan el dropshipping (no mantiene stock de productos, en caso de venta se compra al fabricante y este último el que se encarga del envío) o inventario avanzado (mantención de stock de productos en el país de destino antes de ser vendidos).

**Flexibilidad y agilidad:** Se subrayó la importancia de ser ágil y flexible en el proceso de expansión internacional. Las empresas deben estar preparadas para ajustar su estrategia según sea necesario y aprender de los errores a lo largo del camino. En este sentido, Levi Strauss muestra flexibilidad al ajustar su estrategia de expansión internacional según las condiciones cambiantes del mercado y los resultados obtenidos en cada país. Esto puede implicar cambios en la selección de productos, estrategias de marketing o socios comerciales.

**Conocimiento del cliente potencial y regulaciones nacionales:** Es esencial realizar una investigación exhaustiva del mercado y del cliente potencial en cada país objetivo. Esto incluye comprender las preferencias del consumidor, las tendencias del mercado y las regulaciones locales.

**Simplicidad y aprendizaje continuo:** Se sugiere mantener las operaciones lo más simples posible al comenzar, evitando la espera por un ecosistema perfecto. Aprender y ajustar la estrategia sobre la marcha es fundamental para el éxito a largo plazo en el comercio electrónico transfronterizo. En esta línea, Muebles Finger comenzó sus operaciones internacionales utilizando plataformas de comercio electrónico como VTEX, que ofrecen soluciones completas y simplificadas para la gestión de pedidos y pagos. La empresa aprende de sus experiencias y ajusta su estrategia según los resultados y la retroalimentación del mercado en constante evolución.

Fuente: El caso Landmark-Mercado Libre fue presentado en el Business Case Capsule Argentina 2023 en el marco del evento eCommerce Day Argentina Blended [Professional] Experience 2023. Los casos de Grill Corp, Levi's, Mega Labs, y Muebles Finger fueron presentados en el evento VTEX Connect Latam 2022. El caso de la empresa ecuatoriana Tiendamia fue presentada en el eCommerce Day Ecuador Blended [Professional] Experience eCommerce Institute, 2023.

## C. Tres pilares empresariales para el comercio electrónico transfronterizo

El comercio electrónico transfronterizo se sostiene sobre tres pilares esenciales para el éxito de sus operaciones en el comercio internacional: la oferta de productos, la logística y la actividad comercial. La correcta toma de decisiones en cada uno de estos ámbitos es esencial para crear una operación ágil,

eficiente y orientada al cliente. El primer pilar es oferta, el cual puede erguirse sobre la reventa del producto, la subcontratación de la fabricación o la fabricación directa. El segundo pilar es la logística, la cual se puede definir a partir del fulfillment, el depósito en destino, crossdocking, crossborder, o dropshipping. El tercer pilar es el comercial, que busca el alcanzar clientes de manera directa, venta directa a través de marketplaces o venta indirecta en plataformas o marketplaces a través de un reseller (véase el diagrama 2).

**Diagrama 2**  
**Pilares y decisiones del comercio electrónico**



Fuente: Elaboración propia de los autores.

## 1. Pilar oferta del producto

Este pilar abarca todos los aspectos vinculados a la oferta del producto comercializado. Comprende desde la etapa de concepción y diseño del producto, pasando por su fabricación o selección, hasta la definición del surtido y la propuesta de valor que se desea transmitir al cliente. En este ámbito, las decisiones fundamentales incluyen la selección y desarrollo del producto (definir qué productos ofrecer, innovar y ajustar la oferta según las tendencias del mercado), la gestión de la calidad (establecer estándares y procesos de control que aseguren que los productos satisfagan las expectativas de los consumidores) y la estrategia de surtido y stock (determinar la amplitud y profundidad del catálogo, gestionar los inventarios y establecer políticas de reposición y diversificación).

El pilar de fabricación o compra en el comercio electrónico transfronterizo se orienta a la administración eficiente de la oferta de productos en mercados globales, lo que implica tanto la producción como la adquisición, junto con estrategias comerciales adaptadas a cada contexto. Este pilar integra diversas estrategias y procesos clave para ofrecer productos competitivos a nivel internacional, ajustándose a las necesidades y preferencias específicas de los consumidores en cada región.

Las dos principales estrategias son:

- *Social selling* y *cross border*: el *social selling* consiste en utilizar las redes sociales para conectar con clientes potenciales y construir relaciones. El objetivo es generar oportunidades de venta y convertir a los seguidores en clientes leales<sup>1</sup>. El *cross border* es la estrategia orientada al comercio internacional.

<sup>1</sup> Para más información, véase [en línea] <https://business.linkedin.com/sales-solutions/social-selling>.

- Arbitraje de precios: se refiere a la práctica de encontrar productos en un país y ofrecerlos en otro a precios competitivos, aprovechando diferencias en costos y demanda. Esto es fundamental en el comercio electrónico internacional para garantizar la competitividad y el atractivo de los productos.

Ambas estrategias se enfocan en aprovechar la decisión de compra de los consumidores, que considera factores como el precio final del producto, el tiempo de entrega y el prestigio del vendedor en línea. Para la selección de productos y la investigación de mercado, existen herramientas que apoyan en las tareas de validar vendedores y buscar productos compatibles con la demanda del mercado objetivo. Entre ellas destacan:

- Amzscout: utilizada para encontrar productos rentables en Amazon basados en estadísticas sólidas de ventas.
- Helium10: una plataforma integral que proporciona diversas herramientas para vender en Amazon, incluyendo investigación de palabras clave, seguimiento de competidores y gestión de inventario.
- Junglescout: proporciona herramientas para optimizar listados de productos, seguimiento de palabras clave y administración de inventario en Amazon.
- Unicornmasher: ofrece funciones como mensajes automáticos para comentarios y seguimiento de palabras clave en Amazon.

## 2. Pilar logística

Este pilar se ocupa de la cadena de suministro y de la operativa necesaria para que el producto llegue de manera eficiente al cliente final. Es el puente entre la producción o adquisición del producto y su entrega. Las decisiones clave que se realizan en este pilar se encuentran la gestión de inventario y almacenamiento (determinar dónde y cómo se almacenan los productos, así como la cantidad óptima para satisfacer la demanda sin incurrir en excesos), distribución y envíos (elegir los canales y socios logísticos, definir rutas y plazos de entrega, así como estrategias para la última milla) y las políticas de devolución y postventa (establecer mecanismos eficientes para la gestión de devoluciones y la atención a incidencias logísticas, asegurando la satisfacción del cliente).

La logística desempeña un papel importante en el comercio electrónico transfronterizo, siendo un componente fundamental para el éxito de este tipo de operaciones. Durante el Hands On del eCommerce Day Global 2022, Sebastián Herrera, gerente en Laczb y Pricezb, ofreció valiosas recomendaciones para las marcas que se aventuran en este ámbito (eCommerce Institute, 2022b). Las empresas deben tomar decisiones estratégicas sobre cómo manejarán la logística de sus productos en el mercado internacional. Esto implica elegir entre diversas opciones, como el envío consolidado al país de destino, la adopción de metodologías como el cross-border o el dropshipping (véase el recuadro 2 para las definiciones), o la gestión de productos en depósitos locales.

Un sistema logístico internacional tiene por objetivo llevar los productos desde los productores hasta los consumidores mediante propuestas logísticas eficientes. Para ello, se utilizan diversos modelos de transporte, como el aéreo, marítimo y terrestre, dependiendo de las necesidades y características de los productos.

La exportación e importación pueden realizarse bajo diferentes regímenes, cada uno con sus propias condiciones y procedimientos. Por ejemplo, el régimen general es recomendado para grandes volúmenes. Implica la participación de dos empresas, una en el país de origen y otra en el país de destino, mientras que el régimen de courier o postal es más adecuado para pequeños paquetes B2C. En el pasado, el transporte de pedidos internacionales se realizaba mayormente a través de barcos en el Régimen General de Aduana. Sin embargo, la evolución del mercado ha dado lugar a la aparición de

otros regímenes especiales, como los correos estatales y las empresas de courier como DHL, FedEx, y UPS, que ofrecen soluciones logísticas completas y controlan todo el proceso, desde la aduana hasta la entrega final al cliente. Existen también otros mecanismos para introducir productos en un país, como el régimen de equipaje, que permite a los viajeros llevar productos con fines comerciales o industriales.

Además, existen modalidades que combinan diferentes servicios logísticos, como el courier puerta a puerta junto con el régimen general, que ofrecen beneficios adicionales, como tiempos de tránsito más rápidos y una gestión simplificada de la aduana. Las claves en esta instancia son: la utilización de servicios de logística consolidada, la implementación de estrategias de comercio transfronterizo y fulfillment, y la colaboración con servicios de correo expreso y plataformas de envío global.

Estas diversas opciones de envío y almacenamiento son válidas y ofrecen flexibilidad operativa para las empresas que operan a nivel internacional. Es esencial que las empresas comprendan las características de los diferentes regímenes de importación, como el régimen general, la legislación de courier y postal, y la legislación de equipaje. Cada uno tiene sus propias condiciones y requisitos aduaneros, que deben ser considerados al planificar la estrategia logística.

### 3. Pilar comercial y marketing

El tercer pilar se orienta a la comercialización y a la relación con el cliente. Es donde se desarrollan las estrategias de marketing, ventas y atención postventa que impulsan el crecimiento del negocio. Las decisiones clave en este pilar están relacionadas con la estrategia de marketing digital y ventas (definir los canales de comunicación como las redes sociales, email marketing, etc.), campañas publicitarias y promociones para atraer y convertir clientes. Experiencia y atención al cliente requiere diseñar una experiencia de usuario que facilite la navegación, compra y postventa, incluyendo soporte y fidelización. Las políticas de precios y ofertas, requiere de establecer precios competitivos, estrategias de descuento y promociones que respondan a las dinámicas del mercado y las expectativas del consumidor.

Para desarrollar un camino que permita el crecimiento global de una marca a bajo costo, es necesario seguir ciertos pasos. Primero, se debe presentar una propuesta clara y buscar mercados adecuados. Luego, es esencial escalar globalmente y personalizar los canales y estrategias de venta. Además, invertir en publicidad es crucial para maximizar el alcance. En este contexto, las plataformas actuales buscan establecer conexiones entre los vendedores y consumidores en cualquier parte del mundo, facilitando así el comercio transfronterizo. El proceso de comercialización se basa en tres puntos importantes: adquirir clientes, adquirir clientes en plataformas con marca propia y delegar la adquisición de clientes por medio del marketplace.

