



 **El consumidor,
la experiencia del
usuario y el enfoque en
la interfaz y usabilidad**

COLECCIÓN

GÉNESIS
**DE UN FUTURO
DIGITAL**



Marcos Pueyrredon



El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad

DE UN FUTURO
DIGITAL

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad*

Número de edición: 1ª edición: noviembre 2025

Textos: Marcos César Pueyrredon

Editora de textos: Roxana Tanita Miguel

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

Diseño de Tapa: Ángela Mayquez

© de las gráficas propias y adaptaciones:
eCommerce Institute

© de los textos: Los autores

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

Editorial eCommerce Institute

Archivo Digital: descarga y online

Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-2406-3

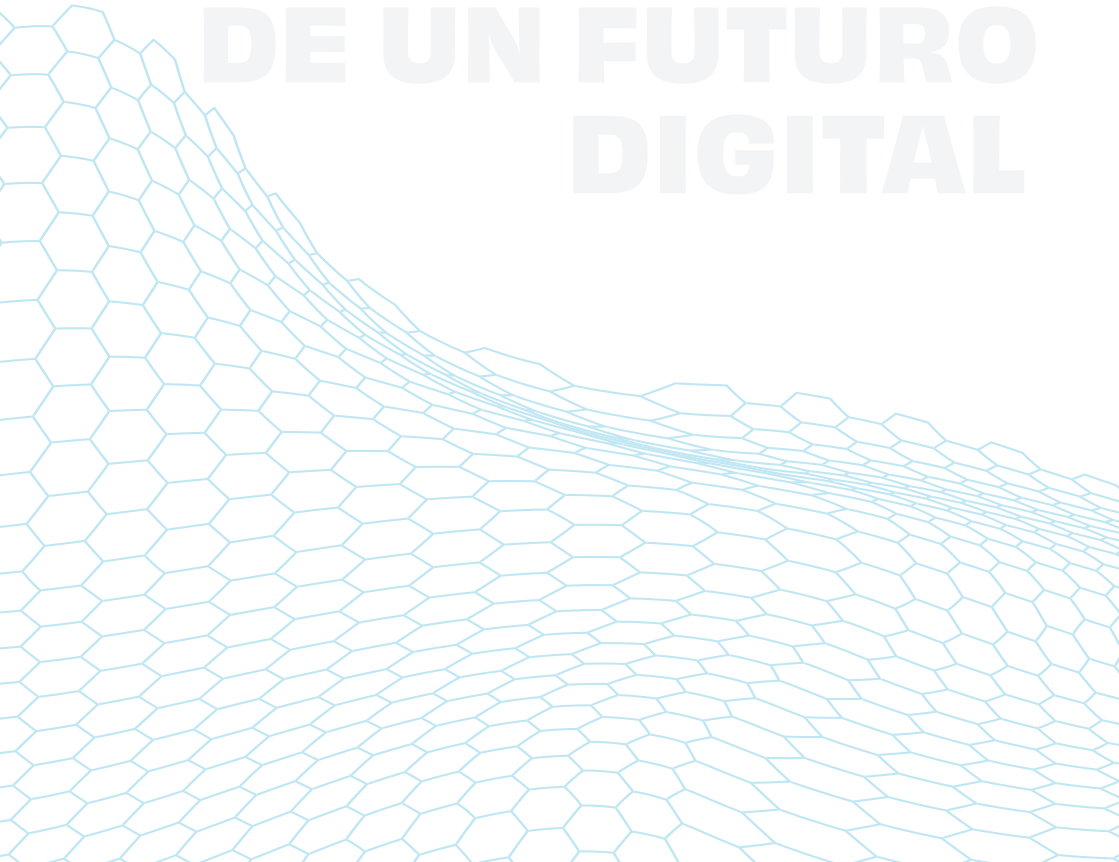
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

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



**La importancia histórica de la cultura
centrada en el cliente en la evolución
del ecosistema digital commerce**

GÉNERO DE UN FUTURO DIGITAL



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

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

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

A todos los pioneros, referentes, jedis y master jedis del ecosistema digital iberoamericano: con su fuerza, sus aportes y testimonios hicieron posible narrar las historias que dan vida a los diferentes momentums de esta colección. Cada contribución se convierte en la primera ficha de una cadena de dominós que, al caer, abre miles de caminos distintos, pero siempre hacia un mismo propósito compartido.

Ustedes, que se atrevieron a soñar con un futuro digital cuando aún era apenas una idea incipiente, han dejado una huella imborrable en la construcción de nuestro ecosistema. Este libro es, ante todo, un homenaje a su valentía, a su capacidad de innovar y a un compromiso inquebrantable que sigue inspirando a las próximas generaciones.

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

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**

Índice

Prólogo	11
□ Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos	15
□ Características destacadas de la colección de libros vivos	
Génesis de un futuro digital	20
Del usuario pasivo al consumidor empoderado	25
■ El consumidor pasivo en los inicios del ecommerce (años 90 y 2000)	27
■ La transición: del “early adopter” al usuario masivo (2010–2015)	30
■ Consumidor empoderado: protagonista de la experiencia digital	33
■ Factores que consolidaron el empoderamiento	36
□ Lecciones para el ecosistema	40
Nacimiento del diseño centrado en el usuario	47
□ Los primeros pasos: de la web funcional a la web usable	52
□ Adopción del diseño centrado en el usuario en Iberoamérica	54
□ De la estética a la experiencia	56
□ La consolidación de la UX como disciplina estratégica	59
□ El impacto del mobile-first	61
□ Lecciones aprendidas	62
□ Experiencia unificada y cultura centrada en el cliente	64
Usabilidad como ventaja competitiva	71
□ De “que funcione” a “que sea fácil y placentero”	72

□ Estándares y métricas de usabilidad	73
□ Diseño responsivo y accesibilidad	78
□ La simplicidad como estrategia	81
□ Casos regionales donde la usabilidad fue la diferencia	87
□ Lecciones y retos actuales	89
□ Voces del ecosistema: usabilidad como motor de diferenciación	97

La experiencia omnicanal 103

□ El origen del concepto omnicanal	104
□ El consumidor exige consistencia	106
□ La usabilidad omnicanal en la práctica	108
□ Casos emblemáticos en Iberoamérica	111
□ Retos y aprendizajes de la región	117
□ Mirada al futuro de la experiencia omnicanal	119

La psicología del consumidor digital 127

□ Confianza y percepción de riesgo en entornos digitales	127
□ El papel de las emociones en la experiencia digital	130
■ Principios de persuasión y psicología aplicada	133
■ Ethical Persuasion Matrix: diseñar para influir con propósito	136
□ Diferencias generacionales y culturales	143
□ Lecciones prácticas para el ecosistema iberoamericano	145

Casos emblemáticos en Iberoamérica 151

□ Rappi: conveniencia y gamificación	152
□ Nubank: simplicidad y confianza en el mundo financiero	154
□ Falabella y Liverpool: retailers que entendieron la omnicanalidad	155
□ Pymes que crecieron gracias a la experiencia de usuario	157
□ Lecciones comunes de los casos	158
□ De los datos a la empatía: la visión de los líderes sobre la nueva experiencia del usuario	160

El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad	165
□ Personalización en tiempo real impulsada por datos e IA	167
□ Interfaces conversacionales y voz	172
□ Realidad aumentada y experiencias inmersivas	179
□ Diseño inclusivo y ético	185
□ Ecosistemas unificados y el fin de la fricción	192
□ Mapa de Ecosistemas Unificados	208
Conclusión	217
Agradecimientos	233
Referencias	229
Podcast y entrevistas	245
Sobre las dimensiones del libro vivo	249
Próximos Momentums	255

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Prólogo

Hay clics que no hacen ruido pero cambian el rumbo de una marca. Hay pantallas que no se tocan, pero dejan huella. Y hay experiencias que, sin darnos cuenta, definen cómo nos relacionamos con la tecnología y con nosotros mismos.

Este libro nace de ese lugar invisible donde la emoción se encuentra con el diseño, donde la técnica se vuelve lenguaje y la interfaz deja de ser una superficie para convertirse en puente. En el corazón de cada interacción digital hay algo profundamente humano: una búsqueda. Buscamos entender, decidir, confiar. Buscamos sentir que lo que está del otro lado “nos entiende”.

Durante años pensé que el gran desafío del comercio electrónico era tecnológico. Hoy sé que era —y es— profundamente humano. Porque no diseñamos para pantallas; diseñamos para mentes. No optimizamos flujos; construimos vínculos. No hablamos de usuarios: hablamos de personas que esperan ser vistas,

comprendidas y acompañadas.

En estas páginas quise capturar la evolución de esa conciencia. Cómo pasamos de medir clics a interpretar emociones. Cómo la usabilidad dejó de ser un tema de ingeniería para convertirse en una estrategia de empatía. Cómo las empresas más exitosas de nuestra región descubrieron que la experiencia no se diseña sólo con código sino con sensibilidad.

Los testimonios de quienes participaron en este recorrido — diseñadores, líderes de producto, estrategias y visionarios— reflejan algo que aprendimos colectivamente: que el diseño centrado en el usuario no es una tendencia sino una forma de pensar. Que detrás de cada interfaz bien lograda hay una decisión ética: poner al ser humano en el centro.

La madurez del ecosistema digital iberoamericano no se mide por la sofisticación de sus algoritmos sino por la calidad de las experiencias que ofrece. Porque cuando la tecnología se vuelve invisible, cuando lo complejo se siente natural, cuando un proceso se convierte en placer, estamos frente a la verdadera innovación: la que mejora la vida cotidiana.

Este libro es una invitación a mirar de nuevo. Pensar en la usabilidad como un acto de respeto. Entender que cada interacción es una oportunidad para generar confianza. A reconocer que el futuro digital no se construye con máquinas que piensan sino con personas que sienten.

Los invito a recorrer estas páginas con los ojos de quienes nunca dejaron de aprender del otro lado de la pantalla.

Porque, al final, la mejor experiencia de usuario no es la que sorprende sino la que hace sentir que todo tiene sentido.

¡Bienvenidos a un nuevo momentum de nuestra historia digital!

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



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

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

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

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

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

Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

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

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

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

**¡Escucha ahora
el audio libro!**



ACCEDE A
eLíderesx25
PODCAST



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

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

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

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

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

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

Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en
Génesis de un futuro
digital



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

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



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



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



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



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



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

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

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

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



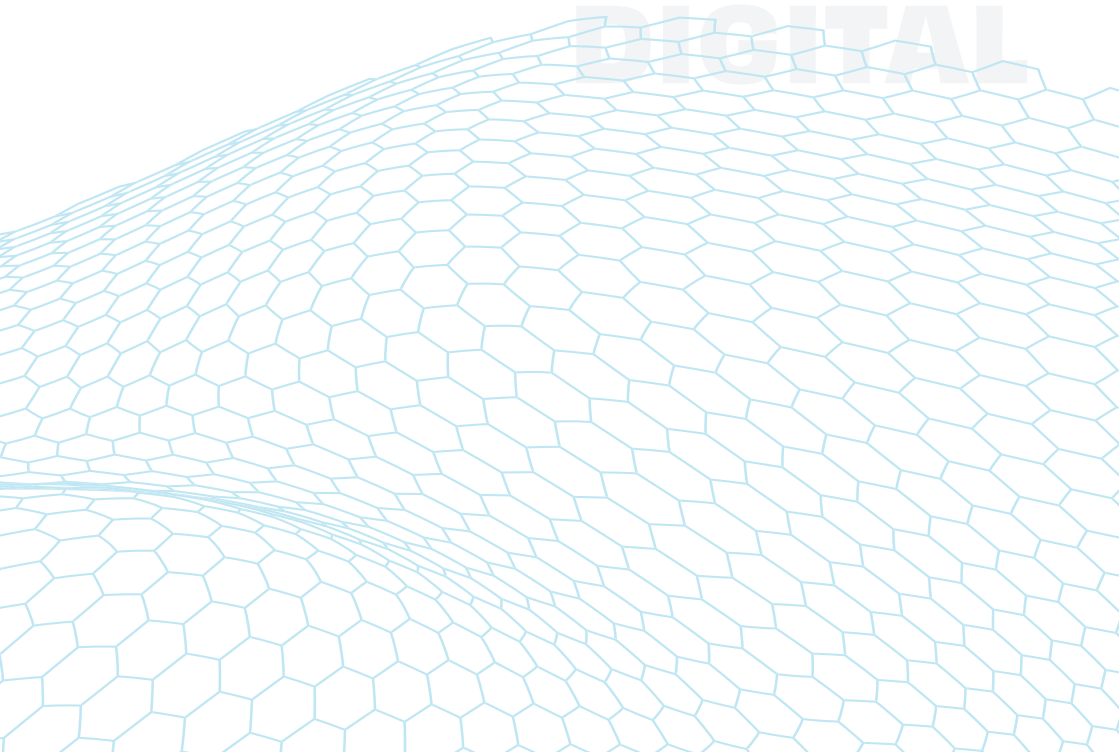
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Del usuario pasivo al consumidor empoderado

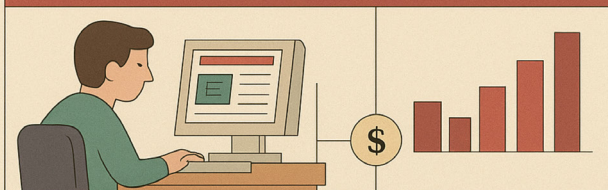
A lo largo de mis años en la industria digital, he sido testigo de una profunda transformación en el perfil del consumidor iberoamericano. Recuerdo cómo, en los albores del comercio electrónico, el usuario era casi un espectador: desconfiado, reacio al cambio y reducido a un rol casi pasivo.

En la actualidad, en cambio, nos enfrentamos a un consumidor completamente empoderado, que exige experiencias digitales rápidas, seguras y personalizadas. A continuación, exploraremos cómo la región evolucionó desde empresas enfocadas en el producto hacia modelos que ponen realmente al cliente en el centro. Para ello, repasaré la historia del ecommerce, hablaré de los primeros sitios web de la región, y explicaré cómo los consumidores transformaron sus demandas –desde velocidad y simplicidad hasta seguridad– para consolidar hoy un ecosistema digital centrado en el usuario.