Amazon es un ejemplo destacado que ofrece a los compradores la oportunidad de adquirir productos tanto dentro como fuera de su país, garantizando un compromiso de entrega seguro. Si surge algún problema con la entrega, la plataforma penaliza al vendedor y reembolsa al cliente. Esta confianza ha llevado a millones de consumidores a realizar compras internacionales masivas, superando las ventas en miles de millones de dólares en otras plataformas como eBay. Es importante destacar que las ventas del comercio electrónico transfronterizo representaron el 22% del total de ventas de Amazon en 2024<sup>2</sup>.

En América Latina, Mercado Libre se posiciona como el líder absoluto en el desarrollo del comercio electrónico en países como Argentina, Brasil, Colombia, Chile y México. Este crecimiento brinda acceso a más de 218 millones de usuarios en la región en 2023 (según Statista)<sup>3</sup>, donde existe una alta demanda por artículos electrónicos, computacionales y ropa.

Para las empresas que desean comercializar o adquirir productos en el extranjero, establecer vínculos con plataformas presenta numerosas ventajas. Estas plataformas ofrecen un diseño

---

<sup>2</sup> Para más información, véase [en línea] <https://marketing4ecommerce.net/en/sales-amazon/>.

<sup>3</sup> Para más información, véase [en línea] <https://es.statista.com/estadisticas/1203111/numero-usuarios-activos-mercadolibre/>.

estandarizado con pocas personalizaciones necesarias y proporcionan un alto tráfico de consumidores, representando cerca del 46% del volumen total de compras por internet en 2023 (Mirakl, 2023). Además, formalizan el proceso de compra, lo que facilita que los consumidores realicen sus adquisiciones dentro de sus sistemas. También cobran comisiones por venta y ocasionalmente por listado, lo cual es un aspecto para considerar al momento de evaluar costos.

Las plataformas permiten realizar análisis en tiempo real, convirtiéndose en herramientas valiosas para delinear estrategias que aumenten la rentabilidad. Dentro de los marketplaces, los vendedores pueden optar por dos tipos de anuncios: listado propio o listado en catálogo, donde múltiples vendedores compiten entre sí. Amazon ofrece listados donde un vendedor puede ser el único comercializador de un producto o competir con otros vendedores por la mejor oferta. En este último caso, Amazon verifica quién ofrece el mejor servicio al consumidor según su algoritmo para asignar la orden de compra a empresas que ofrecen este producto.

Para hacer crecer un negocio es crucial considerar tres aspectos fundamentales. Primero, adquirir nuevos clientes mediante canales publicitarios y pruebas gratuitas. En segundo lugar, incrementar el valor promedio por orden utilizando embudos de venta<sup>4</sup> y técnicas como *upselling* y *downselling*<sup>5</sup>. Finalmente, aumentar la frecuencia de compra a través de suscripciones, clubes de compra y membresías busca fomentar compras regulares entre los clientes.

El éxito empresarial depende significativamente del manejo adecuado del cliente existente. Resulta más económico mantener a un cliente que atraer uno nuevo. "El costo de atraer un nuevo cliente equivale a mantener cinco existentes". La diferencia entre ambos tipos de clientes radica en la cantidad de datos que posee la marca para establecer una comunicación efectiva y mejorar la conversión. Con analíticas adecuadas se puede optimizar el rendimiento empresarial en plataformas digitales y controlar aspectos esenciales del negocio como la selección del producto, clasificación por categorías y procesamiento eficiente de órdenes.

Es importante manejar adecuadamente la información del cliente. Sin ello, será difícil realizar campañas efectivas y rastrear resultados correctamente. En cambio, si una empresa gestiona bien todos los datos de manera interna podrá desarrollar un perfil ideal del cliente considerando características demográficas y conductuales que faciliten una comunicación más efectiva.

Es crucial identificar a los competidores dentro del mercado. Conocer al menos cinco competidores permite delinear estrategias efectivas. Herramientas como Alexa, Google y Semrush son útiles para entender lo que sucede fuera del ámbito de las plataformas. Comprender las propuestas únicas que ofrecen otras marcas ayuda a definir mejor la propia.

Para aumentar las conversiones<sup>6</sup> es recomendable realizar publicidad enfocada en productos específicos e implementar embudos de ventas que incrementen el valor promedio por orden. Asimismo, fomentar ingresos recurrentes mediante suscripciones o membresías puede incentivar procesos constantes para las marcas. La adopción efectiva de tecnología es clave para alcanzar el éxito.

---

<sup>4</sup> Se refiere a un modelo que una empresa diseña y estructura para interactuar con distintos usuarios, con el fin de alcanzar un objetivo específico, ya sea adquirir clientes, obtener registros, concretar una venta, entre otros. Para más información, véase [en línea] <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-funnel-de-ventas/>.

<sup>5</sup> *Upselling* se refiere a animar a los clientes a comprar una versión más cara de un producto o servicio de lo que pretendían inicialmente, mientras *downselling* es una estrategia utilizada cuando un cliente duda en comprar un artículo de precio más elevado. En este caso, el vendedor ofrece una alternativa más barata que satisface las necesidades del cliente. Para más información, véase [en línea] <https://blog.fu.do/upselling-cross-selling-y-downselling-como-implementarlos>.

<sup>6</sup> Una conversión se refiere a la proporción de visitantes a la página web que completan una compra.

## Consideraciones sobre la gestión eficiente de un canal digital de ventas internacional

Para vender un producto en el extranjero, las empresas deben seguir una serie de pasos fundamentales. En primer lugar, es crucial analizar la normativa aduanera y las características del producto. Cada producto que se desea comercializar debe ser evaluado en función de los requisitos aduaneros y las intervenciones necesarias. Además, las empresas deben determinar si es conveniente vender un producto en el exterior, considerando factores básicos como el peso y el tamaño del artículo.

El segundo paso es analizar el precio final y la competitividad de cada producto en el mercado de destino. Esto implica revisar los derechos, impuestos y tasas aplicables, así como comparar los precios de productos similares en el mercado. Este análisis permitirá a la empresa establecer un precio competitivo que atraiga a los consumidores.

El tercer paso es una estrategia comercial adecuada. Al conocer las características del producto, su logística y factores como el nivel de precios y la competitividad, la empresa puede definir un enfoque comercial efectivo. Se recomienda considerar la venta directa a usuarios finales a través de una página web propia, utilizar plataformas o recurrir a revendedores que manejen grandes cantidades de productos y se encarguen del esfuerzo comercial. Es esencial cuidar la experiencia del cliente, ya que cualquier deficiencia en este aspecto puede resultar en penalizaciones y disminuir la escalabilidad operativa.

Las empresas deben enfocarse en productos que ya han demostrado éxito en el mercado para competir efectivamente. Aquí es donde entra en juego la analítica de mercado, que permite identificar esos productos prometedores. Para ello, es importante fijar objetivos claros y responder a preguntas como: ¿qué está buscando el consumidor y cómo lo busca? ¿Cuál es el tamaño de la demanda y la competencia? ¿Qué competidores están invirtiendo en publicidad en Amazon? ¿Cuáles son los ingresos estimados de la competencia?.

Estas preguntas pueden abordarse mediante herramientas que faciliten la recolección y análisis de datos sobre ventas, costos y competidores. Algunas herramientas útiles incluyen Amzscout, que ayuda a identificar productos rentables en Amazon basándose en estadísticas sólidas; Helium10, un portal integral para vendedores en Amazon; Jungle Scout, que proporciona estrategias para optimizar listados, reseñas y administración de inventarios; y Unicorn Smasher, que ofrece funciones para gestionar y hacer crecer negocios en Amazon.

El desarrollo de una propuesta internacional también requiere seguir pasos específicos para garantizar buenos precios y condiciones competitivas. Primero, se debe crear un sitio web de comercio electrónico. Luego, es recomendable conectar con empresas de subcontratación que ofrezcan catálogos en línea y faciliten envíos automatizados mediante dropshipping (véase el recuadro 2). A continuación, establecer vínculos con fabricantes y mayoristas cuyos productos sean rentables ayudará a aumentar tanto la rentabilidad como la calidad. Finalmente, enlazar la oferta de productos con múltiples marketplaces ampliará el alcance del negocio.

El modelo dropshipping se presenta como una opción accesible para iniciar una propuesta internacional. En esta fase, las marcas pueden recurrir a herramientas como Oberlo, Spocket, o *Thieve Supply* para encontrar revendedores confiables de los productos seleccionados.

Por último, al considerar compras en China, hay varias buenas prácticas que se deben seguir. Es fundamental validar que el vendedor sea un fabricante o trader oficial registrado con la fábrica correspondiente. También se recomienda viajar al destino y asistir a ferias comerciales como Canton Fair para buscar fabricantes adecuados. Además, portales como Alibaba o Global Sources son excelentes recursos para encontrar vendedores confiables. Para filtrar y mejorar las opciones disponibles, es importante asegurarse de que las empresas contactadas estén registradas con las ferias mencionadas.

Finalmente, la falta de visibilidad en las plataformas de comercio electrónico puede dificultar que las empresas destaquen en un entorno competitivo. Para abordar este problema, se sugieren programas de capacitación en marketing digital que faciliten el acceso a herramientas y estrategias de promoción internacional. Aprovechar las herramientas digitales, las redes de influencia y contar con un plan estratégico para los canales digitales son ventajas importantes para comercializar productos o servicios a nivel internacional. Ofrecer una propuesta de valor sólida, entender las diferencias estratégicas entre productos y servicios, y buscar el asesoramiento de expertos y pares, son pasos fundamentales para el éxito. Las alianzas y la colaboración son clave para alcanzar un mayor alcance.

Las decisiones en torno a la logística en el comercio electrónico transfronterizo son fundamentales para obtener una operación más competitiva. Las empresas pueden comercializar productos almacenados en su propia bodega a distintas partes del mundo, pero también pueden enviar sus artículos y acopiarlos en centros de almacenamiento internacional para hacer el despacho desde la última milla al mercado destino. Esta última estrategia, llamado inventario avanzado, permite menores tiempos de espera para los clientes, mayor flexibilidad para manejar los cambios en la demanda de los productos, y mejor gestión del stock y las operaciones de logística de reversa. Se requiere fortalecer las capacidades logísticas más allá de los proveedores locales, innovar con logística de terceros (3PLs), y definir claramente lo que se ofrece a los consumidores. El comercio electrónico transfronterizo se puede generar en los formatos B2B, B2C y D2C, afectando volúmenes de envíos y precios. Las estrategias por implementar estarán fuertemente determinadas por el formato elegido.

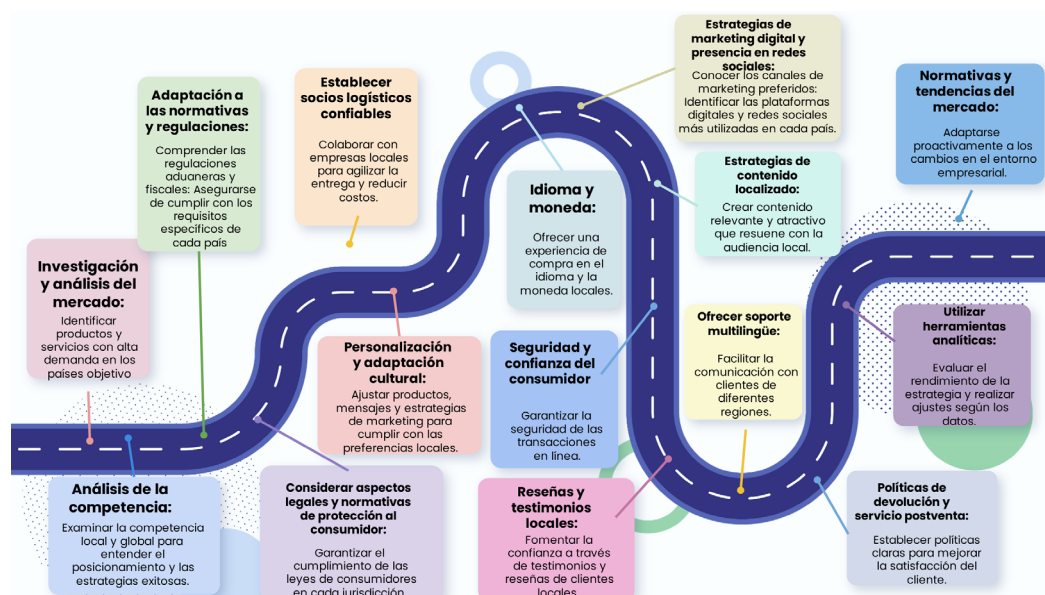
## II. Búsqueda de mercado y cumplimiento en el comercio electrónico transfronterizo

La búsqueda de mercado y el cumplimiento normativo son aspectos cruciales para el comercio electrónico transfronterizo, ya que permiten a las empresas identificar oportunidades y operar de manera efectiva en diferentes países. La búsqueda de mercado es fundamental para comprender la cultura y el comportamiento de los consumidores, mientras que el cumplimiento normativo te ayuda a evitar problemas regulatorios. Alcanzar ambos objetivos te permitirá evaluar si el producto que deseas exportar es viable para ingresar al mercado internacional, lo que te ayudará a decidir si debes iniciar o no la venta internacional.

Sin embargo, muchos empresarios no hacen una búsqueda detallada de mercado a la hora de iniciar sus ventas en mercados internacionales. Ellos asumen que conocer su producto es suficiente y que no requieren entender la cultura local. La búsqueda de mercado y cumplimiento normativo permiten comprender la cultura y las dinámicas del país objetivo, evitando errores en el posicionamiento del producto y cumpliendo con los requisitos técnicos necesarios. Además, esta preparación puede abrir oportunidades en diversos mercados alrededor del mundo.

En este capítulo, se analizará la importancia estratégica de la búsqueda de mercado y el cumplimiento normativo, así como los factores clave a considerar para lograr una expansión exitosa del comercio electrónico a nivel internacional. La experiencia de adaptarse a un nuevo entorno cultural no solo es valiosa para los estudiantes, sino también para los emprendedores que buscan establecerse en un mercado extranjero. En el diagrama 3, se esquematiza la hoja de ruta que debiera implementar una empresa que quiere comenzar a vender en el comercio electrónico transfronterizo.

**Diagrama 3**  
**Hoja de ruta para el comercio electrónico transfronterizo**



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

## A. Búsqueda de mercado

La búsqueda de mercado se refiere a las actividades necesarias que se deben realizar para conocer a la competencia de la empresa, las preferencias de los consumidores locales y las características específicas de la cultura del país. Todo lo anterior permite tomar decisiones informadas y optimizar sus operaciones en este nuevo mercado. Al analizar y comprender las características de los diferentes mercados, las empresas pueden adaptar sus estrategias de marketing, ventas y distribución para maximizar sus resultados. La búsqueda de mercado considera identificar el mercado objetivo adecuado, teniendo en consideración factores como la demanda del producto o servicio, el tamaño del mercado, la competencia y las oportunidades de crecimiento; y puede considerar los siguientes pasos:

- i) Búsqueda de mercado propiamente tal: identificar el mercado objetivo adecuado, considerando factores como la demanda de productos/servicios, el tamaño del mercado, la competencia y las oportunidades de crecimiento. Además, es importante tener en cuenta las reglamentaciones, impuestos, normativas y certificaciones requeridas para el producto en el nuevo mercado.
- ii) Adaptación del catálogo ofrecido: ajustar los productos y servicios a las preferencias, idioma y necesidades de los consumidores locales, teniendo en cuenta aspectos culturales, legales y logísticos.
- iii) Plataforma de ventas: es esencial contar con una plataforma de ventas que le permita trabajar con ventas al extranjero o un inventario avanzado, ofreciendo medios de pago internacionales e integraciones con proveedores locales.
- iv) Estrategia de marketing y comunicación internacional: se tiene que desarrollar una estrategia efectiva para llegar a la audiencia en cada mercado, teniendo en cuenta el idioma y el comportamiento de la persona. También es importante brindar atención al cliente en el idioma y el horario local.

- v) **Logística:** el desarrollo en los servicios de logística ha sido fundamental para el crecimiento del comercio electrónico. En el pasado, la logística internacional solía ser un obstáculo en el proceso de globalización. Sin embargo, en la actualidad existen proveedores logísticos que pueden realizar envíos desde América Latina a los Estados Unidos en un plazo de hasta 2 días hábiles, encargándose de todas las tasas, impuestos y trámites burocráticos.

La búsqueda de mercado, en el pasado, requería de consultorías especializadas, internacionales y costosas. Sin embargo, gracias a la digitalización y los avances tecnológicos, este proceso se ha vuelto más sencillo, accesible y rápido. Esto permite a las empresas acceder a información precisa y actualizada de manera más eficiente. Un claro ejemplo de esta evolución es la información proporcionada por empresas de investigación de mercado como eMarketer. Por ejemplo, la venta de ropa y accesorios lideró las ventas del comercio minorista en los Estados Unidos, representando el 19% del total, seguida por muebles y artículos para el hogar con un 16%, y computadoras y artículos electrónicos, también con un 16%. Se proyecta que para 2027 estas categorías continuarán siendo las líderes en ventas minoristas, con ligeros cambios en su participación de mercado (véase el cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Estados Unidos: participación por categoría de producto en las ventas en el comercio electrónico minorista, 2023 y 2027**  
(En porcentajes)

Categoría de producto	2023	2027
Ropa y accesorios	18,7	18,6
Muebles y artículos para el hogar	15,7	15,2
Computadores y artículos electrónicos	15,7	14,1
Salud y cuidado personal	11,3	13,3
Alimentos y bebidas	8,6	10,5
Juguetes y hobbies	8,2	8,7
Automóviles y sus partes	6,8	7,4
Libros, música y video	5,1	4,2
Equipamientos de oficina	1,4	1,5
Otros	8,5	6,5

Fuente: Elaboración de los autores sobre la base de [www.emarketer.com/content/us-comercio-electronico-by-category-forecast-2023#page-report](https://www.emarketer.com/content/us-comercio-electronico-by-category-forecast-2023#page-report) en marzo 2023.

La búsqueda de mercado no sólo implica encontrar la categoría con más ventas o que proyecta una mejor tendencia, requiere que los productos tengan características que les permitan destacar y diferenciarse de su competencia en el país de destino. Por ejemplo, en la categoría ropas y accesorios hay que pensar en productos sostenibles en su proceso de producción y diseños de autor. En el caso de los muebles y artículos para el hogar, es valorado el uso de maderas ecológica, es decir, madera que proviene de bosques gestionados de forma sostenible, con el objetivo de proteger y conservar los ecosistemas y la biodiversidad. En el caso de los alimentos que sean de origen natural y que reflejen las nuevas tendencias alimenticias como pueden ser las opciones veganas. Ingresar a un nuevo mercado, con un producto genérico, dificulta el proceso de expansión y diferenciación; lo que hace la competencia mucho más costosa.

La búsqueda de mercado considera enfrentar algunos desafíos como son la adaptación de la oferta de los productos y los mayores costos asociados a una venta internacional. La adaptación de la oferta de los productos no solo considera la traducción al idioma requerido, sino que también requiere

de contar con contenido técnico, en lenguaje profesional y nativo. Es un desafío fácil de resolver, pero muy común en el proceso de expansión de las empresas. Otro desafío significativo son los, muchas veces, mayores costos asociados. Al exportar a un país con una divisa fuerte, como puede ser el euro o el dólar, los ingresos y los costos serán altos. En muchos casos, el costo de adquisición de un cliente puede ser hasta 3 o 4 veces mayor que en el país de origen. Por lo que es necesario considerar la mayor necesidad de capital de trabajo que es necesario.

Al mismo tiempo, existen oportunidades de crecimiento en nuevos mercados. Cuando se tiene un producto con precio competitivo en el mercado de destino, un producto diferenciado con respecto a la competencia, y si una cultura del mercado de destino es propicia para ese tipo de producto, se está ante una gran oportunidad. Es importante tener presente que entrar en un nuevo y competitivo mercado solamente con la diferenciación de precio es un movimiento peligroso y no recomendado. En algunos mercados la diferenciación parte con el país de origen del producto. Es decir, los productos aumentan en su valoración cuando llevan etiquetas del tipo "Hecho en Argentina", "Made in Colombia". En otros mercados, una mejor estrategia es posicionarse como empresas locales mismo en el proceso del comercio electrónico transfronterizo, es decir, es una empresa brasileña que se presenta en el mercado estadounidense se presenta como una empresa estadounidense para acercarse a los consumidores.

Para llevar a cabo una exitosa búsqueda de mercado es necesario contar con la información estratégica adecuada. Esto implica conocer las características y requisitos de cada mercado objetivo. A continuación, se presentan los siguientes aspectos que debes tener en cuenta durante la búsqueda:

- Realiza estudios en el principal marketplace del país y en los marketplaces de nicho.
- Descubre quiénes son los 5 principales vendedores del producto.
- Conoce la participación de los 5 principales vendedores en la categoría. Si estos vendedores tienen más del 50% de la cuota de mercado, estamos hablando de una competencia muy alta.
- Evalúa el plazo de entrega y el costo del envío. Con esta información, podrás elegir si comenzar con una operación transfronteriza o con inventario avanzado.
- Comprende el precio medio de los competidores para definir la estrategia de precios.
- Realiza un estudio detallado de las evaluaciones de los clientes para entender las debilidades de los competidores.
- Ten en cuenta las evaluaciones para comprender la cultura del país objetivo. Ejemplo: si los clientes comentan que el producto es apto para lavar a máquina, esto significa que en esa cultura es común lavar los zapatos en la máquina. Por lo tanto, tu producto debe estar preparado para eso.
- Descubre las palabras clave que los consumidores utilizan para encontrar a tus competidores.
- Es importante comprender los datos demográficos, las preferencias de consumo y las tendencias comerciales para definir el público objetivo y comenzar con las estrategias de campañas.