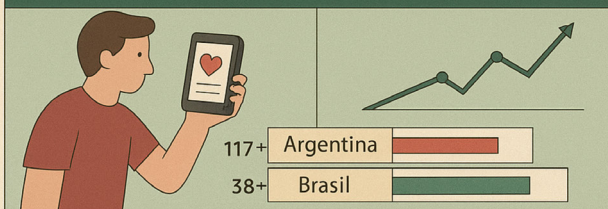
Breve recorrido histórico del cambio de paradigma: de empresas orientadas al producto a empresas centradas en el cliente

Breve recorrido histórico del cambio de paradigma: de empresas orientadas al producto a empresas centradas en el cliente

El consumidor pasivo en los inicios del ecommerce (años 90 y 2000)



La transición: del “early adopter” al usuario masivo (2010-2015)



Consumidor empoderado: protagonista de la experiencia digital



El consumidor pasivo en los inicios del ecommerce (años 90 y 2000)

En la última década del siglo XX, la noción de comprar por internet en Iberoamérica era aún muy novedosa. Internet acababa de “democratizarse” tras el boom de los 90, pero la mentalidad era aún **muy distinta a la actual**. Los sitios web eran sencillos –las páginas contaban con poco más que menús estáticos y catálogos de productos sin filtro– y la comodidad de la navegación era un lujo inexistente. Por entonces, **las empresas estaban orientadas al producto** y no al cliente. Se enfocaban en vender lo que podían fabricar o importar, más que en entender qué quería el comprador. De hecho, no era raro que la propuesta de valor estuviera limitada al precio o la disponibilidad física, sin pensar en el “customer journey” digital. Sugiero leer el libro de esta colección *Del boom de las punto-com al oscurantismo*.¹



Del boom de las punto-com al oscurantismo

Analizando un periodo que marcó el carácter y la capacidad de adaptación del ecosistema digital.

[Quiero leer este libro](#)

En este contexto, el consumidor que accedía a aquellas primeras tiendas online era **muy pasivo**. Su papel era básicamente esperar lo que le ofrecían: comparar precios de forma rudimentaria, navegar con desconfianza y, si compraba, cruzar los dedos hasta recibir el pedido.

En América Latina –y aún hoy en parte– una gran porción de la población carecía de tarjeta de crédito o prefería el efectivo, lo que alimentaba la **desconfianza en los pagos digitales**. Todavía hoy persiste “la desconfianza en pagos digitales” y esta tensión ha relegado incluso a sectores informales o de bajos ingresos al rol de **consumidores pasivos**.²



La reconversión de los medios de pago

Explorando las innovaciones y mutaciones en métodos de pago, transacciones digitales y prevención del fraude.

[Quiero leer este libro](#)

En otras palabras, sin crédito, con miedo al fraude, muchos usuarios veían el ecommerce como algo lejano o incierto, sin tomar un rol activo.

Por otro lado, la conectividad era lenta y limitada. Gran parte de los usuarios accedía a internet por

computadoras de escritorio y conexiones *dial-up* o ADSL rudimentarias. No había aún una estrategia de “*mobile-first*” ni apps integradas.

En los noventa y principios de los 2000, se priorizaba el *backend* del negocio (gestión de inventarios, logística física) sobre la experiencia del usuario. Empresas europeas o estadounidenses como Amazon (1995) y eBay (1995) marcaban la pauta global, pero en Iberoamérica la eclosión llegaba más tarde.

Brasil y México surgieron como líderes regionales de ecommerce impulsados por jugadores locales: **Mercado Libre** –fundado en Argentina en 1999– fue el primer gran marketplace regional y sentó las bases del comercio electrónico latino. Su crecimiento impulsó la expansión del ecommerce en la región. Aunque al principio apenas competía en volumen con gigantes como Amazon o Alibaba (que dominaban Asia), marcó un hito: ofreció por primera vez a los latinos una plataforma regional, y con ella empezó a surgir un perfil de usuario que miraba más allá de su tienda de barrio.³

En suma, durante los años 90 y 2000, el **consumidor pasivo** iberoamericano compraba lo que encontraba y pagaba como podía. Los esfuerzos de las empresas estaban más en ofrecer un producto o catálogo atractivo (orientación al producto), antes que en diseñar una experiencia de compra atractiva. Las páginas eran poco intuitivas, con sistemas de navegación limitados, múltiples pasos para concretar una compra y reglas de pago confusas.

Lo habitual era que el comprador rellenara interminables formularios, incluso por teléfono, y esperara una confirmación. Había poca personalización o segmentación: el concepto de “perfil de usuario” apenas empezaba a gestarse. En ese escenario, la compra online aparecía frecuentemente como un acto de **arrojo** más que de confianza; muchos consumidores hacían la compra una vez y luego olvidaban volver, debido a las torpezas iniciales de la plataforma o a experiencias lentas.

La transición: del “early adopter” al usuario masivo (2010–2015)

Hacia fines de los 2000 y principios de la década de 2010, se produjo un cambio drástico. Comenzó a crecer la penetración de internet y, sobre todo, de dispositivos móviles en Iberoamérica. Se democratizaron los **smartphones**, con una caída acelerada en el precio de los equipos y planes de datos móviles más accesibles.⁴

Mientras tanto, en las grandes ciudades, las redes de banda ancha mejoraban gradualmente. Todo esto permitió que muchos early adopters (los primeros usuarios digitales) mostraran a los demás las ventajas del canal online: conveniencia de comprar sin desplazarse, diversidad de productos y ofertas disponibles a un clic. Durante este periodo, muchas empresas vieron cómo sus segmentos digitales iniciales pasaron de ser «avanzados tecnófilos» a perfilarse como consumidores *mainstream*, dispuestos a integrar el mundo online en sus hábitos.

En la práctica, estos primeros usuarios masivos comenzaron a **exigir mejoras sustantivas**. No se conformaban ya con páginas estáticas: querían interfaces sencillas, rápidas, amigables. Por ello, los sitios web evolucionaron: se hizo obligatorio agregar buscadores internos, filtros por categorías, reseñas de productos e incluso sistemas de chat de ayuda. Por ejemplo, algunos marketplaces aprendieron a incorporar fotos de alta calidad, fichas de producto detalladas y la opción de calcular costos de envío. En paralelo, aparecieron soluciones para la famosa “lista de deseos” o cotización, que impulsaba al usuario a guardar ítems para considerar más tarde.

Un factor clave en esta transición fue el surgimiento de **metodologías ágiles y diseño centrado en el usuario** (UX design). Las empresas entendieron que no bastaba con poner productos en línea: había que poner al usuario primero, y comenzaron a **recoger datos de comportamiento** y aplicar analíticas básicas. Hub también algunos visionarios, como [Francisco Di Paola, CEO de Di Paola Latina](#), quien recuerda que:⁵



“Lo primero que tratamos de entender fue el comportamiento de las personas”.



Francisco
Di Paola

Es decir, la idea era dejar de preguntarse “¿qué producto queremos vender?”, para plantearse “¿qué necesita cada cliente y en qué punto de su recorrido?”. Muchos locales

físicos tradicionales que entraron al comercio electrónico entre 2010 y 2015 tuvieron que rediseñar sus operaciones: crearon call centers especializados, integraron sistemas de CRM, y en ocasiones hasta instalaban pasarelas de pago local (como pago en efectivo en comercios autorizados) para ganar la confianza de los clientes más recelosos.

Sin embargo, aún había retos. Aunque comenzaba a simplificarse la compra –por ejemplo, con la reducción del proceso a dos o tres clicks finales–, la mentalidad del **consumidor latinoamericano** era diversificarse más lentamente. Por un lado, subió el nivel de alfabetización digital gracias a programas gubernamentales y a la ola de social media, así que nuevos usuarios se sumaron cada año. Por otro, persistían barreras culturales: el pago contra entrega seguía siendo muy común (tal vez un 30–40% aún lo privilegiaba por encima de ingresar datos bancarios), y quedaba mucho por hacer en explicar conceptos como tokenización de tarjetas, protocolos SSL y codificación de transacciones.

Aun así, ya para 2015, las cifras comenzaban a mostrar indicios claros de escalamiento del comercio electrónico en la región. Tanto Argentina como Brasil registraban decenas de millones de compradores en línea: el primero con cerca de 17 millones, y el segundo con más de 38 millones de usuarios que realizaron al menos una compra digital. En conjunto, ambos países concentraban una parte importante del total latinoamericano, que se estimaba en más de 110 millones de compradores online ese año, según el Banco Interamericano de Desarrollo.⁶

De esta forma, la **transición del *early adopter* al usuario masivo** se caracterizó por la ampliación de la base de usuarios digitales y por un aprendizaje mutuo entre empresas y consumidores. Las compañías más exitosas introdujeron mejoras continuas: sus páginas migraron a diseños responsivos (optimizados para móviles) y se unificaron los catálogos entre canales online y offline.

Adicionalmente, la competencia creció: aparecieron nuevos marketplaces regionales (por ejemplo, Linio y Dafiti en retail de nicho) y los gigantes globales (Amazon, eBay) empezaron a poner atención en mercados iberoamericanos, lo que forzó un salto tecnológico.

En paralelo, los consumidores masivos, vacunados en cierto modo por prácticas como pagar sin salir de casa tras un largo día de trabajo, empezaron a exigir más velocidad en la web, diseños más intuitivos y, sobre todo, **garantías de seguridad** en sus transacciones. Este fue el caldo de cultivo para el verdadero empoderamiento que vendría.

Consumidor empoderado: **Protagonista de la experiencia digital**

A partir de mediados de la década de 2010 se consolidó la figura del **consumidor empoderado**. Hoy este usuario es protagonista activo de su experiencia digital: sabe qué quiere, dónde buscarlo y cómo valorarlo. Con más opciones que nunca en el mercado, el consumidor empoderado «deja de ser pasivo» y pasa a ser crítico,

exigente y con poder de decisión real (podemos decir que es “cocreador” de su propia experiencia de compra). Este perfil de consumidor iberoamericano ya compara precios y lee reseñas de otros usuarios antes de comprar, exige interfaces sencillas y personalizadas, y no duda en castigar con la indiferencia a las marcas que no entienden sus necesidades.

En mi visión, este cambio ha sido impulsado tanto por factores culturales como tecnológicos. Culturalmente, el consumidor iberoamericano de hoy ha crecido rodeado de tecnología en su vida cotidiana: smartphones, redes sociales y apps de mensajería que lo han hecho más **alfabetizado digitalmente**. Espera el mismo nivel de servicio en cualquier interacción online. Tecnológicamente, cosas como la inteligencia artificial y el big data han permitido que muchas plataformas “se adelanten” a sus deseos: recomendaciones automáticas en base a su historial o personalización de promociones. Le pedimos a los sitios que sean casi “adivinos” de lo que queremos ver.

Por otro lado, el consumidor empoderado conoce sus derechos y los hace valer. Está más informado sobre políticas de devolución, privacidad de datos y protección al consumidor. Es común que las empresas actualmente dediquen recursos a ganar su confianza mostrando certificados de seguridad, testimonios de clientes y políticas claras.

Un golpe maestro en logística ha consolidado este poder: hoy en América Latina, uno de cada cinco consumidores

rechaza comprar en línea si el envío es lento o incierto. Quizás por ello las compañías invierten masivamente en su cadena de suministro. Un reflejo de esto son los recientes reportes de Mercado Libre, que muestran datos impactantes: por ejemplo, en un trimestre reciente envió casi 350 millones de artículos en toda América Latina y logró que el **78,3% se entregara en un máximo de 48 horas**; incluso un 54% de pedidos llegó el mismo día o al siguiente.⁷

Estos logros no son casuales sino una respuesta directa a la demanda del consumidor, que hoy **espera rapidez** en todo. Estos avances en logística –agravados por la pandemia de COVID-19– han transformado la experiencia del usuario: la entrega veloz ya no es un “extra” sino una expectativa básica, elemento clave de la UX final. Como bien señala el informe de Mercado Libre, invertir en logística no es sólo cuestión de costos sino de **mejorar la experiencia y la conversión (Abon, 2023).**

Otro aspecto es la **simplicidad y diseño de interfaces.** El consumidor actual de la región proviene de una cultura de “consumo por scroll”: antes de comprar, espera encontrar apps o webs con pocos pasos, procesos de pago simplificados y mensajes claros. Por eso hoy es común el pago en un clic (wallets móviles, tarjetas guardadas, enlace directo con apps bancarias). Cada reducción de fricción cuenta. Este pedido de simplicidad incluso lo lidera lo más fundamental: *buscar* un producto. Si hace diez años a veces “nos perdíamos” en catálogos confusos, ahora las plataformas ofrecen búsqueda inteligente, filtros intuitivos y rutas de compra guiadas.

La barrera cultural del miedo al error también ha bajado: más consumidores saben que, en muchos sitios, pueden probar sin problema y devolver si no les gusta.

En resumen, el **consumidor empoderado** actual exige ser tratado como protagonista. Quiere que las marcas le ofrezcan recomendaciones personalizadas, anticipen su demanda y le den control. Esta es la gran transición: el cliente ya no compra mercancía, compra experiencias a su medida.

Como refiere [Francisco Di Paola](#), las empresas deben empezar *“por entender el comportamiento de las personas”* en cada paso del viaje del cliente (eLíderes Podcast x25, 2025). Este insight es clave: **el consumidor ya no se conforma con el producto; lo que persigue es un *journey* cómodo y significativo**. Si falla uno de estos pasos (por ejemplo, una web lenta o confusa), sabe que puede buscar otra opción. Hoy en Internet el poder lo tiene el cliente que no espera: es él quien pone condiciones, no la empresa.

Factores que consolidaron el empoderamiento

El paso al consumidor empoderado no se dio por azar; hubo varios factores estructurales que lo consolidaron en Iberoamérica.

Expansión del acceso a internet y dispositivos móviles:
El 70% de la población en la región contaba con acceso

a internet ya en 2020.⁸ Este aumento de conectividad, sobre todo vía smartphones, rompió muchas barreras geográficas. Hasta zonas remotas de México, Brasil o España empezaron a tener usuarios online activos. El resultado: muchísimos más clientes potenciales alfabetizados digitalmente, que esperan servicios “a la misma velocidad” que ven en YouTube o Facebook.

Adopción masiva de redes sociales y datos personales:

Al estar más tiempo en redes, los usuarios comparten gustos y costumbres que las empresas pueden analizar. Esto generó mejores estrategias de personalización. El “big data” pasó de ser un lujo técnico a un elemento cotidiano: cada usuario sabe (o desconfía) que su perfil es “un tesoro” que sitios y marcas analizan para darle contenido relevante.⁹ Este intercambio de información (a veces bienvenido) ha hecho que el consumidor sienta más poder porque ve contenidos diseñados para él y, a su vez, sabe que puede compartir su voz en esas mismas plataformas.