A partir de las consideraciones presentadas, es posible conocer de manera profunda el mercado de destino, el consumidor y su cultura, para adaptar de la mejor forma tus productos. Y la competencia más importante que posee tu producto, donde las debilidades de ellas las podrás usar a tu favor.

## B. Búsqueda del cumplimiento normativo

Buscar el cumplimiento significa asegurar que el producto respete las leyes y regulaciones aduaneras, fiscales, de importación y exportación, así como con los requisitos de etiquetado y embalaje del país destino. Esto garantiza que las ventas se realicen de acuerdo con las normativas vigentes. En el pasado, al igual que con la búsqueda de mercado, se requería de la participación de empresas consultoras de alto costo, lo que significaba que muchos empresarios no podían financiarlas terminaban con sus productos detenidos en las aduanas.

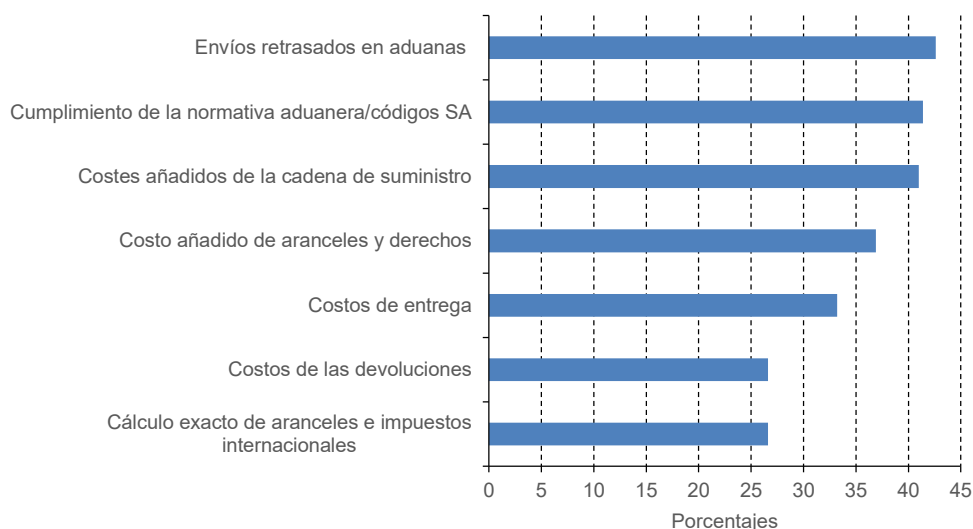
En la actualidad, es cada vez más común encontrar en las páginas web de ministerios y servicios en los países los requisitos normativos, impositivos, certificaciones u otros que puedan requerir los productos importados para ser comercializados. Las principales regulaciones que afectan al comercio electrónico transfronterizo son:

- Regulaciones aduaneras y fiscales: los gobiernos y las autoridades aduaneras aplican regulaciones rigurosas para controlar las importaciones y exportaciones, estableciendo requisitos de declaración de aduanas, aranceles, impuestos y requerimientos técnicos para ciertos productos.
- Protección de datos y privacidad: son regulaciones que se han fortalecido con el comercio electrónico y representan grandes cambios para la industria de la internet. Las regulaciones como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) (Reglamento 2016/679) de la Unión Europea, que regula el tratamiento y la transferencia de datos personales de las personas físicas, establece requisitos estrictos para el manejo de datos personales.
- Cumplimiento normativo en materia de pagos: los proveedores de servicios de pago y las plataformas de comercio electrónico deben cumplir con regulaciones específicas, como la Directiva Revisada sobre Servicios de Pago (PSD2) en la Unión Europea, que busca mejorar la seguridad para los pagos, aumentar la transparencia y proteger los consumidores en el comercio electrónico.
- Certificaciones y estándares de calidad: para fomentar la confianza en el comercio electrónico transfronterizo, se han establecido certificaciones y estándares de calidad específicos, como certificaciones de seguridad y calidad, etiquetas de confianza que demuestran el cumplimiento de ciertos requisitos o normas internacionales.

Los procesos de cumplimiento son fundamentales para garantizar que solo las empresas serias puedan acceder a los distintos mercados. Las normativas buscan proteger tanto a los consumidores como a la sociedad en general, que realiza compras internacionales. Su no cumplimiento y el exceso de normativas se ve reflejado en demoras o incluso en la imposibilidad de la entrega del producto. Los principales desafíos que posee el comercio transfronterizo, en general y electrónico en particular, es la demora de los envíos en aduana (42,6%) y el cumplimiento de la normativa aduanera (41,4%), según una encuesta realizada por Statista (véase el gráfico 3).

Las complejidades en el cumplimiento del comercio transfronterizo se deben a que cada mercado posee sus propias normativas, que se transforman en barreras legales y reglamentarias que las empresas deben sortear para lograr vender sus productos de manera exitosa. En este escenario, es fundamental comprender cada una de ellas, teniendo presente que su cumplimiento se puede transformar en una variable diferenciadora de la competencia. Por ejemplo, los Estados Unidos posee más de 14 acuerdos aduaneros y fiscales con distintos países lo que significa que un mismo producto puede entrar con arancel cero ó pagar un porcentaje dependiendo del país de origen. Por ejemplo, la importación de un traje de baño de mujer (código del sistema armonizado (SA) 6112.41) tendría un arancel de 90% si tiene su origen en Rusia y Bielorrusia, 24,9% si viene de España o 0% si viene de Australia, Chile, Colombia, Jordania, Panamá o Perú (HTS Revision 3, 2024).

**Gráfico 3**  
**Principales desafíos en las ventas transfronterizas, 2023**  
 (En porcentajes de participación en las respuestas)



Fuente: Statista, 2024b [en línea] <https://www.statista.com/statistics/1379621/cross-border-e-commerce-challenges/>.

Para el cumplimiento normativo asociado a los productos comercializados<sup>7</sup>, se sugiere seguir los siguientes pasos: identificar los impuestos de importación del producto, conocer los impuestos aplicables para exportar desde tu país, determinar el código del producto en el sistema armonizado del país de destino, conocer el valor del de minimis, obtener las certificaciones que autorizan el ingreso del producto, verificar la existencia de impuestos sobre las ventas en el país y conocer los procedimientos para la declaración y el pago.

#### Recuadro 2

##### Algunos términos del proceso de ventas internacionales y búsqueda de mercado y cumplimiento

Durante el proceso de venta electrónica transfronteriza de tus productos, se encontraras con una serie de conceptos claves que se explican a continuación.

**Inventario avanzado:** se refiere al inventario que se encuentra en el país de destino, es decir son las mercancías almacenadas en otro país en centros logísticos a la espera de ser vendidas. Es un tema recurrente de discusión, cual es la mejor estrategia en términos logísticos el inventario avanzado o tener los productos en centros logísticos en el país de origen.

**Envío Directo (*dropshipping*):** se refiere una operación de envío de producto sin producción propia y sin inventario. El dropshipping considera el envío del producto, adquirido a través de comercio electrónico, de manera directa desde la empresa que lo produce al consumidor final. Este es el mecanismo que más común entre las empresas Chinas. En la región, los emprendedores crean una tienda en línea internacional con productos que son fabricados en China. Cuando se realiza una venta, sin mantener un inventario del producto, direcciona la orden de compra a la empresa que lo fabrica y esta hace el envío directo al consumidor final.

**Economía de la Nostalgia:** corresponde a una estrategia de venta muy común en el comercio internacional. La empresa se enfoca en vender los productos tradicionales a los emigrantes de su país en el país de destino. Por ejemplo, vender empanadas argentinas para los argentinos que viven en los Estados Unidos

<sup>7</sup> En algunos países se le exige algunos requisitos de cumplimientos a las empresas. Estos no han sido considerados en este capítulo.

Medios de pago transfronterizos: son medios de pagos que aceptan transacciones internacionales. Las plataformas de comercio electrónico como VTEX, Shopify, WooCommerce tienen integraciones nativas con herramientas de pago que aceptan monedas donde se hace la compra (local) y el vendedor recibe el pago en su moneda local. Las empresas se encargan de hacer el cambio de divisas. Las herramientas de medios de pago globales más comunes son: PayPal, Stripe, Shopify Payments.

La búsqueda del cumplimiento corresponde a las certificaciones, impuestos, procedimientos asociados a la entrada del producto en el país de destino. Entre los principales términos considerados, se encuentran:

De minimis: se refiere al monto máximo en valor de un envío que puede ingresar a un país sin pagar aranceles a la importación. Este límite puede variar según cada país.

Código del Sistema Armonizado (SA): el SA es un sistema de clasificación de mercancías utilizado en el comercio internacional, que facilita la identificación de los productos. El código SA asigna un número específico a cada tipo de producto, lo que ayuda a estandarizar y simplificar los procesos aduaneros.

Arancel SA: corresponde al impuesto a la importación o exportación de mercancías identificada según el código del SA que le corresponda. Los aranceles pueden variar según el país y el tipo de producto, y es importante tener en cuenta esta información al calcular los costos de importación o exportación.

Certificaciones: corresponde a los distintos certificados que debe obtener un producto para poder ingresar a un país. Las certificaciones se requieren, principalmente, en productos alimenticios, médicos, cosméticos, electrónicos, para la seguridad de las personas, de madera, de limpieza, de vestir, etc. Las certificaciones varían de manera considerable para un mismo producto en dos países. Sin la certificación adecuada, el producto no podrá pasar por la aduana, lo que podría generar multas y costos adicionales para recuperar la mercancía.

Fuente: Elaboración propia.



### III. Promoción de mujeres empresarias en el comercio electrónico transfronterizo en América Latina

La participación de las mujeres en el comercio electrónico transfronterizo no solo es importante desde una perspectiva de igualdad de género, sino también por su beneficio en el desarrollo económico y social del país. Por ello, es esencial apoyar y fomentar el emprendimiento y el liderazgo femenino en este ámbito, ya que esto no solo contribuirá a un futuro más equitativo y próspero, sino que también potenciará el crecimiento sostenible y la innovación en nuestras economías.

Este capítulo tiene un doble objetivo. Primero, guiar a las empresarias con respecto a las oportunidades que el comercio electrónico transfronterizo ofrece a las empresas lideradas por mujeres y de propiedad de mujeres. Segundo, explicar los desafíos que enfrentan las empresarias para integrarse en los mercados globales de bienes y servicios a través de las plataformas digitales.