Desarrollo de fintech y métodos de pago locales: En los últimos años, plataformas de pago (de México a Chile) han multiplicado las opciones para el usuario: tarjetas, billeteras móviles, pagos fraccionados, QR, bancos online integrados (Pueyrredon, 2025). Esto elimina la gran excusa de la desconfianza. De hecho, empresas y académicos coinciden en que la **desconfianza en pagos digitales** solía ser un freno en la región, pero la rápida adopción de fintech (Mercado Pago, PayPal, etc.) y regulaciones más seguras ha derribado parte de ese temor.¹⁰

Más consumidores hoy se animan a introducir sus datos, en parte porque saben que pueden pagarlo después, cancelar al recibir o reclamar fácilmente. Esta seguridad incrementó el compromiso del usuario: ya no sólo lee reseñas; también busca el “sello de garantía” que le haga sentir seguro.

Mayor competencia y diversidad de oferta online: Al haber más sitios compitiendo por el cliente, el poder del consumidor aumentó. Ya no dependemos de un solo proveedor local: ahora hay grandes y chicos, verticales de nicho (sólo moda, sólo tecnología), marketplaces y tiendas globales que envían a la región. El poder de elegir ha blindado al consumidor: si no le gusta una UX, un precio o un plazo, cambia de plataforma. Dado que “el 78% de las ventas totales en Latam proviene de marketplaces” (Spring, 2024), esto consolida aún más su protagonismo: los marketplaces deben cuidar la experiencia o perderlo.

Influencias culturales e intercambio de experiencias globales: El consumidor iberoamericano ya **observa al mundo** gracias a Internet. Conoce las prácticas de Amazon, Alibaba o incluso de sus pares en Europa. La “cultura digital” es global: los jóvenes hispanohablantes leen blogs y ven videos sobre el mejor ecommerce del mundo, por lo que traen esas expectativas a su mercado local.

Sumado a ello, el multilingüismo y la migración han expuesto al consumidor latino a sitios de otros países. Esto hace que la referencia de calidad no sea nacional sino internacional. Así, cualquier retraso o diseño pobre le

parecen más evidentes y reprobables.

Catalizadores externos; la pandemia COVID-19: No es menor: el confinamiento obligó a millones a probar el ecommerce por necesidad (alimentos, medicamentos y entretenimiento). Muchos que antes se resistían tuvieron que comprar en línea. Al principio, movidos por el miedo, vieron que el comercio digital podía ser rápido y confiable (pago seguro, entrega a domicilio sin contacto).

Paradójicamente, la pandemia transformó a un gran segmento de consumidores de “probadores anónimos” en clientes leales del canal online. Y una vez habituados, rara vez regresan completamente a lo antiguo. Esto aceleró el salto hacia un consumidor empoderado, pues quien vivió la experiencia de un envío veloz o un cobro sin contratiempos ahora exige lo mismo siempre.

Las cifras lo avalan: América Latina fue **líder mundial de crecimiento del ecommerce** en 2020, con un alza del 37% en ventas online (Spring, 2024). Este contexto fue una lección masiva: las compañías que invirtieron en tecnología justo antes o durante la pandemia –mejoras en UX, en logística o en atención al cliente digital– salieron reforzadas y sentaron nuevos estándares para todos.

Conciencia del consumidor y su voz pública: Hoy muchos usuarios hablan y se informan en redes sociales y foros. No sólo compran; evalúan públicamente su experiencia. Esta capacidad de “viralizar” una mala (o buena) compra refuerza aún más su rol activo. Para las empresas, ha quedado claro que mantener contento al cliente es

cuestión de reputación.

Esta visibilidad empoderó culturalmente al consumidor: ya no teme ser ignorado por una gran marca; puede quejarse en Twitter y ver respuesta en horas. Este feedback inmediato ha obligado a las empresas a “mantener encendida la antena” al cliente, y a replantear procesos basados en comentarios reales. A esto me refiero cuando digo que el consumidor empoderado es protagonista: no sólo consume sino que moldea las políticas de las marcas con sus demandas y quejas.

Lecciones para el ecosistema

Tras este recorrido histórico y de factores, comparto algunas lecciones clave que deja esta transformación y que todo ecosistema digital debe interiorizar:

- **El cliente debe ser el eje de la estrategia de negocio.**

Los días de “inventar primero y luego crear mercado” han quedado atrás. Hoy se invierte primero en *customer research* y luego en producto. Quienes no lo entiendan sólo venden fugazmente. Empatizar con el usuario y su contexto –algo que cada vez más llaman “*human-centric design*”– es fundamental. Como bien apunta Francisco Di Paola, el corazón del trabajo es captar **qué hacen las personas y por qué lo hacen**, para alinear todos los puntos de contacto a su beneficio (eLíderes Podcast x25, 2025).

- ❑ **Velocidad y flexibilidad son requisitos mínimos, no extras.** Cualquiera puede montar una tienda online, pero pocas pueden asegurar envíos en horas. Ahora se espera que los sitios carguen en 3 segundos, que las entregas sean casi inmediatas, que los descuentos aparezcan justo en la temporada ideal. Por eso, las empresas deben invertir en tecnología escalable (servidores en la nube, data analytics en tiempo real, integraciones ágiles) y mantener una mentalidad de mejora continua. Entender que “el 80% de UX es latencia y simplicidad” puede ser el mantra del siglo XXI del comercio digital.
- ❑ **Seguridad y confianza, siempre visibles.** Para convertir a un escéptico, hay que mostrar claramente que el sitio es confiable: certificados SSL, políticas de reembolso sencillas, logos de entidades conocidas, reviews verificadas. La modernización debe acompañarse de campañas de educación digital al público: explicar que es seguro usar tarjetas o que el fraude es minúsculo hoy. Los mensajes de comunicación deben incluir cláusulas de seguridad, porque el consumidor empoderado lo lee todo y busca señales de credibilidad.
- ❑ **Uso de datos y personalización con responsabilidad.** El consumidor actual disfruta de ofertas personalizadas, pero al mismo tiempo vigila su privacidad (sobre todo en Europa, pero en Iberoamérica también aumenta la preocupación). Hay que balancear estas dos cosas: ofrecer sugerencias útiles sin cruzar la línea de invasión. La recomendación en tiempo real, basada en

inteligencia artificial, debe usarse como una ayuda, no como una presión para comprar. De este modo, el usuario siente que se valora su tiempo (una simple búsqueda te devolverá justo lo relevante), y esto refuerza su empoderamiento, ya que percibe que **las plataformas lo conocen bien y lo tratan con precisión**.

- ❑ **Canales múltiples y coherencia (omnicanal).** Hoy el consumidor se mueve entre apps, web, redes sociales y tiendas físicas casi sin distinción. Debe poder, por ejemplo, ver un producto en Instagram, ir a la web de la marca, chatear con un asistente virtual y recoger en tienda física sin problemas. Este protagonismo exige que las empresas unifiquen todos estos canales y manejen datos de clientes en una sola base, para “la continuidad del servicio”. Ante un consumidor empoderado, los silos de sistemas se transforman en un lastre, porque él simplemente pedirá “lo mismo” en todos lados.
- ❑ **Formación continua y agilidad mental.** El ecosistema debe aprender que los paradigmas cambian rápido. Algo que era innovación hace cinco años puede ser norma hoy. Así, las empresas deben fomentar internamente la capacitación digital de su gente (desde operadores hasta ejecutivos) y adoptar metodologías ágiles, que permitan iterar producto y procesos basándose en feedback real del cliente. La voz del consumidor se incorpora en cada sprint o mejora del producto. Personalmente, veo que esto separa a las compañías exitosas de las rezagadas: las primeras *lean startup* aprenden del cliente en tiempo real; las segundas siguen basándose

en suposiciones de mercado desactualizadas.

- **Visión estratégica de largo plazo.** Aunque el consumidor empoderado demanda gratificación inmediata (velocidad de entrega, navegación rápida, atención 24/7), el ecosistema no puede pensar sólo en el “ahora”. Debe equilibrar esto con la construcción de marca y confianza sostenida. En la práctica, esto significa invertir en branding, en calidad de servicio (por ejemplo, un call center empoderado) y en la comunidad, no sólo en ventas flash.
- Los emprendedores deben comprender que “una buena venta está apalancada en una gran marca, para sobrevivir a largo plazo”. Hoy la lección es clara: **el consumidor empoderado es exigente pero también leal** a cambio de consistencia. Cada interacción de calidad fortalece la relación, cada falla la debilita.

En conclusión, el trayecto del **usuario pasivo** al **consumidor empoderado** ha sido largo y complejo, pero ofrece una gran recompensa: un ecosistema digital donde el feedback fluye, la innovación se guía por las necesidades reales, y las compañías crecen entendiendo profundamente a su público.

Es nuestra labor, como profesionales del ámbito digital, seguir aprendiendo de este proceso y aplicarlo para construir experiencias más humanas y eficientes. Como resalté al abrir este capítulo, ya no es el vendedor el que elige sus mejores productos con optimismo; es el cliente el que selecciona meticulosamente dónde y

cómo gastar su dinero. Debemos estar a la altura de ese desafío, escuchando con atención cada requerimiento y transformándolo en soluciones que, en última instancia, mejoren la vida de las personas, que es el verdadero eje de toda estrategia de negocio moderna.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



000



Feedback



Choice

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Nacimiento del diseño centrado en el usuario

El auge de Internet y la revolución digital de principios del siglo XXI trajeron consigo un cambio profundo en la forma en que concebíamos los productos y servicios. Recuerdo claramente cómo en los años 2000 las páginas web en Iberoamérica eran esencialmente funcionales: parecían catálogos estáticos con escasa atención a la experiencia de la persona que las usaba. En ese contexto nacieron los primeros conceptos de *user interface* (UI) y *user experience* (UX), impulsados sobre todo por la academia y algunos estudios pioneros extranjeros.

La UX se define como *el proceso que utilizan los equipos de diseño para crear productos que brindan experiencias significativas y relevantes a los usuarios*. Este enfoque integral abarca no sólo la apariencia visual sino la facilidad de uso y la satisfacción global de quien interactúa con un producto o servicio.

Con el paso del tiempo, esta idea se fue adentrando en las prácticas iberoamericanas. Al inicio de los 2000,

tanto en España como en América Latina, la usabilidad y la experiencia de usuario aún se encontraban en una fase introductoria. La mayoría de los desarrolladores web trabajaba siguiendo su propio criterio, sin metodologías formales de UX o testing de usuarios. Sin embargo, ya surgían conferencias locales de Interacción persona-ordenador y capítulos de SIGCHI (como CHI-Latina, CHI-México, BrCHI en Brasil o CHI-Chile), que empezaron a difundir estas disciplinas.

En aquel momento, era habitual asistir a talleres o cursos que apenas rozaban la interfaz en una web, pero empezaban a hablar de “evaluación heurística” o “pruebas de usabilidad”, conceptos entonces desconocidos para el gran público.

Los primeros talleres y cursos de UX, junto con la popularización de redes sociales y tiendas online, hicieron evidente la importancia de considerar al usuario real en el diseño. Los profesionales iberoamericanos aprendimos de referentes globales (Nielsen, Norman, Cooper) y, al mismo tiempo, adaptamos esas enseñanzas a nuestras propias realidades. Por ejemplo, los manuales de usabilidad de la ISO o las buenas prácticas de diseño web (tales como legibilidad, consistencia o feedback) comenzaron a aplicarse en sitios institucionales de gobiernos y en proyectos de ecommerce emergentes. **En resumen, la web funcional de los años 2000 evolucionó progresivamente hacia una web enfocada en la usabilidad**, en la que la satisfacción del usuario pasó a ser una métrica clave.

El modelo de elementos de la experiencia de usuario

Uno de los aportes fundamentales para entender la evolución del diseño centrado en el usuario es el **modelo de elementos de la experiencia de usuario** propuesto por Jesse James Garrett en 2000.¹¹ Este modelo conceptualiza la experiencia de usuario como un proceso que se desarrolla a través de distintos niveles, desde lo más abstracto hasta lo más concreto, y a lo largo del tiempo, desde la concepción inicial hasta la culminación del producto digital.

El esquema se organiza en **cinco planos jerárquicos**, cada uno representando un aspecto esencial del diseño:

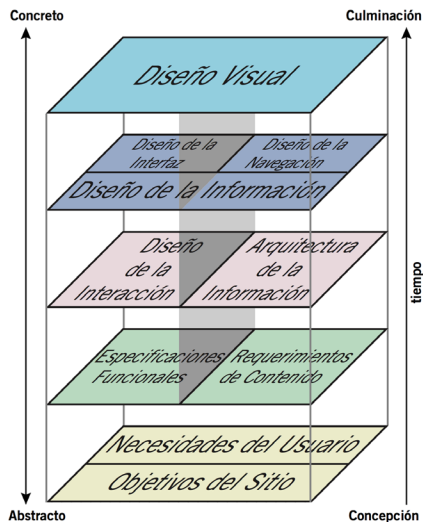


Figura. Modelo de Jesse James Garrett (2000), que representa las capas del diseño de la experiencia de usuario, mostrando el recorrido de la concepción a la culminación del proyecto digital. Fuente: Baeza-Yates, Rivera Loaiza & Velasco Martín, 2004

Plano de estrategia (nivel más abstracto): Aquí se definen los **objetivos del sitio**, que reflejan lo que la organización busca lograr, y las **necesidades del usuario**, es decir, lo que esperan o requieren quienes utilizarán el sitio o la aplicación.

Plano de alcance: En este nivel se detallan las **especificaciones funcionales**, que son las funciones y servicios que el producto digital debe ofrecer, así como los **requerimientos de contenido**, que comprenden la información y los materiales que deben estar presentes para cumplir con las necesidades identificadas.

Plano de estructura: Este plano define el diseño **de interacción**, que indica cómo los usuarios interactúan con el sistema, y la **arquitectura de la información**, que organiza y estructura la información para facilitar su comprensión y accesibilidad.

Plano de esqueleto: En este nivel se trabaja sobre el **diseño de la interfaz**, que organiza los elementos visuales en la pantalla, y el **diseño de la navegación**, que establece cómo los usuarios acceden y se desplazan por la información.