#### A. La participación de las mujeres en el comercio electrónico

Las mujeres tienen un 53% de la propiedad de las tiendas virtuales de comercio electrónico transfronterizo, de acuerdo con la información proporcionada por la plataforma Shopify<sup>8</sup>. Amazon afirma que el 32% de los vendedores en su plataforma son mujeres y que obtienen beneficios más rápido que los hombres, el 26 % se volvió rentable después de sólo 3 meses frente al 18 % de los hombres<sup>9</sup>.

La inclusión de mujeres liderando empresas que venden en el comercio electrónico transfronterizo conlleva una serie de oportunidades para la región. Entre las principales oportunidades se incluyen:

- Empoderamiento económico: facilitar la participación de mujeres en el comercio electrónico transfronterizo contribuye al empoderamiento económico de las mujeres. Esto puede incluir la creación y gestión de negocios propios, generación de ingresos y mejora de la autonomía financiera.

---

<sup>8</sup> Para más información véase [en línea] <https://www.shopify.com/blog/women-owned-businesses>.

<sup>9</sup> Para más información véase [en línea] <https://www.junglescout.com/blog/female-and-male-amazon-sellers/>.

- Reducción de brechas de género: incluir mujeres en el comercio electrónico puede ayudar a reducir las brechas de género existentes en términos de acceso a oportunidades económicas y recursos. Esto promueve la equidad de género y la igualdad de oportunidades.
- Flexibilidad laboral: el comercio electrónico a menudo permite un mayor grado de flexibilidad laboral, lo que puede beneficiar a las mujeres que buscan equilibrar responsabilidades familiares y profesionales. La capacidad de trabajar desde casa o establecer horarios flexibles puede aumentar la participación femenina en el sector.
- Fomento del emprendimiento femenino: la inclusión en el comercio electrónico puede inspirar y fomentar el espíritu emprendedor entre las mujeres. Al brindar oportunidades para iniciar y gestionar negocios en línea, se promueve el desarrollo de empresas lideradas por mujeres.
- Contribución al crecimiento económico: el comercio electrónico continúa creciendo a nivel mundial, brindando oportunidades para que las mujeres participen en diversas capacidades, desde la gestión de tiendas en línea hasta el marketing digital. La participación de mujeres en el comercio electrónico transfronterizo puede tener un impacto positivo en el crecimiento económico, ya que se aprovechan plenamente los talentos y habilidades de la población femenina.
- Diversidad y creatividad: la inclusión de mujeres aporta diversidad de perspectivas, experiencias y enfoques creativos al comercio electrónico transfronterizo. Esto puede mejorar la innovación en productos, estrategias de marketing y servicios. Una de las razones por las que las mujeres están prosperando en el comercio electrónico es su capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios y a la tecnología. En un mundo digital en constante evolución, la flexibilidad y la mentalidad innovadora de las mujeres adquiere mayor preponderancia.
- Moda y belleza sostenible: es la segunda categoría en ventas después de la electrónica, con un fuerte interés en productos sostenibles. Las mujeres emprendedoras en América Latina están explorando oportunidades en la venta de productos sostenibles a través de plataformas transfronterizas. La narrativa de productos con impacto social y ambiental positivo puede atraer a consumidores internacionales.
- Influencia digital y marketing personalizado: mujeres influyentes y emprendedoras están utilizando plataformas de redes sociales para promocionar productos y marcas. Estrategias de marketing personalizado, incluida la colaboración con influenciadoras, son cada vez más populares para llegar a audiencias específicas en diferentes países.
- Acceso a nuevos mercados a través de plataformas de exportación: las mujeres emprendedoras en América Latina están aprovechando plataformas de comercio electrónico global para vender productos únicos y artesanías, llegando a mercados internacionales. La participación en mercados como por ejemplo Etsy, Amazon y eBay les brinda la oportunidad de llegar a una audiencia más amplia y diversa. Plataformas de exportación específicas permiten a las mujeres empresarias de América Latina acceder a mercados internacionales de manera más efectiva. Al facilitar el proceso de envío y logística, estas plataformas ayudan a superar barreras en el comercio transfronterizo.
- Formación y desarrollo de habilidades: programas de capacitación y desarrollo de habilidades están siendo implementados para empoderar a las mujeres en el comercio electrónico transfronterizo. Estos programas abarcan desde habilidades digitales hasta estrategias de marketing internacional y gestión de negocios en línea.

- Tecnología financiera (Fintech): la adopción de tecnologías financieras está facilitando transacciones transfronterizas para mujeres emprendedoras. Soluciones como pasarelas de pago seguras y servicios financieros en línea están permitiendo una mayor participación en el comercio internacional. La Integración de tecnología blockchain se está utilizando cada vez más para garantizar la confianza y la transparencia en las transacciones transfronterizas. Proporciona una forma segura de rastrear y verificar la autenticidad de los productos y las transacciones.
- Estrategias de logística y cumplimiento: la mejora en las infraestructuras logísticas y las estrategias de cumplimiento de pedidos está facilitando el comercio transfronterizo para las mujeres emprendedoras. La integración de soluciones y el acceso a servicios de envío confiables y eficientes es crucial para la expansión exitosa de negocios en mercados extranjeros.
- Personalización según la cultura y el país: las empresas están adaptando sus contenidos y ofertas para satisfacer las preferencias específicas de cada país y su cultura. Esto permite una experiencia de compra más relevante y atractiva para los consumidores internacionales.
- Inteligencia artificial y análisis de datos: el uso creciente de la inteligencia artificial y el análisis de datos está optimizando la búsqueda de mercados, el acceso a la información y las experiencias de compra. Las empresas pueden ofrecer recomendaciones personalizadas, mejorar la logística y predecir las necesidades de los clientes.

## **B. Desafíos para la participación de las mujeres empresarias en el comercio electrónico**

La participación de las mujeres en comercio electrónico transfronterizo depende del desarrollo de este sector en los países y de las circunstancias locales. Algunos países han logrado avances significativos en la inclusión de mujeres en el comercio electrónico, mientras que otros enfrentan desafíos persistentes que limitan las oportunidades de negocios para las mujeres en el comercio electrónico. Aunque hay un aumento en la participación femenina en el comercio electrónico, persisten algunas brechas de género en términos de salario, acceso a la tecnología, educación digital y financiamiento, así como también la necesidad de abordar estereotipos de género en el espacio digital. A continuación, se detallan algunos desafíos.

- Brechas tecnológicas, acceso a Internet y dispositivos tecnológicos: en algunas regiones, las mujeres empresarias pueden enfrentar dificultades para acceder a los dispositivos y tecnologías digitales y a una conexión a Internet confiable, lo que limita su participación en el comercio electrónico.
- Barreras financieras: la falta de acceso a financiamiento puede ser un desafío importante para las mujeres que buscan ingresar al comercio electrónico transfronterizo. Esto incluye la inversión inicial en tecnología, marketing y logística.
- Complejidades logísticas y aduaneras: el cumplimiento de regulaciones aduaneras y las complejidades logísticas pueden representar desafíos para las empresarias que buscan expandir sus negocios más allá de las fronteras.
- Idioma y cultura: la diversidad de idiomas y culturas en mercados internacionales puede dificultar la comunicación efectiva y la comprensión de las necesidades del consumidor, lo que presenta un desafío para las mujeres empresarias.
- Seguridad en línea y protección de datos: aunque ha habido avances, las mujeres pueden ser más vulnerables a la violación de la seguridad en línea y la pérdida de datos.

- Competencia global: la competencia a nivel internacional puede ser fuerte, y las mujeres empresarias pueden enfrentar desafíos al tratar de destacarse en mercados saturados o dominados por grandes actores.

## C. Empoderamiento para el comercio electrónico transfronterizo con perspectiva de género

Uno de los principales obstáculos para el desarrollo que deben resolver los emprendedores, sean estos hombres o mujeres, es aprender a vender sus ideas —su visión de futuro— a varios stakeholders, es decir, socios, personas o agrupaciones que tienen interés en un negocio y que pueden verse afectadas o influir en la toma de decisión de una empresa. Incrementar la visibilidad de las mujeres líderes, especialmente del ámbito empresarial, es tarea de todos y funciona como un acelerador de igualdad. Cuanta más presencia femenina en la conversación, más rápido se corrigen los sesgos de percepción y se promueven referentes inspiracionales a las nuevas generaciones. Sin embargo, las mujeres líderes están infrarrepresentadas en la conversación digital. Incluso en una muestra con igual número de referentes femeninos que masculinos, solo 25% de los mensajes se refieren a ellas (LLYC, 2022).

De acuerdo con un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019), casi el 75% de las empresas del mundo aplican políticas de igualdad de oportunidades, diversidad e inclusión. Sin embargo, el estudio indica que la implementación de estas políticas no es suficiente para solucionar el desequilibrio de género en los niveles más altos de las empresas. Esto se debe a que el típico “techo de cristal” no es el único obstáculo que enfrentan las mujeres en su carrera profesional.

El porcentaje de mujeres tiende a reducirse a medida que se asciende en el escalafón directivo, lo cual resulta en que los hombres continúan predominando en los cargos ejecutivos y en los consejos de administración. Cuando las mujeres no están presentes en los puestos empresariales más altos, carecen de la influencia necesaria para cambiar la cultura del lugar de trabajo, perpetuándose así el predominio masculino. El estudio de la OIT concluye que mientras la presencia femenina sea insuficiente en las esferas de toma de decisiones, la fuga de mujeres en el escalafón corporativo persistirá.

En este contexto, el comercio electrónico transfronterizo con perspectiva de género puede apalancarse a través del desarrollo de habilidades que respondan a las necesidades específicas de las mujeres en el comercio electrónico, incluyendo aspectos de gestión, técnicos, logísticos y de marketing digital y en iniciativas para fortalecer la confianza y la autoestima de las mujeres emprendedoras, alentándolas a asumir roles de liderazgo en el comercio electrónico. Entre las principales habilidades a desarrollar, destacan:

- Habilidades de liderazgo a través de programas de mentores y coaching que conecten a mujeres emprendedoras con líderes experimentados en el comercio electrónico, fomentando el desarrollo de habilidades de liderazgo y de formación para la toma de decisiones estratégicas, resolución de problemas y gestión de equipos.
- Comunicación estratégica: requiere el desarrollo de habilidades de marketing personal y del uso efectivo y eficiente de las plataformas digitales y las redes sociales promover de manera efectiva sus productos y servicios.
- Gestión de redes de influencia: creación y participación en redes profesionales que conecten a mujeres emprendedoras con otros actores clave en el comercio electrónico, como inversores, expertos en la industria y colegas. Participación de eventos y conferencias que brinden oportunidades para establecer contactos y construir relaciones de influencia de manera local e internacional que fomenten la sinergia entre emprendedoras.

- **Negociación:** formación en habilidades de negociación que ayuden a las mujeres a cerrar acuerdos favorables en el comercio internacional y promoción de estrategias de negociación justas que promuevan la equidad y combatan los estereotipos de género en las transacciones comerciales.

El desarrollo de estas habilidades puede contribuir significativamente al empoderamiento de las mujeres en el comercio electrónico transfronterizo para alcanzar el éxito en un entorno empresarial global. La implementación de políticas y programas que respalden estos aspectos fortalecerá la participación activa y exitosa de las mujeres en el comercio internacional.

**Recuadro 3**  
**Programa regional eWomen para la expansión de los negocios a través de canales digitales**

El Programa Regional eWomen es desarrollado en alianza entre del eCommerce Institute y la Alliance for eTrade Development, con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID). Este programa tiene por misión empoderar a las mujeres empresarias a través de la capacitación y las experiencias de negocio en la economía digital. A continuación, se cuenta cómo este programa impactó en los negocios de tres empresarias.

Elsy es de República Dominicana. En 2020, durante la pandemia, se capacitó en el uso de las herramientas digitales con el curso Operador de Ventas por Internet. Durante el curso, además de aprender a utilizar las herramientas de comercio digital, desarrollo el proyecto "Smart cosmetics" para comercializar productos cosméticos sostenibles a nivel doméstico. Después del curso, su negocio creció y hoy vende a mercados internacionales.

Tania es abogada y trabaja como Notario en El Salvador. En 2022 tomó el curso Operador de Ventas por Internet, el cual le ha permitido mejorar la gestión de "MENT" su emprendimiento especializado en el comercio de bolsos y maletines artesanales elaborados por mujeres indígenas y artesanas. Tania superó la discriminación de género en el comercio y los prejuicios sobre los productos hechos a mano. Además, accedió a financiación para la internacionalización de MENT. El programa le permitió aprender sobre redes sociales, marketing en línea y operaciones y finanzas. También aprendió a gestionar un negocio omnicanal. Tania afirma que "gracias a estas becas, hemos obtenido acceso a nuevas formas de comercializar nuestros productos, realizar un seguimiento de la producción y la cadena de suministro, y gestionar las finanzas".

Marjorie fundó la empresa "Taytta HATS" que vende sombreros artesanales desde Ecuador. Ella fue becada para realizar el programa de comercio electrónico transfronterizo y el curso de Amazon Seller Onboarding. En sus palabras "el programa transformó nuestra perspectiva y enfoque hacia el comercio electrónico. Nos equipó con las herramientas necesarias para presentar nuestros productos artesanales al mundo de manera auténtica y emotiva, permitiéndonos construir puentes entre los artesanos ecuatorianos y los amantes del arte y la cultura en todo el mundo". Entre los conocimientos adquiridos Marjorie destaca el storytelling digital, marketing emocional y estrategias de venta en línea, que le permiten compartir las historias detrás de sus artesanías con una audiencia global, creando una conexión emocional con cada pieza, pero sobre todo escalando fronteras y buscando esa internacionalización de sus artesanos y asegurar que sus obras maestras reciban el reconocimiento que merecen a nivel global.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Nota: 1 Para más información, véase [en línea] <https://www.allianceforetradedevelopment.org/>.

Algunos gobiernos y empresas están desarrollando una serie programas y políticas para superar dichos desafíos y fomentar la participación de las mujeres en el comercio electrónico. Esto incluye programas de capacitación, acceso a recursos tecnológicos y financieros y promoción de modelos de rol femeninos en el sector (véase el anexo 1):

- Para superar las desigualdades en el acceso a la tecnología y en el desarrollo de habilidades digitales esenciales, se recomienda la participación activa en programas de capacitación que no solo proporcionen conocimientos teóricos, sino que también faciliten el acceso a dispositivos, conexiones a internet y herramientas prácticas para el comercio electrónico

transfronterizo. La capacitación integral, que incluye la implementación práctica de lo aprendido, es crucial para una verdadera inclusión digital.

- Para las desigualdades en el acceso a financiamiento para iniciar o expandir sus negocios en línea. Para abordar este problema, se sugiere la participación en programas de financiamiento diseñados específicamente para mujeres, la creación de redes de inversión y la búsqueda de asesoramiento especializado en opciones de financiamiento y educación empresarial.
- Para superar las barreras culturales y sociales, es fundamental generar conciencia sobre la desigualdad de género, abogando por cambios culturales positivos. Fomentar la autoestima y promover modelos de rol femeninos exitosos y disruptivos en el ámbito empresarial y del comercio electrónico puede ser altamente inspirador. Visualizar casos de éxito y proyectar cómo comunicar el propio emprendimiento son pasos importantes.

## IV. Conclusiones

El comercio electrónico transfronterizo representa una oportunidad significativa para la expansión de las empresas hacia mercados internacionales, eliminando la necesidad de establecer una presencia física en cada destino. Mediante el uso de plataformas globales y estrategias como el fulfillment y el dropshipping, las empresas pueden alcanzar una audiencia global y comercializar sus productos de manera eficiente. Sin embargo, la implementación exitosa de estas estrategias requiere una comprensión profunda de los modelos de cadena de suministro y un análisis cuidadoso de los requisitos logísticos y regulatorios en cada país.

Los factores clave para el éxito y el reconocimiento del producto en el comercio electrónico transfronterizo son contar con productos de calidad, precios justos que reflejen la cadena de suministro, una activa presencia en redes sociales y la gestión efectiva de un portal propio para el comercio electrónico. Es importante realizar estas acciones sin descuidar los canales comerciales tradicionales, que aún representan el 75% de las ventas globales minoristas.

Las empresas que desean activar el comercio electrónico transfronterizo deben transitar por tres etapas clave:

- i) Etapa 1: pre-exportación. Antes de exportar, es esencial conocer las regulaciones que rigen las plataformas internacionales y los mercados de destino.
- ii) Etapa 2: onboarding. Al embarcarse en el comercio electrónico transfronterizo, las empresas deben entender la cadena de costos y la logística completa, así como desarrollar e implementar plataformas de comercio electrónico internacional.
- iii) Etapa 3: expansión o crecimiento. Una vez que los productos están comercializados, se deben implementar estrategias para aumentar la participación en el mercado y las ventas. Existen diversas herramientas, incluidas soluciones basadas en Inteligencia Artificial, que facilitan el posicionamiento de productos en plataformas digitales.

Las estrategias para acceder a nuevos mercados son variadas y pueden abordar diferentes objetivos. Una estrategia inicial es apelar a la nostalgia económica, atendiendo a quienes viven en el extranjero y desean recibir productos de su tierra. Otras estrategias incluyen resolver problemas de estacionalidad en la demanda, diversificarse para evitar depender de un solo país y aprovechar ganancias en monedas fuertes.

La implementación exitosa de estas estrategias requiere una planificación meticulosa que considere normativas locales, optimización de la cadena de suministro e integración de tecnologías avanzadas. Es crucial abordar el comercio electrónico transfronterizo desde una perspectiva integral que combine eficacia operativa con adaptación a las particularidades locales. Para decisiones logísticas efectivas, se recomienda utilizar proveedores locales con experiencia en cumplimiento normativo. La adopción de soluciones de transporte multimodal puede reducir costos y tiempos de entrega. Ofrecer opciones flexibles como entrega a domicilio o recogida en tienda es clave para satisfacer las expectativas del consumidor.

El comercio electrónico transfronterizo se presenta como una vía prometedora para la expansión global, ofreciendo oportunidades significativas para alcanzar nuevos mercados. A medida que las empresas adoptan estrategias innovadoras, es esencial no solo enfocarse en logística y cumplimiento normativo, sino también en empoderar a todos los actores involucrados, especialmente a las mujeres emprendedoras. Superar barreras digitales, culturales y financieras es fundamental para construir un ecosistema más equitativo y accesible. Fomentar un entorno colaborativo y capacitado potenciará el crecimiento sostenible y la competitividad en el comercio global.

En conclusión, el futuro del comercio electrónico transfronterizo dependerá no solo de avances tecnológicos y logísticos, sino también del compromiso con la equidad y el desarrollo inclusivo que permita a todas las voces participar activamente en esta nueva era del comercio.

## Bibliografía

- eCommerce Institute (2022a), eCommerce Day Global Blended [Professional] Experience 2022 [en línea] <https://www.youtube.com/watch?v=kmoAQ6eoDm4>.
- \_\_\_\_\_ (2022b), eCommerce Day Global Blended [Professional] Experience - Hands On Práctico Global Selling [en línea] [https://www.youtube.com/watch?v=\\_Mu13K3BvkE&t=3469s](https://www.youtube.com/watch?v=_Mu13K3BvkE&t=3469s).
- \_\_\_\_\_ (2023a), eRetail Day México Blended [Professional] Experience - Panel Global Selling Keynote Challenge [en línea] <https://www.youtube.com/watch?v=75Xm3vonvYc>.
- \_\_\_\_\_ (2023b), Business Case Capsule Argentina 2023 - Caso Landmark y Mercado Libre [eBook] [en línea] <https://commercemind.education/capitulo-argentina-2023/>.
- \_\_\_\_\_ (2023c), eRetail Day México Blended [Professional] Experience [en línea] <https://www.youtube.com/watch?v=75Xm3vonvYc>.
- GlobalD Company (March 2023), Herramienta para vender en los EE.UU., [www.globald.ai](http://www.globald.ai).
- Grant Thornton (2024), Estudio Mujeres en los negocios 2024. [en línea] <https://www.grantthornton.com.ar/contentassets/9632f39bd43d4db9926bc24c479d7do7/women-in-business-2024---argentina.pdf>.
- HTS (Harmonized Tariff Schedule) (2024), HTS rev 3. [en línea] [https://www.hts-code.com/code/hts\\_result?code=6112.41#google\\_vignette](https://www.hts-code.com/code/hts_result?code=6112.41#google_vignette).
- Juniper Research (2022), Cross-border eCommerce: Key Trends, Regional Analysis & Market Forecasts 2023-2028.
- KUSHKI (2024), Los pagos en América Latina en el año 2024: La tecnología marca el futuro [en línea] <https://www.kushkipagos.com/en/papers-y-webinars>.
- La Nación (Enero 2024) Datos de argentinos viviendo en los EE.UU, <https://www.lanacion.com.ar/estados-unidos/cuales-son-las-ciudades-de-eeuu-en-las-que-viven-mas-argentinos-y-donde-esta-el-barrio-little-buenos-nid12012024/#:~:text=Casi%20290%20mil%20personas%20conformaban,m%C3%A1s%20detalles%20sobre%20la%20identidad>.
- LLYC (2022), Mujeres líderes en el umbral de la visibilidad, marzo 2022. [en línea] [https://llyc.global/wp-content/uploads/2024/11/2022\\_LLYC\\_Informe\\_Mujeres\\_ESP.pdf](https://llyc.global/wp-content/uploads/2024/11/2022_LLYC_Informe_Mujeres_ESP.pdf).
- Meza Rodriguez, E. (14 de septiembre de 2022), Emprendimiento femenino: menos digital y con poco acceso a fondos. El Economista [en línea] <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Emprendimiento-femenino-menos-digital-y-con-poco-acceso-a-fondos-20220913-0081.html>.
- Mirakl (2023), Preferencias de Consumo en la Economía Digital: Nivel de adopción del Marketplace [en línea] <https://info.mirakl.com/global-consumer-survey-2023-emea-es#form-container>.