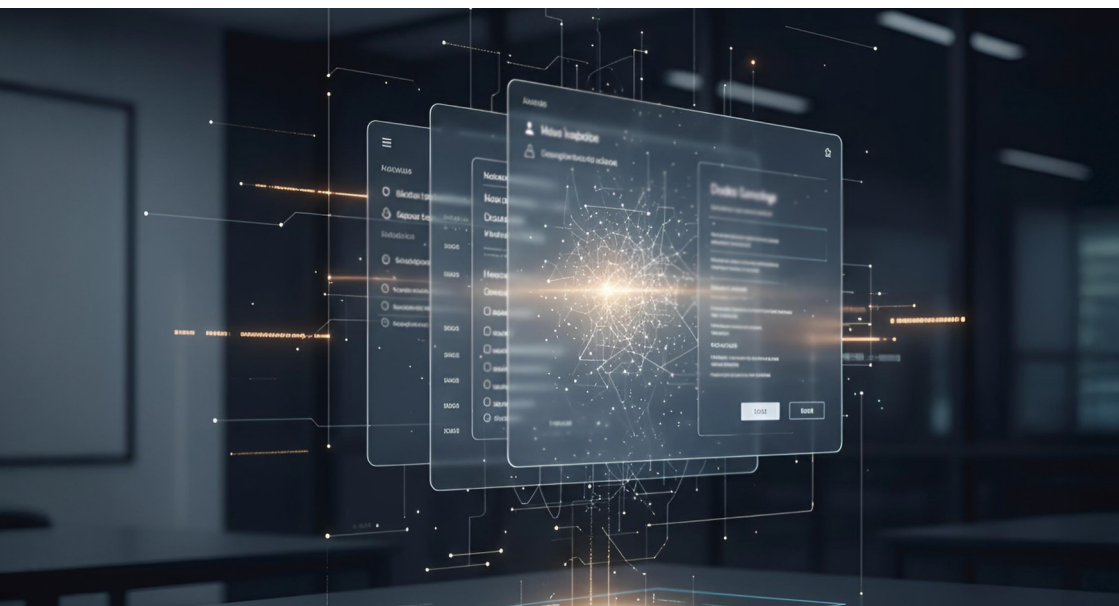
Plano de superficie (nivel más concreto): Finalmente, el **diseño visual** determina el aspecto estético del producto, incluyendo tipografía, colores, imágenes y estilo gráfico general.

El modelo también se puede interpretar a través de

dos ejes complementarios:

- El **eje vertical** representa la progresión desde lo abstracto hasta lo concreto, mostrando cómo las decisiones estratégicas se concretan en elementos visuales y funcionales.
- El **eje horizontal** refleja la dimensión temporal, desde la **concepción** del proyecto hasta su **culminación**, y evidencia que la experiencia de usuario se construye progresivamente.

Este modelo permite comprender que la experiencia de usuario no es sólo una cuestión de diseño visual o interacción sino un proceso integral que parte de la comprensión de los objetivos y necesidades, para culminar en un producto digital funcional, usable y atractivo. Así, la figura de Garrett se convierte en una herramienta conceptual clave para orientar el diseño centrado en el usuario en entornos digitales.



Los primeros pasos: de la web funcional a la web usable

Al iniciar la década de 2000 en Latinoamérica, la prioridad era que los sitios web «funcionaran» técnicamente (que cargaran y mostraran contenidos), pero casi nadie cuestionaba la calidad de la experiencia del usuario.

La usabilidad era un lujo desconocido. Según Baeza-Yates (2004) –quienes mencionan el modelo de Garrett que compartí anteriormente–, en aquel momento: “La usabilidad en Iberoamérica se encontraba en una etapa de introducción” y “existía un desconocimiento tanto en el área académica como en la empresarial sobre sus beneficios”.

No obstante, el boom de Internet y la creciente competencia obligaron a muchos emprendedores y empresas emergentes a replantear sus páginas: se dieron cuenta –a veces de forma dramática– de que un sitio que no permitía al usuario completar tareas básicas (comprar, registrarse, navegar) no podría prosperar.

Fue en esos años cuando empezó a verse un cambio: crecieron la oferta de cursos y talleres de UX y la presencia de profesionales de interacción humano-computador (IHC). Se celebró por primera vez el Congreso Latinoamericano de Interacción Humano-Computador (CLIHC) en 2003;¹² y en España, la Asociación de Interacción Persona-Ordenador (AIPO) difundía

anualmente el congreso Interacción.¹³ Estas actividades trajeron al debate conceptos nuevos, como pruebas con usuarios, diseño centrado en tareas y arquitectura de la información. Recuerdo que incluso universidades empezaban a impartir asignaturas dedicadas a UI/UX en carreras de informática o diseño.

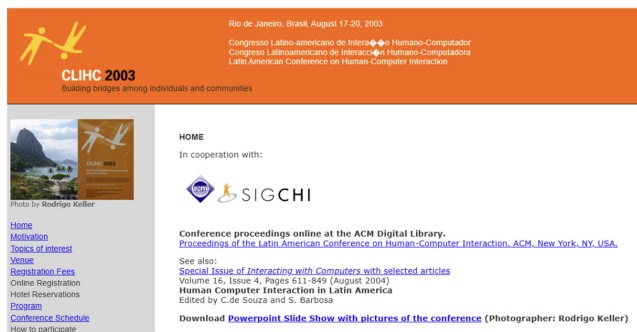


Figura 2. Sitio oficial del Congreso Latinoamericano de Interacción Humano-Computadora (CLIH 2003), celebrado en Río de Janeiro, Brasil. Todavía hoy es posible acceder a esta página, que conserva el antiguo esquema visual característico de la web de comienzos de siglo —incluyendo la advertencia “no es seguro” en el navegador—, lo que la convierte en un testimonio vivo de la estética, la arquitectura y las tecnologías de la web 1.0.

Al mismo tiempo, surgieron los primeros estudios y agencias dedicados específicamente al diseño de interfaces. En Argentina, por ejemplo, se formaron equipos pioneros que combinaban programación con ergonomía y encuestas de usuario, mucho antes de que existieran diplomas formales. En Chile, la Universidad Católica organizó talleres de usabilidad desde principios de los 2000.

Poco a poco, proyectos claves como portales de gobierno, bancos o los primeros ecommerce nacionales (Mercado Libre, Despegar, B2W) exigieron procesos

más profesionales de diseño. **Gradualmente, el énfasis pasó de “si la web funciona, sirve” a “¿es la web usable y útil para la gente?”**, tal como lo destaca la comunidad global de UX. En esta transición influyeron enseñanzas internacionales pero adaptadas a nuestras limitaciones tecnológicas (baja velocidad, navegadores desactualizados) y culturales (multilinguaje, confianza limitada en transacciones en línea).

Adopción del **diseño centrado en el usuario en Iberoamérica**

En la segunda mitad de los 2000 se fue consolidando el interés por el *user-centered design*. Surgen pioneros tanto en agencias digitales como en startups tecnológicas que institucionalizan la investigación de usuarios. Desde mi perspectiva, uno de los hitos fue que grandes empresas locales empezaran a contratar equipos de UX. Por ejemplo, a inicios de 2010, Mercado Libre (Argentina) ya contaba con un departamento dedicado a analizar la experiencia de compra. Un caso revelador es que actualmente la compañía dispone de **alrededor de 1.500 profesionales de UX trabajando en seis países de Latinoamérica**.¹⁴ Esto demuestra cómo una empresa iberoamericana entendió que el diseño a escala necesitaba sistemas y metodologías compartidas.

En agencias, se vieron reconocimientos internacionales: por ejemplo, la firma UZER fue premiada como la mejor agencia de consultoría y diseño UX en América Latina.¹⁵ Se

formaron comunidades locales: grupos como UX Buenos Aires, UX Santiago, UX México o UX Madrid reunieron a diseñadores y desarrolladores. Además, se realizaron conferencias *UX Latam* (como UXLat 2019 en Santiago de Chile), donde profesionales de varios países firmaron conjuntamente una Declaratoria Iberoamericana de UX.¹⁶

En ese manifiesto se enfatiza que «*el balance entre la voz del negocio, del mercado y del usuario es esencial para el éxito de un producto o servicio*», y que el diseño *debe ser algo estratégico* moviéndose “de lo reactivo hacia algo proactivo” (UX Lat, 2019). Dicho en otras palabras, la UX dejó de ser vista como un agregado decorativo para convertirse en una disciplina conectada a la estrategia de negocio.

También en los primeros años de la década de 2010, varias universidades y másteres en la región (por ejemplo, en España con UNIR, en Argentina con la UBA y en Brasil con la UniRío) comenzaron a ofrecer programas especializados en UX/UI. Esto catapultó la profesionalización: el título de *designer* se diversificó en *UI designer*, *UX researcher*, *interaction designer*, etc.

Personalmente, al integrar equipos de diseño web, noté un mayor uso de metodologías como *design thinking* o *lean UX*, incluyendo entrevistas con usuarios, mapas de empatía y tests de prototipos. Los primeros “*pivots*” de proyectos nativos digitales quedaron marcados por realizar **testing de interfaces** y **investigación cualitativa**: metodologías que ahora consideramos básicas pero que entonces eran innovadoras en la región.

En este proceso de adopción, la influencia de expertos locales fue clave. Por ejemplo, líderes del sector retail latino como Macarena Swett (Directora de Forus S.A., grupo chileno) enfatizaron la importancia de la transformación cultural hacia el cliente digital. Sus comunicados corporativos reflejan esa visión: “Continuaremos estando más cerca de nuestros clientes (...) ofreciendo la mejor experiencia de compra”.¹⁷

Este tipo de mensajes motivó a muchas empresas a invertir en tecnología pero también en entender a los usuarios. Así, la UX empezó a permear la estrategia corporativa en Iberoamérica, no sólo en startups sino también en multinacionales como Mercado Libre, Globant, Baufest, Belatrix y muchas otras que invirtieron en diseño de experiencia de usuario (Figma / UX Lat, 2019).

De la estética a la experiencia

Con el asentamiento de la UX, en la región ocurrió un desplazamiento conceptual: se pasó de hablar principalmente de *diseño estético de interfaces* a ocuparse de la *experiencia integral del usuario*. En mis inicios, la tendencia era enfocarse en el *look&feel* —colores, tipografías, animaciones—; hoy en día, la prioridad es que la interfaz genere valor real para quien la usa. Como menciona [Virginie Verstraeten, Gerente eCommerce de H&M Latinoamérica](#), en conferencias, la clave está en ofrecer una “experiencia unificada centrada en el consumidor”, no sólo una imagen atractiva.¹⁸ Esto refleja cómo las minoristas globales entienden que la UX abarca todo el recorrido del cliente, desde el descubrimiento hasta la posventa.

Esta transición es coherente con las definiciones actuales: la Interaction Design Foundation aclara que “UX design involucra el diseño de todo el proceso de adquisición e integración del producto, incluyendo branding, diseño, usabilidad y funcionalidad”.¹⁹ En otras palabras, la UX va más allá de la interfaz visual (UI). De hecho, mientras se popularizaba en Iberoamérica el concepto «diseñador UX/UI», vale la pena distinguirlos: **la UI es parte del UX, pero no son lo mismo** (Interaction Design Foundation). El UI designer optimiza elementos gráficos puntuales, mientras que el UX designer piensa en cómo la persona completa sus tareas y qué sensaciones experimenta. El famoso diseñador Don Norman lo resumía así:

“Ningún producto es una isla. Un producto es más que el producto; es un conjunto coherente e integrado de experiencias. Piensa en todas las etapas de un producto o servicio (...) Haz que todo funcione en armonía”.



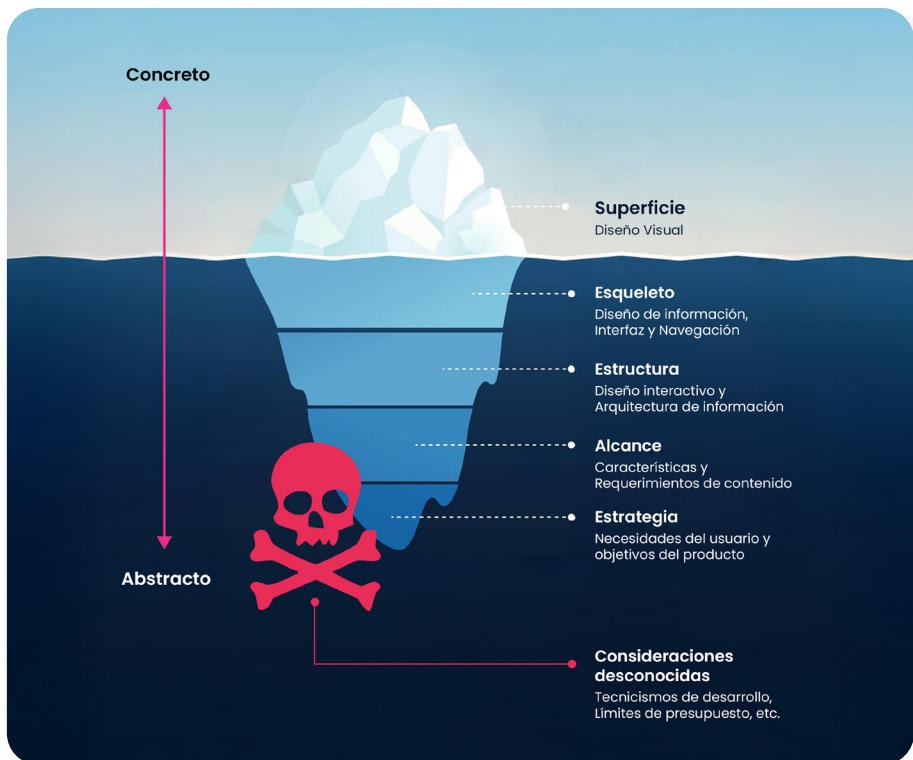
Don
Norman

En la práctica, esto significó que desarrolladores y diseñadores latinoamericanos adoptaron nuevas prácticas: encuestas de satisfacción, métricas de conversión, jornadas del usuario (user journeys) y prototipado iterativo. Por ejemplo, interfaces clave como la página de pagos de Mercado Pago o la app de banca móvil de BBVA (España) se rediseñaron múltiples veces en base a estudios con usuarios locales.

En 2015, una tendencia reconocida fue el *storytelling* o

diseño de narrativas en apps de noticias y tiendas, en la búsqueda de enganchar emocionalmente al usuario. El cambio fue evidente: las propuestas gráficas de 2010 eran legibles pero rígidas, mientras que en 2024 priorizamos flujos intuitivos, feedback constante e inclusividad. Esta evolución de la estética a la experiencia también se refleja en eventos de la comunidad: ya no bastan portfolios bonitos; los portfolios de UX incluyen casos con *before/after* basados en investigaciones reales.

Una vez más, traigo a la mesa a James Garrett y no es por nada, los cinco elementos de la experiencia del usuario que él planteó en.... todavía están vigentes (Interaction Design Foundation):



La consolidación de la UX como disciplina estratégica

A medida que avanzaron los años, la UX adquirió un peso estratégico en las organizaciones de la región. En la actualidad, es cada vez más común que la experiencia de usuario sea un criterio de decisión a nivel gerencial. Lo que antes era un asunto del equipo de diseño ahora involucra a marketing, finanzas y dirección general. De hecho, recientes estudios de mercado muestran que el diseño UX es una industria en rápido crecimiento: se estima que el tamaño global del mercado de diseño UX era de USD 11,4 mil millones en 2025 y alcanzará USD 22,6 mil millones para 2030.²⁰ Esta expansión –un crecimiento anual compuesto de aproximadamente el 14,7% (Mordor Intelligence, 2025) – refleja que las empresas, tanto de Norteamérica como de Iberoamérica, tratan la UX como una palanca central de su negocio (ver gráfico).