- Naranjo, S. C. (2024), El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina. Statista Daily Data, 31 enero, [en línea] <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>.
- OCDE (Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos) (2019), Unpacking E-Commerce: Business Models, Trends and Policies, Paris, [en línea] <https://doi.org/10.1787/23561431-en>.
- Osorio Idárraga, S. (9 marzo de 2024), El comercio electrónico transfronterizo moverá US\$144.000 millones en 2026 en LatAm. Bloomberg Línea [en línea] <https://www.bloomberglinea.com/2024/03/09/el-comercio-electronico-transfronterizo-movera-us144000-millones-en-2026-en-latam/>.
- OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2019), Más allá del techo de cristal: Por qué las empresas necesitan a las mujeres en puestos directivos. [en línea] <https://www.ilo.org/infostories/es-ES/Stories/Employment/beyond-the-glass-ceiling#introduction>.
- Payments and Commerce Market Intelligence (2024), [en línea] <https://paymentscmi.com/insights/>.
- Pueyrredón, M. (2022), El desafío de hacer digital commerce cross border en Latinoamérica y la clave del Global Selling que lo impulsa!, 6 de noviembre, [en línea] <https://www.linkedin.com/pulse/el-desaf%C3%ADo-de-hacer-digital-commerce-cross-border-en-y-pueyrredon/?trk=pulse-article&originalSubdomain=es>.
- Quilici, S. (2022), Son empresarias y cuentan todas las trabas que hay en Argentina para hacer negocios. El Cronista, 26 de mayo, [en línea] <https://www.cronista.com/apertura/emprendedoress/fondeo-con-aroma-de-mujer/>.
- Schneider, M. (Enero 2024), La población total en los Estados Unidos <https://www.latimes.com/espanol/internacional/articulo/2024-01-02/poblacion-mundial-aumento-en-mas-de-75-millones-en-2023#:~:text=La%20tasa%20de%20crecimiento%20de,335%2C8%20millones%20de%20habitantes>.
- Statista (2023), Resumen sobre Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos Mundial [en línea] <https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicOverview>.
- \_\_\_\_\_ (2024a), Comercio electrónico en el mundo - Datos estadísticos <https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicOverview>.
- \_\_\_\_\_ (2024b) Leading challenges in cross-border e-commerce among supply chain professionals in 2023, [en línea] <https://www.statista.com/statistics/1379621/cross-border-e-commerce-challenges/>.
- \_\_\_\_\_ (2025) Principales marketplaces en línea a nivel mundial por visitas, [en línea] <https://es.statista.com/estadisticas/1241490/principales-marketplaces-online-a-nivel-mundial-por-visitas/>.
- Statista Digital Market Insights, (2023), Comercio electrónico en el mundo [en línea] <https://es.statista.com/temas/9072/comercio-electronico-en-el-mundo/#topicOverview>.
- \_\_\_\_\_ (2024), El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina, [en línea] <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>.
- Suominen, K. (2021), Roadmap to Empower Women-Led Firms in Ecommerce and the Online Economy. USAID- Alliance for eTrade Development y VISA, 30 de septiembre, [en línea] <https://www.allianceforetradedevelopment.org/women-led-firms-in-ecommerce>.
- \_\_\_\_\_ (2022), How to scale support for women-led firms in ecommerce, through online platforms? USAID- Alliance for eTrade Development, 30 de junio, [en línea] <https://www.allianceforetradedevelopment.org/platforms-for-women-led-firms>.
- Suominen, K. y otros (2022), High time to close the gender gap: a call to action for Latin American and Caribbean policymakers. USAID-Alliance for eTrade Development, 12 de mayo, [en línea] [https://www.allianceforetradedevelopment.org/\\_files/ugd/478c1a\\_5534822fe7bb480e05f64e16f3e651a.pdf](https://www.allianceforetradedevelopment.org/_files/ugd/478c1a_5534822fe7bb480e05f64e16f3e651a.pdf).
- Thelogisticsworld, (2023), Jay Wang de Alibaba: Latinoamérica será la región de más rápido crecimiento en Ecommerce crossborder para 2026, 28 de abril, [en línea] <https://thelogisticsworld.com/logistica-comercio-electronico/latinoamerica-sera-la-region-de-mas-rapido-crecimiento-en-e-commerce-crossborder-en-el-mundo-para-2026/>.
- Trevisan, P. (2023) Entendiendo de Minimis: Una guía para vender desde Latinoamérica a los Estados Unidos, <https://globald.ai/es/blog/entendiendo-de-minimis-una-guia-para-vender-desde-latinoamerica-a-los-estados-unidos/>.

- \_\_\_\_\_ (2023) La diferencia entre Cross-Border e Inventario Avanzado: Vender en los Estados Unidos, <https://globald.ai/es/blog/la-diferencia-entre-cross-border-e-inventario-avanzado-vender-en-los-estados-unidos/> Triodos Bank (sin fecha) ¿Qué es la normativa PSD2? [en línea] <https://www.triodos.es/es/que-es-psd2>.
- UNCTAD, (United Nations Conference on Trade and Development) (2021), Estimates of global e-commerce 2019 and preliminary assessment of covid-19 impact on online retail 2020, UNCTAD Technical Notes on ICT for Development No18, [en línea] [https://unctad.org/system/files/official-document/tn\\_unctad\\_ict4d18\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d18_en.pdf).
- VTEX (2022) Panel: Cuatro casos de éxito sobre los desafíos que traen el crossborder y operaciones en distintos países [eBook del VTEX Connect Latam 2023].



## Anexo

## **Anexo 1**

### **Promoción del comercio electrónico transfronterizo con perspectiva de género**

La promoción del comercio electrónico transfronterizo con perspectiva de género se puede manifestar a partir de iniciativas que buscan fortalecer las capacidades de las mujeres empresarias. A continuación, se presentan de manera no exhaustiva una serie de programas de capacitación y recursos y herramientas, promovidos por los gobiernos, organismos internacionales y las organizaciones privadas en la región, para apoyar a las mujeres empresarias en la ruta digital internacional.

#### **1. Programas de capacitación**

Es posible encontrar una amplia variedad de programas de capacitación específicos para mujeres emprendedoras ofrecidos por los gobiernos, las organizaciones internacionales, las empresas y los gremios empresariales. Estos programas no solo se centran en el desarrollo de las habilidades técnicas necesarias en el comercio electrónico y la gestión de empresa; sino que también en el empoderamiento económico de la mujer y la promoción de la igualdad de género. A continuación, se citan algunos ejemplos de estos programas.

##### **a) Programas de instituciones públicas**

Brasil - Programa Mulheres Globais de la Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (Apex-Brasil) y la Confederação Nacional da Indústria (CNI) brinda la oportunidad de desarrollar competencias organizacionales en gestión, productos, marketing digital y comercialización con foco en el mercado digital internacional.

Chile - Programa Mujer Exporta de la Dirección General de Promoción de Exportaciones (PROCHILE), ha sido diseñado para facilitar a empresas exportadoras lideradas por mujeres el acceso a información estratégica —como beneficios arancelarios y oportunidades comerciales—, apoyar sus procesos de internacionalización y contribuir activamente para aumentar su presencia y permanencia en los mercados internacionales.

Estados Unidos - Academia de Mujeres Emprendedoras (AWE, por sus siglas en inglés) es un programa mundial que ofrece en todos los países de América Latina y el Caribe a través de sus embajadas y busca entregar a las mujeres empresarias pymes conocimientos, redes y oportunidades de negocios para el crecimiento de sus negocios. Las mujeres empresarias se pueden formar en marketing, la redacción de planes de empresa, la recaudación de fondos y obtener asesoramiento jurídico. Al mismo tiempo, generan redes entre las empresarias con líderes empresariales de éxito y expertos en diversos ámbitos para aportar valor a su trayectoria empresarial. es un programa mundial que ofrece en todos los países de América Latina y el Caribe a través de sus embajadas y busca entregar a las mujeres empresarias pymes conocimientos, redes y oportunidades de negocios para el crecimiento de sus negocios. Las mujeres empresarias se pueden formar en marketing, la redacción de planes de empresa, la recaudación de fondos y obtener asesoramiento jurídico. Al mismo tiempo, generan redes entre las empresarias con líderes empresariales de éxito y expertos en diversos ámbitos para aportar valor a su trayectoria empresarial.

México - Mujer ExportaMX es un programa liderado por la Secretaría de Economía está dirigido a empresas exportadoras lideradas por mujeres con el objetivo de disminuir las brechas de género en el comercio exterior. Las actividades de este programa contemplan la realización de distintas ruedas virtual entre pymes exportadoras mexicanas y empresas compradoras y un programa de capacitación.

Panamá - Canal de Empresarias es un proyecto destinado a mujeres empresarias que brinda capacitación y acompañamiento, junto con la creación de una red (Emprende Igualdad) en la que participan más de 20 entidades del ecosistema empresarial panameño y la generación de un espacio de conocimiento sobre emprendimiento y pyme femenina puntero en el país.

Perú - Sesiones de Valor son encuentros virtuales que buscan exponer y motivar a la ciudadanía sobre la innovación y la transformación digital. Estas sesiones son organizadas por la Secretaría de Gobierno y Transformación Digital (SGTD) de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). Los temas que se abordan en las sesiones de valor son: Diseño de servicios digitales, Innovación en acción, Participación ciudadana, Transformación digital con inteligencia artificial.

## **b) Programas de organizaciones no gubernamentales**

Guatemala - Comité de Mujeres Exportadoras de AGEXPORT agrupa a mujeres líderes de empresas, unidades de negocios y emprendedoras dedicadas a la exportación que buscan aportar al desarrollo del país a través de su liderazgo empresarial. El objetivo de este Comité es fortalecer el trabajo de las mujeres empresarias a través de acciones que fortalezcan la participación en Juntas Directivas y en su incorporación en el Comercio Internacional.

México - Programa SHE COMMERCE de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) promueve la inclusión y la diversidad en la industria del comercio electrónico. El objetivo es fomentar la participación equitativa de las mujeres en todos los niveles de la industria del comercio electrónico y abordar las barreras que enfrentan en este campo.

Uruguay - Programa Depegate en su edición para mujeres, de la Cámara de la Economía Digital de Uruguay (CEDU) vincula a pymes, lideradas por mujeres, que poseen ventas a través de canales online con mentoras que cuenten con experiencia en diferentes áreas de negocios digitales.

USAID - eTrade Alliance, es una alianza para el desarrollo global implementada entre 2019 y 2026 por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y 13 socios líderes del sector privado. Esta iniciativa es implementada por Palladium y Nextrade Group y tiene por objeto promover el avance de los países en desarrollo y el uso del comercio electrónico por parte de las mipymes, incluido el comercio transfronterizo. La Alianza trabaja para identificar y superar las disparidades dentro de los países, involucrando a empresas rurales y líderes locales en el desarrollo del comercio digital y optimizando el apoyo a las empresas dirigidas por mujeres.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID) - Mujeres ConnectAmericas es la plataforma que promueve la capacidad exportadora de las empresarias de América Latina y el Caribe a través de un Directorio de Empresas que les otorga visibilidad. Capacitando para ser proveedora del BID como emprendedora y desarrollando habilidades para ser proveedora de grandes empresas y gobiernos.

Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD) - eTrade for Women iniciativa que tiene como objetivo empoderar a las mujeres emprendedoras en tecnologías digitales. El empoderamiento de las empresarias se obtiene a través de eventos de capacitación en el desarrollo de las habilidades digitales. Desarrollo de comunidades de emprendedoras digitales para compartir experiencias y generar visibilidad conjunta. Facilitando el diálogo político entre emprendedoras digitales, responsables de las políticas y otras partes interesadas, para fomentar entornos políticos y normativos más sensibles al género.

eCommerce Institute - Programa eWomen es el programa regional para el desarrollo del liderazgo femenino en la industria del comercio digital. Esta iniciativa nació en el 2018 con la intención de dar apoyo y capacitación para mejorar y promover la posición de las mujeres en el mercado laboral en términos de jerarquía y oportunidades en el sector del comercio digital en América Latina.

eCommerce Institute - Cross-border comercio electrónico y Amazon Seller Onboarding son programas diseñados para impulsar el desarrollo del comercio electrónico transfronterizo y mejorar las oportunidades de inserción internacional de las empresas de la región en nuevos mercados. El eCommerce Institute ofrece becas de estudio para mujeres empresarias a través del Programa eWomen.

International Trade Center (ITC) - SheTrades tiene como objetivo crear las condiciones y las capacidades adecuadas para que las mujeres prosperen en el comercio mundial. En esta iniciativa cuenta con la Academia SheTrades, para el fortalecimiento de capacidades de acuerdo a las necesidades de la empresa; SheTrades Invest para acceder a fuentes de financiamiento e inversión; She Trades Outlook para acceder al catálogo de publicaciones sobre la mujer y el comercio; y Eventos como seminarios web, talleres presenciales o ferias comerciales impartidos por expertos del sector.

Supporting Women Entrepreneurs in British Columbia, Canada (WeBC) - Resources brinda cursos sobre temas de negocios para mujeres emprendedoras y empresarias para ayudarlas a responder sus preguntas y desarrollar sus habilidades comerciales.

UPS - Programa Mujeres exportadoras | UPS entrega recursos y conocimientos especializados para mujeres empresarias que quieren reforzar sus habilidades logísticas y técnicas, mejorar su visibilidad y conectarse con compradores, inversionistas, proveedores y organizaciones de apoyo empresarial.

Women Entrepreneurs Finance Initiative (We-Fi) Iniciativa de financiación para mujeres empresarias apoya a las mujeres emprendedoras ampliando el acceso a productos y servicios financieros, creando capacidades, ampliando redes, ofreciendo mentores y brindando oportunidades para vincularse con los mercados nacionales y globales.

## 2. Recursos y herramientas

De manera complementaria existe una serie de documentos técnicos y plataformas con información sobre comercio electrónico en línea para impulsar la participación de las mujeres empresarias en el comercio electrónico internacional. A continuación, se presentan aquellos que se consideran de mayor relevancia.

Comisión Económica para América Latina y El Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL) y el International Trade Center (ITC) - Latin America and the Caribbean Marketplace Explorer (LACME) es la primera herramienta para analizar las ventas de productos en los mercados minoristas de comercio electrónico. Este panel gratuito explora las tendencias de uso, la adopción del mercado en 33 países y la evaluación comparativa país por país.

España Exportación e Inversiones (ICEX) - Manual de Internacionalización de ICEX brinda técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización. Libro blanco del comercio electrónico transfronterizo tiene como objetivo servir como referencia y guía para las pymes españolas que desean internacionalizarse a través del comercio electrónico. Plataforma eMarketServices ofrece información sobre mercados electrónicos, estudios de mercado, cómo hacer crecer el negocio vendiendo en canales en línea

Global Trade Helpdesk es una iniciativa liderada por el ITC, la UNCTAD y la OMC. Esta iniciativa tiene como objetivo simplificar la investigación de mercado para las empresas, y especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), mediante la integración de información comercial y de negocios en un solo portal en línea.

Trade4SMEs - Handbook for Businesses And Entrepreneurs to engage in International Trade es un conjunto de guías para empresas y emprendedores para participar en el comercio internacional desarrolladas por la iniciativa del Grupo de Trabajo Informal sobre micro, pequeñas y medianas empresas y medianas empresas de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Otros recursos interesantes son la Evaluación a exportadores potenciales a Estados Unidos del International Trade Administration y los 10 pasos para exportar del de Caribbean Export Development Agency. Existe información disponible de recomendaciones y guías para comenzar a vender en las páginas webs de las principales plataformas comerciales. En los siguientes enlaces podrás encontrar esta información: Amazon, eBay, Etsy, Mercado Libre.

### **3. Redes y asociaciones**

Una de las principales restricciones que enfrentan las mujeres empresarias, en emprendimientos y mipymes, es el acceso a redes y mentorías. Para poder afrontar esta limitante se han desarrollado espacios que buscan ligar redes de mujeres empresarias y mentores con mujeres empresarias para el intercambio de conocimientos y experiencias, así como para el desarrollo de alianzas estratégicas. A continuación, algunos ejemplos destacados y que no han sido mencionadas antes.

Brasil - Mulheres no Comex hub de profesionales de distintos orígenes en el área de Comercio Exterior con el objetivo de generar apoyo y compartir conocimientos, experiencias, estudios, opiniones y negocios. Mulheres no E-commerce es la mayor comunidad de mujeres en comercio digital de Brasil, brinda capacitaciones y un ecosistema para fortalecer el networking, la visibilidad y el conocimiento de negocios.

Perú - She Commerce evento para mujeres gerentes que reconoce a las mujeres CEO y Directoras que lideran la industria digital, organizado por Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). En este evento se busca dar visibilidad a casos de éxito de mujeres que lideran la industria de comercio electrónico en el país premiando a mujeres destacadas en puestos ejecutivos que han demostrado un liderazgo excepcional en sus organizaciones y que están produciendo un gran impacto en la industria del comercio electrónico. Mujeres que han transformado la industria con su capacidad para anticipar tendencias, convirtiéndolas en nuevas oportunidades de negocio. Mujeres que han revolucionado el comercio por menor (retail) digital, transformando la experiencia de compra online y elevando el standard en el sector. Y mujeres que han contribuido al desarrollo de nuevos talentos en la industria, entre otras.

Uruguay - Organización de Mujeres Empresarias, Ejecutivas y Emprendedoras del Uruguay busca fortalecer el rol de la mujer en el ámbito laboral. Para lograr este objetivo promueve el desarrollo de competencias que estimulen a las mujeres para crear empresas; intercambiar experiencias y facilitar negocios que contribuyan a un cambio económico y social; acompañándolas mediante mentorías, inversiones y talleres de capacitación.



NACIONES UNIDAS

Serie

CEPAL

Comercio Internacional

## Números publicados

Un listado completo así como los archivos pdf están disponibles en  
[www.cepal.org/publicaciones](http://www.cepal.org/publicaciones)

185. Comercio electrónico transfronterizo en América Latina: estrategias y herramientas para las pymes y las empresas lideradas por mujeres, Arteaga, J., Libertelli, E., Pueyrredón, M. y Trevisan, P. (LC/TS.2025/26), 2025.
184. Caracterización y tipología de sitios en línea de servicios en América Latina y el Caribe, B. Díaz de Astarloa y J. de la Cal Medina (LC/TS.2025/10), 2025.
183. Análisis comparativo de las ventanillas únicas de comercio exterior de Colombia, El Salvador, Panamá, Paraguay y la República Dominicana, Álvaro Gálvez (LC/TS.2025/6), 2025.
182. Desafíos y oportunidades para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe, Jeannette Lardé, (LC/TS.2024/118), 2024.
181. Sustainable inland transport connectivity indicators: Plurinational State of Bolivia, 2024, M. Rodríguez Laconich (LC/TS.2024/117), 2024.
180. Evaluación preliminar de las exportaciones latinoamericanas potencialmente afectadas por el reglamento de la Unión Europea relativo a la comercialización de productos asociados a la deforestación, Sebastián Herreros, José Durán, Ximena Olmos (LC/TS.2024/84), 2024.
179. Análisis comparativo de cinco ventanillas únicas de comercio exterior de América Latina: Chile, Costa Rica, México, Perú y Uruguay, Álvaro Gálvez (LC/TS.2024/41), 2024.
178. Efectos económicos de un acuerdo comercial entre China y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI): análisis mediante un modelo de equilibrio general dinámico multisectorial y multipaís, Jesús E. Morales y José E. Durán Lima (LC/TS.2023/174), 2023.
177. Panorama del desempeño exportador de servicios de América Latina y el Caribe: el caso de los servicios modernos, (2005-2022), Miryam Saade Hazin y Roberto Constantino (LC/TS.2023/173), 2023.
176. Financiamiento de la infraestructura para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe, Miryam Saade Hazin y Roberto Constantino (LC/TS.2023/172), 2023.

## COMERCIO INTERNACIONAL

### Números publicados:

- 185 Comercio electrónico transfronterizo  
en América Latina  
Estrategias y herramientas para las pymes  
y las empresas lideradas por mujeres  
*Javiera Arteaga, Erica Libertelli,  
Marcos Pueyrredón y Pedro Trevisan*
- 184 Caracterización y tipología  
de sitios de servicios en línea  
en América Latina y el Caribe  
*Bernardo Díaz de Astarloa  
y Jorge de la Cal Medina*
- 183 Análisis comparativo de las  
ventanillas únicas de comercio  
exterior de Colombia, El Salvador,  
Panamá, el Paraguay  
y la República Dominicana  
*Álvaro Gálvez*