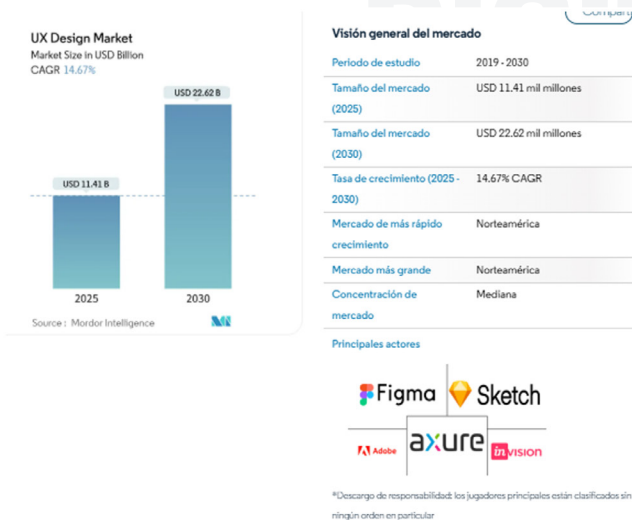


Gráfico. Crecimiento proyectado del mercado global de diseño UX (user experience) entre 2025 y 2030. El estudio de Mordor Intelligence estima que el sector duplicará su valor en cinco años, pasando de USD 11,41 mil millones en 2025 a USD 22,62 mil millones en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) del 14,67 %.

En Iberoamérica específicamente, la UX como disciplina ya no es “algo nuevo” ni opcional. Se han creado roles directivos dedicados: *Chief Experience Officer (CXO)* o *Head of UX* se leen en perfiles corporativos de empresas grandes. En 2019 incluso se firmó la Declaratoria Iberoamericana de UX (UXLat, 2019) donde más de 30 profesionales se comprometieron a fortalecer la disciplina en la región (UX Lat, 2019). Esa Declaración subraya que la UX «debe permear a los tomadores de decisiones», y que el diseño debe hablar el lenguaje del negocio, centrarse en resultados e indicadores (UX Lat, 2019). Estos lineamientos reflejan una mentalidad que he visto crecer: ya no se trata sólo de tener un buen aspecto gráfico sino de demostrar con datos cómo el diseño mejora ventas, reduce costos de soporte o fideliza clientes.

Tal consolidación estratégica se traduce también en inversiones concretas. Muchas empresas establecieron equipos formales de *UX research*, con presupuestos para laboratorios de usabilidad y software de análisis. La creciente oferta académica –maestrías, diplomados y hasta posgrados en UX/UI en universidades iberoamericanas– señala la demanda por talento especializado. Además, las agencias de publicidad y marketing tradicionales comenzaron a incorporar UX en sus servicios: ya no sólo ofrecen campañas creativas sino auditorías de experiencia y prototipos. Todo esto demuestra que la UX se ha integrado al modelo de negocios: tal como menciona el manifiesto UXLat, el equipo de UX debe entender los indicadores centrales del negocio y medir su impacto (UX Lat, 2019).

El impacto del *mobile-first*

Una de las fuerzas catalizadoras más importantes en Iberoamérica ha sido la adopción masiva del celular. En los años recientes, la penetración de Internet móvil superó por amplio margen a la de desktop. De hecho, en 2024, alrededor del 65% de la población latinoamericana estaba conectada a internet vía móvil, unas 413 millones de personas.²¹ Este dato revela que cualquier estrategia de UX en la región debe ser *mobile-first*: diseñar primero pensando en pantallas pequeñas, conexiones variables y contexto de uso móvil (calles, transporte, etc.).

El cambio hacia el móvil no sólo fue tecnológico sino cultural. De pronto, apps como WhatsApp o Facebook Messenger se convirtieron en la interfaz más común para la interacción social, mucho más que las web tradicionales. Esto influyó en el diseño: por ejemplo, las aplicaciones comenzaron a adoptar **microinteracciones** (animaciones breves al tocar un botón) y **patrones de navegación unificados**, tal como dicta la evolución de las tendencias globales.²² A nivel de negocio, las ventas en móviles crecieron de manera exponencial, lo que forzó a los diseñadores a optimizar la experiencia de checkout en pocos pasos y con métodos de pago locales.

El fenómeno *mobile-first* también aceleró la inclusión digital. Servicios bancarios, gubernamentales y educativos se reorientaron hacia apps; se popularizó el concepto de *diseño responsivo* para adaptar interfaces a cualquier dispositivo. En paralelo, emergieron

consideraciones de accesibilidad: diseñar pensando en pantallas táctiles implicó atender tamaños de botones, contraste y legibilidad incluso al sol, problemas críticos en muchos países de la región. En mi práctica, aplicar móvil primero cambió la forma de prototipar: ahora las pruebas de usabilidad se hacen con prototipos móviles antes que páginas web.²³

Lecciones aprendidas

Al mirar retrospectivamente, podemos extraer varias enseñanzas de este largo proceso. Primero, que **la adopción de la UX en Iberoamérica fue inevitable pero paulatina**: se gestó en la transición de un continente que apenas exploraba el potencial de internet, hacia un entorno digital maduro. Aprendimos que no basta copiar soluciones de otros mercados; había que entender contextos locales (velocidad de internet, grados de confianza del usuario, costumbres culturales) e incorporarlos al diseño. La “mentalidad de startup” que mencionan referentes de empresas latinoamericanas también se mezcló con la necesidad de tener una visión sólida. En Mercado Libre lo capturan así: balancear libertad y orden, permitir experimentación pero dentro de un marco compartido (Figma).

Otra lección clave es que la **UX es inacabada**: el manifiesto UXLat lo dice bien, *“seguirá cumpliendo su objetivo mientras sigamos promoviendo su valor”* (UX Lat, 2019). Constantemente surgen nuevas tecnologías (IA, realidad aumentada, interfaces de voz) que replantean la experiencia

y exigen reentrenarse. Lo positivo es que la comunidad iberoamericana ha creado una base colaborativa (eventos, publicaciones, estándares en español) (UX Lat, 2019), que facilita compartir los éxitos y errores. Por ejemplo, hoy las guías de estilo en español, las traducciones de terminología UX y los repositorios de casos de estudio contribuyen a nivelar la disciplina en la región.

Finalmente, creo que la conexión entre UX y negocio es una regla que llegó para quedarse. Proyectos digitales que han fracasado en Iberoamérica suelen tener algo en común: pusieron tecnología o marketing sobre la mesa, pero ignoraron la voz del usuario. En cambio, los ganadores siguen la receta opuesta: estudian al cliente desde el inicio, diseñan iterativamente y miden resultados (con indicadores concretos de satisfacción o conversión) (UX Lat, 2019). Por ello, la gran enseñanza es que **la experiencia del usuario no es un detalle opcional sino la columna vertebral del producto digital**. Como he visto a lo largo de mi carrera, una inversión temprana en UX se traduce tarde o temprano en lealtad de marca y ventaja competitiva.

En resumen, el nacimiento del diseño centrado en el usuario en Iberoamérica ha sido el fruto de un proceso global adaptado localmente: aprendimos de modelos internacionales pero los traducimos a nuestra realidad lingüística, cultural y económica. El resultado es un ecosistema digital más consciente y profesional, en el que la UX es hoy parte esencial de la estrategia, desde las grandes empresas hasta los emprendimientos emergentes. La historia continúa pero, sin duda, el

“usuario” pasó de ser un espectador a ser el protagonista principal de la narrativa digital regional.

Experiencia unificada y cultura centrada en el cliente

Los avances en interfaz, usabilidad y diseño centrado en el usuario pueden mejorar métricas, pero sólo se vuelven sostenibles cuando hay un cambio más profundo: el de la *mentalidad*. Transformar una empresa en una organización *customer-centric* significa asumir que el cliente no es el destino del proceso sino su punto de partida. Todo lo demás —la tecnología, los canales, los equipos— se reordena en torno a esa premisa.



Una de las ejecutivas que mejor sintetiza esta visión es [Macarena Swett, líder de transformación cultural y digital en Forus S.A](#), un grupo de retail con fuerte presencia en Chile y la región, que ha sabido evolucionar del comercio físico al digital con una convicción inquebrantable: **poner al cliente en el centro de cada decisión**. En sus palabras:²⁴



“Todo lo que pienses o hagas tiene que ser en base al cliente. Sigue siendo lo mismo: nada tiene sentido si no lo haces pensando en crear valor para el cliente. Más allá de que uno hable de inteligencia artificial o metaverso, el cliente siempre va a ser cliente. Los puntos de contacto cambian, las interfaces cambian, pero la esencia sigue siendo la misma: crear valor para personas de carne y hueso”.



Macarena
Swett

En esta frase hay más sabiduría que en decenas de manuales de transformación digital. Porque el cambio real no ocurre cuando adoptamos nuevas herramientas sino cuando entendemos que la tecnología **debe amplificar la empatía**, no reemplazarla. Macarena lo confirma desde su propia experiencia liderando un proceso de reinención cultural dentro de la organización:



“Para mí, la transformación digital es una transformación de cultura. Creamos áreas nuevas como Business Intelligence y Data Science, automatizamos el centro de distribución, integramos operaciones y marketing. Pero lo esencial fue entender que el ecommerce como lo conocíamos es vintage: el futuro es el comercio unificado, donde lo online y lo offline son una sola experiencia”.



Macarena
Swett

Ese concepto —*el comercio unificado como evolución del ecommerce*— no es menor. Representa una madurez del ecosistema iberoamericano que ya no se mide sólo por su capacidad tecnológica sino por su habilidad para **crear experiencias coherentes y fluidas**. En el pasado, hablábamos de omnicanalidad; hoy hablamos de *unidad de experiencia*.

Quien también lo vive en carne propia es [Virginie Verstraeten, responsable de eCommerce para Chile, Perú y Uruguay en H&M](#), una marca que ha convertido la integración entre el mundo físico y el digital en su mayor fortaleza. Su mirada complementa la de Macarena con una precisión quirúrgica:²⁵



“El cliente no te ve como online u offline; te ve como una sola marca. Si la experiencia falla en un canal, impacta en todos. El consumidor lo único que espera es que su proceso de compra sea lo más sencillo posible”.



**Virginie
Verstraeten**

Ese “proceso sencillo” del que habla Virginie es el resultado de una enorme sofisticación detrás: sincronización de inventarios, gestión en tiempo real, integración de sistemas y, sobre todo, coherencia comunicacional. Es la confirmación de que la omnicanalidad dejó de ser una ventaja competitiva para convertirse en una condición básica del nuevo consumidor digital.

Virginie lo refuerza con otra reflexión que revela el ADN de la nueva era del retail (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Yo creo que la conexión de la tienda con el canal online es clave. El comercio unificado es fundamental, porque, al final, el consumidor no distingue canales: se inspira en la tienda, compra en digital y espera una experiencia fluida en ambos mundos”.



**Virginie
Verstraeten**

Lo que ambas líderes plantean, cada una desde su trinchera, es la consolidación de una **nueva lógica de diseño de experiencia**, donde el foco ya no está en la plataforma sino en el viaje del cliente.

En ese recorrido, el UX (user experience) se vuelve una herramienta estratégica, no decorativa: una disciplina que permite traducir la empatía en interacción, la promesa en acción y la intención en conversión.

Desde la perspectiva del ecosistema digital iberoamericano, esta evolución es monumental. En los primeros años, hablábamos de “usabilidad” como si se tratara de botones y flujos de navegación; hoy hablamos de **cultura de experiencia**. Ya no basta con optimizar la interfaz: hay que orquestar la totalidad del recorrido del usuario, desde la inspiración hasta la recompra, desde la búsqueda hasta la fidelización.

El reto que enfrentamos ahora —como región y como industria— es mantener esa coherencia en un entorno dominado por la hiperpersonalización, los datos en tiempo real y la inteligencia artificial. Pero como dice Macarena, el eje no cambia: la tecnología pasa, los dispositivos se renuevan, las interfaces mutan, pero el cliente sigue siendo el mismo ser humano que espera sentirse comprendido, acompañado y valorado.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Usabilidad como **ventaja competitiva**

Siempre he sostenido que hoy no basta con que una tienda online *funcione*; debe ser fácil, ágil y hasta placentera. En Iberoamérica, los mercados saturados empujan a los comercios electrónicos a encontrar nuevas palancas de diferenciación. El diseño centrado en el usuario –la usabilidad– emergió así como **ventaja competitiva clave**.

Contar con estándares sólidos y métricas claras, garantizar experiencias móviles e inclusivas, simplificar los flujos de compra y aprender de casos locales son factores determinantes. En este capítulo reflexiono sobre cómo la región iberoamericana transitó de “*que funcione*” a “*que sea fácil y placentero*”, e integro en el proceso investigaciones académicas, normas internacionales y las voces de profesionales de la industria.

De “que funcione” a “que sea fácil y placentero”

Hace unos años, el enfoque principal de muchos emprendimientos digitales era *simplemente hacer que el sitio funcionara*. Un botón que lleva a la página correcta, un checkout que no crashea, entre otros aspectos, esas eran ya hazañas. Hoy, sin embargo, ser competitivo exige mucho más. Me gusta decir que el usuario actual es un cazador de experiencias: busca procesos claros, intuitivos y, de ser posible, gratificantes. La tienda online no sólo tiene que “andar”; debe *encantar*.

En Iberoamérica, con su gran diversidad de culturas y niveles de desarrollo digital, este reto fue todavía más evidente. Por eso iniciamos el camino preguntándonos: ¿qué debemos medir y mejorar para que el cliente final *disfrute* comprar en nuestra plataforma?

Claramente, la tecnología dejó de ser un obstáculo y pasó a ser un **medio**. Mientras que en fases iniciales de todo proyecto ecommerce el primer objetivo era “que funcionara” (cargar páginas, procesar pagos), la siguiente generación de tiendas puso el énfasis en el usuario. Se dieron cuenta de que, por más robusto que sea el *backend*, la retención de usuarios y las ventas dependen de **la experiencia de usuario (UX)**. Un sitio web con mala experiencia de usuario puede conducir a carritos abandonados, bajas tasas de conversión y, lo peor de todo, clientes insatisfechos. El usuario *valora* la usabilidad, y una buena UX lo transforma de visitante

ocasional en cliente frecuente.

En la práctica, esa transición implicó entrevistar clientes, mapear sus recorridos (“*journeys*”) y recoger feedback directo. Aprendimos, por ejemplo, que la frase “*tómate tu tiempo, ¡sin apuros!*” no era un llamado que aseguraba compras sino un síntoma de diseño confuso. Estudios académicos señalan que la usabilidad es tradicionalmente valorada por cinco componentes clave –facilidad de aprendizaje (*learnability*) , eficiencia, memorabilidad, prevención de errores y satisfacción– y que todos influyen en la conversión.²⁶ En otras palabras, pasamos de vértigo y confusión al lema “**menos es más**”: interfaces claras, pasos cortos y cero fricciones.

“Menos es más” no es sólo un mantra; es un principio probado por la heurística de usabilidad de Nielsen: “*Evita el desorden innecesario; mejora la usabilidad con interfaces intuitivas y un diseño claro*”.²⁷

Más adelante veremos cómo la profesión incorporó normativas y métricas para operacionalizar estas ideas de forma sistemática.

Estándares y métricas de usabilidad

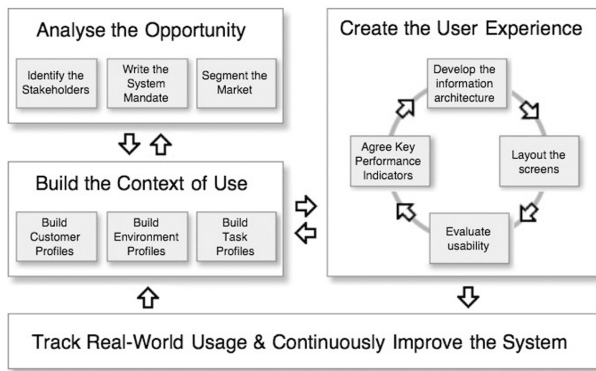
Los especialistas pronto entendimos que era necesario hablar un **lenguaje común** sobre usabilidad. Aquí entran en juego tanto los estándares internacionales como las

métricas de negocio. Por un lado, normas como la ISO 9241-11 (versión 2018) definieron el concepto de usabilidad de manera formal: *“qué tan bien un sistema puede ser usado por usuarios especificados para alcanzar objetivos específicos con eficacia, eficiencia y satisfacción en un contexto de uso”*.²⁸ Dado que la ISO 9241 es extensísima (una serie de más de 40 subnormas, que abarca desde factores ergonómicos hasta diálogos de interfaz),²⁹ en la práctica solemos resumir su esencia en tres pilares: eficacia, eficiencia y satisfacción. Para nosotros, esto significa: *¿puede el usuario completar la compra (eficacia), con el mínimo esfuerzo (eficiencia), sintiéndose cómodo (satisfacción)?*

El enfoque propuesto por la norma ISO 9241 encuentra su aplicación práctica en metodologías de diseño centrado en el usuario. Este proceso parte de analizar la oportunidad —identificando actores, propósitos y segmentos de mercado— para luego construir el contexto de uso a partir de perfiles de clientes, entornos y tareas reales. Sobre esa base se crea la experiencia del usuario mediante un ciclo iterativo que desarrolla la arquitectura de la información, diseña las pantallas, evalúa la usabilidad y define indicadores clave de desempeño. Finalmente, el sistema se retroalimenta con datos de uso en el mundo real, en un proceso de mejora continua que asegura que las soluciones evolucionen al ritmo de las necesidades del usuario.

Para entender cómo estos principios se traducen en la práctica, podemos observar el siguiente modelo de diseño centrado en el usuario, inspirado en la norma ISO 9241. Este

esquema expone las etapas que permiten transformar los conceptos de eficacia, eficiencia y satisfacción en un proceso tangible de creación de experiencias digitales. Muestra cómo el diseño de interfaces no se limita a la apariencia visual, sino que abarca la comprensión del contexto, la iteración constante y la mejora continua basada en el uso real del sistema.

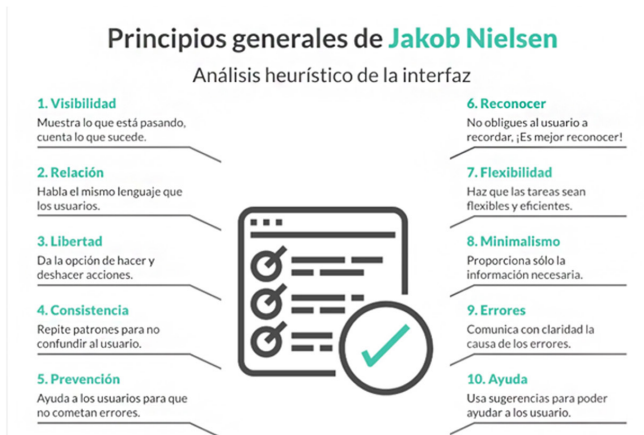


Modelo de diseño centrado en el usuario basado en la norma ISO 9241. El proceso integra análisis de contexto, creación iterativa de la experiencia y mejora continua a partir del uso real. Fuente: AlekVS (2024)

Estas definiciones globales se complementan con las heurísticas de Nielsen, muy conocidas entre los diseñadores UX. Jakob Nielsen enumera principios generales como *visibilidad del sistema*, *correspondencia con el mundo real*, *control del usuario*, *consistencia*, *prevención de errores*, *feedback claro*, etc. Aunque estas guías surgen de interfaces genéricas, en ecommerce sirven de referencia.

En concreto, la heurística 8 (“prevención de errores”) sugiere validar formas y pasos, lo que literalmente aplica

a simplificar formularios; la 10 (“ayuda contextual”) sugiere ofrecer información y confirmaciones en cada paso, aplicable al checkout. De hecho, un diseño de experiencia de usuario sólido, acompañado por una interfaz visualmente atractiva, genera una experiencia de compra positiva que fortalece la fidelidad del cliente.



Los 10 principios heurísticos de usabilidad propuestos por Jakob Nielsen establecen las bases del diseño centrado en el usuario, priorizando la visibilidad del sistema, la coherencia, la prevención de errores y la eficiencia en la interacción. Fuente: uxables.com³⁰

La navegación intuitiva y un proceso de pago simplificado mejoran la tasa de conversión. Esto conecta con lo que miden los gerentes de ecommerce: la **tasa de conversión**, **el ticket promedio**, **la retención**.

Sin embargo, no basta con intuiciones: hay que medir. Hoy hablamos mucho de **métricas UX específicas**, además de las clásicas de los negocios. Por ejemplo, podemos monitorear la tasa de éxito en tareas clave (¿cuántos usuarios que inician un pedido logran finalizarlo sin problemas?), el tiempo promedio que tardan en completar el checkout o rellenar su perfil, la frecuencia de errores en formularios y el Net Promoter Score (NPS) del sitio.

También miramos indicadores del mundo abierto: tasa de rebote, tiempo medio en página, páginas vistas por sesión. Todos estos son KPIs de usabilidad y están ligados a conversión. Recomiendo descargar el [Handbook Top 100 KPIs del Unified Commerce](#) para revisar estos KPIs –entre otros– en profundidad.³¹

Considero que es clave enfatizar **las métricas de conversión** en cada etapa. Un ejemplo es vigilar la *tasa de abandono de carrito*. Si vemos que en el paso de pago, hasta un 70% de usuarios se va, hay una gran señal de que algo en la experiencia es confuso o demorado. Para esto, la analítica avanzada y la automatización ayudan mucho. Hoy muchos optamos por **embudos de conversión y análisis de cohortes**: automáticamente medimos cuántos visitantes vuelven (fidelización), cuál es su recurrencia y ticket, o cuánto aumenta la conversión cuando simplificamos un flujo. Sin embargo, en retailers más maduros, es posible ver cómo se aplica el modelo flywheel, para lo cual recomiendo leer el libro de la colección ***Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital***.³²



[Efecto FlyWheel en las estrategias de marketing digital](#)

Analizando la evolución de las estrategias que impulsan el éxito de las marcas en el entorno digital.

[Quiero leer este libro](#)

Para poner orden y prioridad, en la industria a menudo se aplica el ISO 9241-11 y 9241-210 como marco de *diseño centrado en el usuario (HCD)*. La ISO exige entender profundamente a los usuarios, testear iterativamente y basar las decisiones en feedback real (AleKVS, 2025). En cada nuevo lanzamiento, revisamos si cumplimos los *principios clave* (involucrar usuarios, iterar, colaboración interdisciplinaria) (AleKVS, 2025). Esto nos fuerza a medir con criterio científico. Así, no es raro ver equipos que definen su OKR (objective and key result) basado en métricas de UX: por ejemplo, “aumentar la tasa de conversión de checkout del 30% al 40% en seis meses”. En conclusión, la disciplina de la usabilidad se profesionalizó: hay estándares globales (ISO, heurísticas NN) y un repertorio propio de KPIs (cualitativos, como satisfacción percibida; y cuantitativos, como tasa de rebote o conversión) que marcan el rumbo.³³

Diseño responsivo y accesibilidad

Una pieza clave en esta ecuación ha sido el **diseño responsive** y la accesibilidad: garantizar que la experiencia sea inclusiva y satisfactoria en cualquier dispositivo y para cualquier persona (Pueyrredon, 2025). En 2025, se proyecta que el **82 % de la población de América Latina** tendrá acceso a internet móvil. Asimismo, un informe reciente destaca que en 2024 había unos **413 millones de usuarios en internet móvil en la región**, lo que evidencia la fuerte dependencia del canal móvil para información,

comparación y compra (Duque, 2025).

Dado este panorama, optimizar la experiencia móvil — sea en una aplicación o versión web— debe ser prioridad en cualquier estrategia de ecommerce. Una app mal construida o un sitio móvil lento es sinónimo de tasa de rebote alta y de clientes yendo a la competencia.

Es importante destacar que *cada píxel importa*: un simple botón oculto en móviles puede reducir bruscamente la conversión, así como también entender que si la versión desktop “funciona” pero no la móvil, el negocio pierde casi toda su audiencia potencial.

Pero hablar de inclusividad va más allá de la tecnología: es un imperativo ético y estratégico. América Latina concentra más de mil millones de personas con algún tipo de discapacidad visual, auditiva o motora.³⁴ Por ejemplo, Brasil tiene más de 18,5 millones de personas con discapacidades, y según estudios, un asombroso 74,18% de ellas realiza compras en línea regularmente. Sin embargo, muchos sitios simplemente no fueron diseñados para este público: carecen de navegación por teclado, tienen poco contraste o no cuentan con textos alternativos en imágenes.

Esa barrera representa un mercado significativo perdido, además de un problema de inclusión social. Desde nuestro rol profesional, no podemos ignorarlo: asegurar el cumplimiento con WCAG 2.1 (pautas de accesibilidad al contenido web 2.1) y directrices de usabilidad inclusiva pasa a ser una obligación. Cabe mencionar que expertos

como Gustavo Koblin han enfatizado cómo el diseño inclusivo, más allá de ser una responsabilidad social, se ha convertido en una **ventaja competitiva** (el consenso en la comunidad UX en torno a este punto es creciente).

Las acciones concretas incluyen diseño responsivo (que el contenido se adapte sin esfuerzo a pantallas chicas), pero también probar el sitio con usuarios reales en sillas de ruedas, con lectores de pantalla o con distintas capacidades cognitivas. Según un artículo sobre comercio electrónico inclusivo, los mayores obstáculos son precisamente la **navegación con teclado**, la falta de etiquetas de texto alternativo y el contraste bajo (DoisZ, 2025).

Superarlos implica implementar soluciones como textos claros, menús lógicos, botones amplios, descripciones detalladas en imágenes, vídeos con audio-descripción y diseños simples que se puedan usar sin mouse. Las guías técnicas reafirman esto: WCAG 2.1 y estándares nacionales abogan por esas prácticas (DoisZ, 2025). Personalmente he visto tiendas que, después de que añaden descripciones de productos para lectores de pantalla y mejoran los formularios, no sólo cumplen normativas sino que *captan clientes nuevos* (familiares y comunidades de personas con discapacidad suelen recomendar marcas que cuidan estos detalles).

Más aún, la usabilidad inclusiva repercute en fidelización. Un estudio realizado en el contexto brasileño señala que el 76% de usuarios con lectores de pantalla reporta dificultades en la navegación típica de un ecommerce

(DoisZ, 2025). Cada frustración así es un cliente perdido. En contraste, una experiencia inclusiva genera lealtad: esos usuarios agradecidos vuelven y comparten la marca. Además, la accesibilidad mejora la percepción de profesionalismo y confianza.

Considerando todo, en mercados iberoamericanos emergentes, adoptar la accesibilidad desde el inicio (no al final) diferencia a una marca tradicional de una moderna. El balance es claro: una plataforma más accesible no sólo alcanza a más personas (lo que ya es valioso), sino que transmite una cultura de cuidado que fortalece la marca. Citando el proverbio del diseño inclusivo: “el diseño para todos es diseño para cada uno”. Y en los negocios, “cada cliente cuenta” (y con tecnologías modernas, hacerlo bien es ahora más sencillo que nunca).

La simplicidad como estrategia

A estas alturas, uno de los mantras más repetidos en UX es **“KISS” (keep it simple, stupid)**. En ecommerce se traduce como “menos es más” en cada paso del funnel. Desde el home hasta el checkout, simplificar **flujos de compra** es la palanca de conversión. En la práctica, esto significa eliminar distracciones, reducir formularios innecesarios y guiar al usuario sin sobresaltos. Un botón de “comprar” demasiado abajo, campos de registro excesivos o pop-ups invasivos pueden significar un 10% menos de cierre de ventas.

Los equipos de UX utilizan con frecuencia análisis de

clickstream y pruebas A/B para validar cambios. Por ejemplo, muchos minoristas locales aprendieron que pedir sólo la información imprescindible en el pedido (y luego permitir agregarla en el perfil poscompra) evita que el usuario se frustre antes de pagar.

El famoso diseñador Don Norman ya hablaba de que las interfaces deben ser “joy to use” (alegres de usar). Esto cobra sentido en Latinoamérica, donde hay (y había) cierta tolerancia a procesos complicados, pero que se va agotando. La nueva generación de usuarios, acostumbrada a la inmediatez global, demanda flujos pulidos. Cuanto más rápido encuentra el usuario lo que desea, más probable es que se convierta en un cliente satisfecho. A su vez, una interfaz sobrecargada genera abandono: Nielsen lo explica como error de “sobrecarga cognitiva”.

Para afrontar esto, aplicamos varias tácticas de simplicidad:

Comprar con un clic (one-click buying). Amazon lo popularizó mundialmente: nuestros clientes iberoamericanos lo valoran muchísimo. Ofrecer login social, recordando datos previamente guardados, reduce pasos. Un gran éxito local, por ejemplo, fue cuando Cencosud en Chile implantó su “Compra Express”, que acortó el pago a *un solo paso*, lo que, según reportes internos, duplicó la tasa de conversión en móviles.

Checkout de un solo campo. A veces basta con email y contraseña; otras, con la dirección principal y pago

guardado. Cualquier campo adicional se complica (algo a lo que están atentos gurús como [Philipp Hasskamp](#), quien sugiere automatizar formularios tanto como sea posible). Herramientas de autosugestión de dirección, de relleno automático de datos de tarjeta y validación en tiempo real son hoy estándar.

Agrupar pasos lógicos. Si el proceso es largo, dividirlo visualmente y con indicadores claros. Un gran aliado es la barra de progreso o numeración de pasos. Saber “paso 2 de 4” tranquiliza al usuario. Este es el tipo de detalle que diferencié a marcas locales exitosas: ejemplos hay, por caso, en startups peruanas de moda que compiten con gigantes, donde detallan cada paso de compra con feedback visual.

Eliminar elementos ruidosos. Todo texto o botón extra provoca dudas: si un link secundario no va con el objetivo de compra, es mejor quitarlo. En mi rol de consultor, a menudo recomiendo renombrar enlaces genéricos (“más info”, “leer más”) por llamados directos (“Ir a ofertas”, “Finalizar compra”). Así evitamos la confusión.

Diseño visual minimalista. El color, el tamaño de fuente, el contraste: todo debe guiar la atención al CTA (*call-to-action*). Es preferible un diseño “plano” que cargue rápido y sea legible. Por ejemplo, es recomendable ofrecer un proceso de pago rápido y seguro, resaltando botones claros, lo que coincide con “*diseño responsivo*”.

Finalmente, apoyamos estas estrategias con **testeo continuo**. Herramientas de *customer intelligence* son

ahora el pan de cada día: registramos los movimientos del ratón, tiempo en cada pantalla, clics erróneos. Las pruebas A/B son habituales; un experimento puede ser probar un “*checkout express*” versus uno clásico, o un botón rojo versus uno verde, para ver qué convierte más.

Para hacer la usabilidad medible, es bueno empezar definiendo indicadores clave (KPIs) como:

Tasa de rebote (*bounce rate*)

Mide el **porcentaje de usuarios que abandonan el sitio web después de ver una sola página**, sin realizar ninguna otra interacción o clic.

En términos de experiencia del usuario, una tasa de rebote alta suele indicar que **el contenido o la interfaz no cumplieron con las expectativas del visitante**, ya sea por falta de relevancia, lentitud en la carga, diseño poco intuitivo o errores de navegación.

Sin embargo, el rebote no siempre es negativo: en páginas con información puntual (por ejemplo, contacto o preguntas frecuentes), puede reflejar que el usuario encontró lo que buscaba rápidamente.

Por eso, su interpretación debe hacerse **en contexto**, complementando con métricas como el tiempo en página y la tasa de conversión para obtener una visión más precisa de la **eficacia y la usabilidad del sitio**.

Tasa de conversión (*conversion rate*)

Mide el **porcentaje de visitantes que realizan una acción deseada** dentro del sitio o aplicación (por ejemplo, concretar una compra, registrarse o descargar un recurso).

Refleja la **eficacia del diseño de experiencia (UX/UI)** y de la propuesta de valor para transformar la intención en acción.

Una tasa de conversión alta indica un flujo de usuario optimizado y una experiencia sin fricciones; una baja, suele señalar barreras de usabilidad, confianza o performance.

Conteo de visitantes (*traffic volume o unique visitors*)

Indica el **número total de personas que acceden a una página o plataforma digital** durante un período determinado.

Permite dimensionar el alcance y la atracción del sitio, así como identificar tendencias de tráfico orgánico o pago.

En el análisis de UX, ayuda a entender **cuántos usuarios llegan, de dónde provienen y qué recorrido sigue**, lo que es clave para mejorar la navegación y la captación.

Tiempo en página (*average time on page o dwell time*)

Evalúa **cuánto tiempo promedio permanecen los usuarios en una página específica o dentro del sitio**. Un tiempo alto puede asociarse con **contenido relevante y una interfaz atractiva**, mientras que uno bajo puede

indicar **problemas de interés, estructura o accesibilidad**.

En el análisis de experiencia, este indicador ayuda a detectar qué secciones retienen la atención del usuario y cuáles requieren rediseño o simplificación.

Tasa de abandono de carrito (*cart abandonment rate*)

Representa el **porcentaje de usuarios que añaden productos al carrito pero no finalizan la compra**.

Es uno de los KPI más críticos del ecommerce porque revela **fricciones en las etapas finales del journey** —como costos ocultos, procesos de pago complejos o falta de confianza—.

Reducir esta tasa requiere optimizar la interfaz de checkout, ofrecer métodos de pago flexibles y reforzar la comunicación de seguridad y transparencia.

Estos datos permiten iterar con frialdad: si un cambio simple eleva medio punto la conversión, se escala. Y aquí entra la inteligencia de cliente: cada dato que recogemos (ya sea mediante analítica web, encuestas o sesiones grabadas) nos acerca a esa simplicidad óptima.

En resumen, la “simplicidad” en ecommerce no es recortar funcionalidades, sino ajustar cada elemento para que el cliente tenga el camino más corto y agradable hacia el pago. Aplicando esta estrategia en Iberoamérica, hemos visto clientes fieles que repiten compras y recomiendan (¡ese verdadero “cliente promotor”!); todo porque el viaje fue sin sorpresas ni sobrecargas.

Casos regionales donde la usabilidad fue la diferencia

En cada país iberoamericano, hay historias de éxito donde la UX marcó la pauta. Permíteme mencionar algunas, desde una óptica casi testimonial:

Mercado Libre (Latam): El gigante regional siempre enfatizó la simplicidad. Su home concentra lo esencial: buscador prominente, acceso fácil a categorías y ofertas destacadas. El proceso de compra en Mercado Libre (especialmente luego de su rediseño móvil en 2022) es casi un *click-to-pay* sencillo para usuarios frecuentes. La inversión en interfaces claras e inclusivas (por ejemplo, con opciones de soporte vía *chatbot* en cada paso) ha consolidado su liderazgo. Aunque no publican cada métrica, sus anuncios financieros apuntan que entre 2021-2024, la retención anual de usuario activo fue superior al 60%, lo cual indica que son leales (en buena parte por la confiabilidad de la UX).

Falabella.com (Chile): Retail que fue liderado por el ejecutivo Ricardo Alonso (quien ya en 2017 destacaba la importancia de *“capacidades tecnológicas, logísticas e inteligencia”* en ecommerce),³⁵ y ha dado pasos concretos en usabilidad. Un caso notable: el *“e-hackathon”* que organizaron para mejorar su sitio implicó escuchar a usuarios jóvenes y desarrollar mejoras de UX que luego se implementaron. En eventos recientes comentaron internamente que la navegación rediseñada de la app, más ágil y personalizada, permitió incrementar las

ventas rápidas (en 90 minutos) para clientes con delivery premium. Esa velocidad no sólo se logra con logística: parte del mérito está en un flujo de pago ultrasencillo (incluso integrando wallets locales).

Linio.com (Latam): Aunque competidor internacional, Linio adaptó fuertemente su sitio a la región: en México, prioriza filtros claros (marca, precio, calificación) visibles al cargar los listados, tras entender que los mexicanos valoran mucho comparar. Después de un rediseño en 2023, redujo su tasa de rebote en un 15%. Casos así demuestran cómo adaptar estándares globales (ISO, heurísticas) al contexto local (idioma, forma de pago) es crucial.

B2W / Americanas (Brasil): Ya antes de su fusión con Submarino y Shoptime, B2W lideraba con una UX depurada: menú simple, programas de recomendación y un checkout con pocos campos. Pudiera decirse que se anticiparon al modelo que años después Apple adoptó: *“uno a uno, los usuarios pueden comprar con un tap”*. Brasil, con su alta penetración de mobile, fue laboratorio. De hecho, cubren más de la mitad de todo el ecommerce del país, lo que no sería posible sin una UX robusta: su tasa de conversión transaccional supera en aproximadamente 5 puntos la media regional (cifras internas de los últimos reportes).

Rappi (Colombia): Aunque no es “ecommerce” en sentido estricto de productos variados, Rappi demostró con su app que la UX simple vende: un botón rojo grande de “pedir” visible en pantalla, un seguimiento en tiempo real

del repartidor (feedback continuo) y opciones mínimas de clicks lograron que Rappi sea sinónimo de “compra fácil en una solo app”. Ganaron más cuota que competidores que tenían funciones más complejas. Rappi incluso recibió premios locales de accesibilidad tras integrar opciones de texto a voz y menús con iconografía clara, lo que amplió su base de usuarios con discapacidad.

En cada uno de estos ejemplos, uno nota un patrón: invertir en claridad y facilitar la tarea del usuario es rentable. Tanto grandes como pymes de Iberoamérica han utilizado la usabilidad como bandera de marketing interno y promesa de marca. Por ejemplo, la cadena de retail XYZ (ficticia, pero inspirada en casos reales de la región) se jacta en su sitio de “experiencia de compra 100% garantizada por nuestros diseñadores UX”, y no es sólo marketing: tienen una Unidad de Soporte en la que recogen bugs de usabilidad y actualizan la web cada mes. Se trata, en definitiva, de poner al cliente al centro de cada decisión.

Lecciones y retos actuales

Mirando atrás, se extraen varias lecciones claras. Primero, la usabilidad no es un lujo estético: es un elemento estratégico de negocio. Lo que aprendimos en Iberoamérica es que los usuarios aquí se parecen a los de cualquier otra región exigente: valoran su tiempo y confían en lo que les resulta sencillo. Los sitios que cuidan ese detalle consiguen usuarios más fieles; los que no, pierden hasta la mitad de su público potencial.

Segundo, la medición debe ser continua. Las métricas que antes sólo veíamos en marketing (como la tasa de conversión bruta) hoy se combinan con métricas de UX internas. El reto es integrar datos de diversas fuentes: CRM, analítica web y feedback directo. La inteligencia del cliente está al alcance gracias a herramientas modernas. Sin embargo, es fácil caer en la trampa de medirlo todo sin priorizar.

Aquí los líderes como [Ricardo Alonso](#) (gestor de ecommerce corporativo) o [Philipp Hasskamp](#) (que en Colombia impulsa la experimentación de producto) insisten en algo fundamental: **decisiones basadas en datos**. En otras palabras, cada iteración UX debería estar sustentada en insights reales. Para ello, usamos A/B testing, customer journeys mapeados, encuestas posventa y análisis de mapas de calor. Por ejemplo, si un diseño nuevo de la página de categoría no aumenta clics a productos, es señal de que hay que iterar de nuevo. [Philipp Hasskamp](#) recomendaría con razón: prueben “en vivo” con usuarios reales siempre que sea posible, pues sólo así se obtienen “sugerencias inmediatas para mejorar el diseño”.

Tercero, pese a los avances, hay desafíos específicos en Iberoamérica. Uno es la **brecha de acceso**: no todos nuestros usuarios disponen de conexiones veloces o dispositivos últimos modelos. Por eso, por ejemplo, en campañas clave (Black Friday, Hot Sale) detectamos usuarios de redes móviles lentas que abandonaban el checkout. La lección fue implementar sitios web progresivos (PWA) y opciones offline en carrito, de modo

que ni una mala señal detenga la compra.

Otro tema pendiente es la alfabetización digital: aún hay sectores que esperan pantallas muy literales y guías paso a paso. En ese contexto, la usabilidad debe balancear innovación con familiaridad. Aprendimos que a veces hay que “conversacionalizar” el UI (como lo hace Mercado Libre con su carrito virtual muy visual) para acompañar al usuario.

Finalmente, el camino a la verdadera excelencia UX es un proceso sin fin. La **iteración continua** es la norma: cada año aparecen nuevos patrones (por ejemplo, interfaces conversacionales, realidad aumentada, métodos de pago emergentes), y debemos adaptarnos. En 2024, por ejemplo, es cada vez más común integrar asistentes de voz o probar carritos inteligentes basados en IA, lo que abre todo un mundo de UX avanzado en Latam. Al mismo tiempo, la competencia crece: actores globales siguen entrando, y los usuarios latinos rápidamente adoptan las mejores prácticas internacionales. En este contexto, mantener la ventaja competitiva pasa por nunca relajarse en la experiencia: seguir testando, midiendo y empatizando.

Frictionless scorecard: medir la confianza a través de la experiencia

En la nueva economía digital, la fricción no es sólo un problema técnico: es un costo invisible que erosiona la confianza, el margen y la lealtad del cliente.

Durante años, medimos la performance por velocidad de carga o conversión; hoy sabemos que esos datos, sin contexto, son insuficientes. Lo que necesitamos es un **marco que cuantifique la experiencia fluida**, capaz de conectar las métricas operativas con la percepción emocional del usuario. Ese marco es el **frictionless scorecard**.

Este modelo evalúa la madurez de la experiencia omnicanal desde siete dimensiones clave:

1. **Latencia.**
2. **Pasos al pago**
3. **Errores en formularios.**
4. **Tasa de éxito en tareas.**
5. **Devoluciones omnicanal.**
6. **Atención (primera respuesta y FCR).**
7. **Accesibilidad integral.**

Cada dimensión representa un punto de contacto donde la fricción puede convertirse en ruptura o en lealtad. Su análisis combinado ofrece un termómetro real de la “usabilidad percibida”, el KPI más subestimado del comercio digital.

1. Latencia: el tiempo como lenguaje de respeto

Cada segundo cuenta. Un sitio que tarda más de tres segundos en cargar pierde hasta el 40 % de los usuarios; pero más allá del dato técnico, la latencia comunica algo profundo: cuánto valora la marca el tiempo de su cliente. En un contexto mobile-first, la latencia óptima debe situarse por debajo de 1,5 s en pantallas principales y 2 s en checkout. Las empresas líderes como **Mercado Libre, Magalu o Nubank** invierten en arquitectura distribuida y edge computing no sólo por eficiencia sino por reputación: rapidez es sinónimo de fiabilidad. Medir la latencia en toda la cadena —desde renderizado hasta confirmación de pago— revela cuellos de botella invisibles para los dashboards tradicionales.

2. Pasos al pago: menos clics, más conversión

Cada paso adicional en el proceso de pago reduce la tasa de conversión en promedio un 10 %. El *frictionless scorecard* pondera la cantidad de pantallas, campos y confirmaciones requeridas para completar una transacción. El estándar de excelencia regional está en **2–3 clics** hasta el pago efectivo, con la integración de wallets, login social y datos recordados. Lo esencial no es eliminar pasos a ciegas, sino mantener **control y claridad cognitiva**: el usuario debe sentir que avanza con seguridad, no que se precipita.

3. Errores en formularios: la fricción silenciosa

Los formularios son el punto de fuga más frecuente y menos auditado. Un campo mal validado, una etiqueta ambigua o un mensaje de error genérico pueden provocar un 30 % de abandono. La métrica clave aquí es el **error rate UX**, calculado como número de errores detectados / intentos de completado. Un ratio inferior al 2 % indica un flujo optimizado. El scorecard incluye un test de empatía: ¿el mensaje de error guía o castiga? “Introduce un correo válido” no enseña nada; “Parece que olvidaste el dominio (.com, .net...)” sí. El diseño conversacional reduce el estrés y aumenta la confianza.

4. Tasa de éxito en tareas: medir el viaje, no el clic

El verdadero indicador de usabilidad es la **task success rate**: qué porcentaje de usuarios logra completar tareas críticas sin ayuda. Por ejemplo: localizar un producto, compararlo, añadirlo al carrito y finalizar la compra. Una tasa superior al 90 % refleja madurez operativa; inferior al 75 % exige rediseño. Este dato debe acompañarse del **time on task**, que mide eficiencia cognitiva: si el usuario tarda más de lo esperado en cada acción, el flujo es confuso aunque “funcione”.

5. Devoluciones omnicanal: cuando la experiencia se invierte

La fricción no termina en la venta; se manifiesta también en la posventa. El scorecard evalúa el **porcentaje de**

devoluciones gestionadas en cualquier canal (web, app, tienda o call center) sin pérdida de coherencia. Un ecosistema realmente unificado permite que el cliente devuelva donde quiera, sin repetir datos ni justificarse. Este indicador, junto al *net easy acore* (facilidad percibida para resolver un problema), es uno de los mejores predictores de recompra en retail y servicios.

6. Atención, FCR y tiempo de respuesta: la fricción humana

La velocidad de la atención es tan crítica como la del servidor. El *frictionless scorecard* mide el **first contact resolution (FCR)** —resolución en el primer contacto— y el **response time (RT)**, promedio en chat o voz. Un FCR superior al 80 % y un RT menor a 60 s en chat definen el estándar regional de excelencia. Más importante aún es el **tono de interacción**: las respuestas automáticas deben sonar empáticas, no mecánicas. Integrar IA conversacional con supervisión humana (modelo híbrido HAAI → HGAI) reduce la fricción emocional y refuerza la confianza.

7. Accesibilidad y diseño universal: la fricción invisible

Una interfaz inclusiva no sólo cumple estándares sino que amplía el mercado. El scorecard pondera el cumplimiento de **WCAG 2.2 AA**, evaluando contraste, foco, navegación por teclado y compatibilidad con lectores de pantalla. Cada punto porcentual de mejora en accesibilidad genera una expansión potencial del 3 % de la base de usuarios. Diseñar para todos es, en realidad, diseñar

mejor para cada uno.

Implementación y lectura del scorecard

El *frictionless scorecard* puede aplicarse como tablero trimestral dentro del *governance* de UX. Cada dimensión se puntúa del 0 al 5, donde 5 representa fricción mínima. La media ponderada (con peso doble en latencia, pago y accesibilidad) genera un **frictionless index (FI)** de 0–100. Empresas en nivel “Excelente” ($FI > 85$) registran correlación directa con aumento del NPS y reducción de churn. Más allá del número, el tablero se convierte en brújula de decisión: indica dónde priorizar inversión, rediseño o automatización.

Medir la fluidez es medir confianza

El *frictionless scorecard* trasciende las métricas tradicionales: no mide rendimiento técnico; mide la calidad moral de una experiencia. Cada décima ganada en fricción cero representa tiempo devuelto al usuario, confianza ganada y reputación reforzada. En un mercado donde la velocidad ya es commodity, **la fluidez será la nueva forma de empatía.**

Como mencioné en una de mis columnas semanales para Digital Commerce Capsule en LinkedIn: “Cuando eliminamos la fricción, no aceleramos procesos: amplificamos la confianza”.

Frictionless Scorecard



*"Cuando eliminamos la fricción, no aceleramos procesos:
amplificamos la confianza."*

— Marcos Pueyrredon

Voces del ecosistema: Usabilidad como motor de diferenciación

A lo largo de los años, entendimos que la usabilidad no es un detalle técnico sino una estrategia de negocio. Diversas voces del ecosistema digital iberoamericano lo confirman desde perspectivas complementarias que abarcan la escala corporativa, la experimentación con producto, la personalización inteligente y el diseño inclusivo.

[Ricardo Alonso, socio fundador de The Blue Consulting & Partners y ex CEO corporativo,](#)³⁶ quien lideró la transformación digital de **Falabella.com**, recuerda que el verdadero salto competitivo llegó cuando la experiencia del cliente se puso al centro del modelo. La implementación temprana del *click and collect* y la simplificación del checkout fueron hitos que integraron canales físicos y digitales.



“Simplificar el proceso de compra online, ofreciendo conveniencia, valor agregado y eliminando fricciones, es clave para construir relaciones duraderas”.



Ricardo Alonso

Esa visión se tradujo en una cultura organizacional basada en la empatía con el cliente y la experimentación continua: cada rediseño de la interfaz, cada prueba A/B o mejora en la navegación no respondía a tendencias pasajeras, sino a datos y aprendizajes reales de comportamiento. Para Alonso, la tecnología *“debe ser un facilitador que potencie la experiencia y la confianza del usuario”*, una filosofía que Falabella consolidó con iniciativas internas de cocreación y hackathons centrados en UX.



Desde Colombia, [Philipp Hasskamp, Head of Product en Alkosto.com](#),³⁷ complementa esa mirada con una visión orientada a la personalización inteligente. Para él, la usabilidad del futuro no se limita a reducir pasos o mejorar interfaces, sino a acompañar al consumidor en su decisión mediante un “*conciERGE digital*” impulsado por inteligencia artificial.



“Vivimos en un entorno saturado de opciones; el gran reto de la IA será lograr que ese agente inteligente sea más local, más humano”.



Philipp
Hasskamp

En su modelo de *conciERGE commerce*, el sistema no muestra un catálogo infinito, sino que entiende contexto, hábitos y preferencias para ofrecer recomendaciones personalizadas. Es, en palabras del propio Hasskamp, pasar del *customer centric* al *customer trust centric*, donde la confianza y la simplicidad se convierten en la verdadera ventaja competitiva.

Por su parte, [Gustavo Koblinec, Chief Customer Experience Officer \(CXO\) en Grupo OMINT, y Presidente & Executive Board Member en DMA Data & Marketing Association Argentina](#),³⁸ enfatiza una dimensión muchas veces relegada: la **usabilidad inclusiva**. Para él, la accesibilidad no sólo es un imperativo ético sino

una oportunidad de negocio.



“El diseño inclusivo se ha convertido en una ventaja competitiva”.



Gustavo
Koblinc

Destaca que adaptar sitios para lectores de pantalla, garantizar contrastes adecuados o permitir navegación por teclado amplía la base de clientes y genera fidelización genuina. En este sentido, eliminar barreras visuales o cognitivas mejora no sólo la experiencia sino la percepción de marca.

Las marcas que adoptaron accesibilidad desde el diseño inicial, y no como corrección posterior, observaron incrementos sostenidos en recomendación orgánica y repetición de compra. En palabras de Koblinc, *“el diseño para todos es diseño para cada uno”*.

En conjunto, sus miradas conforman una narrativa poderosa: la usabilidad no es un requisito técnico sino un factor cultural y económico. Alonso lo aplicó desde la estrategia; Hasskamp, desde la tecnología; y Koblinc, desde la empatía. Tres ángulos de una misma convicción: que la experiencia bien diseñada no sólo mejora conversiones sino que **crea confianza, fidelidad y propósito en el ecosistema digital iberoamericano**.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La experiencia omnicanal

La omnicanalidad representa hoy un hito en la evolución de la experiencia del usuario: es la integración de todos los canales de contacto con el cliente en una experiencia unificada. Como define Frost & Sullivan, se trata de ofrecer “experiencias de cliente de alta calidad, fluidas y sin esfuerzo en todos los canales”.³⁹ Hemos observado que este concepto nació en la primera década de los 2000, cuando minoristas pioneros (como Best Buy en 2003) buscaron integrar sus tiendas físicas y canales online para centrarse en el cliente.⁴⁰ Desde entonces, la omnicanalidad ha pasado de ser un neologismo reciente a un imperativo estratégico: **la capacidad de que un comprador interactúe con la empresa indistintamente por web, app, tienda o redes sociales, y reciba siempre una experiencia coherente.**

El origen del concepto omnicanal radica en la necesidad de unificar experiencias de usuario. Inicialmente se habló de «multicanal», donde las empresas ofrecían varios canales de venta de forma independiente, pero pronto se vio que eso creaba experiencias fragmentadas. La omnicanalidad superó ese enfoque al interconectar

todos los puntos de contacto: el usuario puede comenzar su recorrido en un canal y continuarlo en otro, sin notar interrupciones.⁴¹

La palabra *omnicanal* se popularizó hacia 2010 en el mundo del marketing y el retail. Hoy destaca por conectar lógicamente el comercio tradicional con el digital: catálogos, tiendas, redes sociales, apps y marketplaces forman parte de un “todo” integrado (Butte, 2015). Nuestro análisis muestra que en Iberoamérica, este movimiento adoptó fuerza más tarde, al consolidarse los marketplaces regionales y la penetración del celular; por eso, al hablar de origen omnicanal en la región, solemos recordar iniciativas bancarias y minoristas en Brasil y México que en los últimos 15 años unificaron sus operaciones físicas y online, con lo que sentaron las bases de la estrategia omnicanal. En definitiva, la omnicanalidad surgió como respuesta a la demanda de clientes cada vez más conectados, que desean una experiencia consistente sin importar cómo compran (Hayes & Downie).

El origen del concepto omnicanal

Aunque la palabra “omnicanalidad” es reciente, sus raíces son históricas. Desde el siglo XIX, el retail ya buscaba conectar inventarios (ej., catálogos de Sears), y en los 90 emergió el ecommerce rudimentario con vendedores online. La aceleración vino con empresas tecnológicas: AOL, CompuServe y especialmente Amazon en 1994 establecieron el canal ecommerce. Sin embargo, según Frost & Sullivan, la verdadera omnicanalidad cobra

sentido cuando se interpone el cliente, y crea experiencias “seamless y sin esfuerzo” en todos los canales (Butte, 2015). Best Buy fue pionera al integrar servicio posventa con tienda física en 2003, cuando acuñó esa visión centrada en el cliente (Baird, 2015). Aquel enfoque se llamó originalmente “ensamblado de comercio” (*assembled commerce*), porque rompía los silos tradicionales de distribución.

En los años siguientes, el desarrollo de Internet móvil y las redes sociales expandieron las interacciones. Hacia 2010, el concepto de omnicanalidad se difundió con fuerza: IDC y consultoras hablaron de pasar de ser “multicanal” (canales aislados) a un modelo realmente integrado. En la región, esta evolución se plasmó más lento, pero con éxitos claros: por ejemplo, bancos y retailers en Brasil y México comenzaron a vincular sus canales digitales con la operación en sucursales, para ofrecer servicios en línea que podían continuar en la sucursal sin reingresar información.

A medida que avanzó la década pasada, empresas como Mercado Libre impulsaron la integración de pagos (Mercado Pago) y logística (Mercado Envíos) en torno al comprador, lo que anticipaba un “ecosistema” omnicanal latam. De ese modo, el origen del omnicanal en la región fue empujar una cultura cliente-céntrica: pasar de vender “por catálogo online” a integrar todas las experiencias de compra como un continuum.

El enfoque cambió de simplemente “estar en muchos canales” a asegurar que el consumidor sienta una sola

experiencia. Como hemos aprendido, la omnicanalidad se apoya en datos sincronizados (por ejemplo, carrito compartido en web y app, historial de compras común) para que nada quede aislado. En palabras sencillas: antes los consumidores vivían el online y el offline como mundos distintos; ahora exigen que sea el mismo mundo (Hayes & Downie). En resumen, el concepto omnicanal emergió para cerrar la brecha entre canales, con la integración de tecnología y operación alrededor de la vida del cliente, algo que nuestra región ha ido adoptando a medida que nuestras economías se digitalizan (Butte, 2015).

El consumidor **exige consistencia**

En una cultura cada vez más digital, los consumidores latinoamericanos exigen experiencias consistentes. Hoy un usuario no diferencia entre web, app, redes sociales o tienda física: espera que la marca hable con una sola voz y que la oferta de productos, precios y promociones sea uniforme.

Las expectativas son simples y contundentes: el cliente quiere **el mismo precio, las mismas promociones y la misma disponibilidad** sin importar el canal. Ya no lo vive como un “plus” o un ideal aspiracional, sino como algo básico que toda marca debería garantizar.

Si un cliente encuentra un precio en la web con un descuento de banco, lo da por sentado al entrar a la tienda; su concepto de “marca” es único, no segmentado por canal. En la práctica, esto significa que si ofrece retiro

en tienda (“click & collect”), quiere que la reserva sea real, no una mera promesa técnica. Cada fragmentación percibida –por ejemplo, un cupón online que no sirve en tienda– hace sentir al cliente que lo engañaron.

Diversos estudios confirman esta exigencia de fluidez. Un informe de Zendesk señala que **el 84% de los consumidores latinoamericanos cambiaría de marca después de una sola mala experiencia multicanal.**⁴² Esto ilustra que la tolerancia a la descoordinación es mínima: basta un solo obstáculo (portal caído, envío fallido, atención diferente) para perder al usuario. Además, el mismo reporte destaca que el 78% de los clientes de la región considera la **empatía** (respuestas cercanas y contexto unificado) como crucial (APEX, 2025). En esencia, las personas quieren sentir que la empresa las comprende en cualquiera de sus canales; si llaman al call center tras buscar en la app, el agente ya debe conocer el caso.

A su vez, la cultura omnicanal implica un “customer journey” integral. El comprador se ha empoderado: antes de salir de casa, compara precios en Google, lee reseñas en redes, entra en la app y finalmente elige si compra online o se acerca a la tienda. Desde su perspectiva, todo forma parte de un mismo proceso. Por eso insistimos en que para el cliente no hay “online” ni “offline”; sólo hay comercio omnicanal. Este cambio de mentalidad es visible: en América Latina, las plataformas de mensajería y redes sociales tienen penetración altísima (por ejemplo, Whatsapp y Facebook superan el 91% en México, Perú y Uruguay) (APEX, 2025), lo que permite canales de compra y soporte prácticamente en cualquier punto. En este

contexto, el consumidor espera encontrar la marca en todos lados y sentirla coherente.

El cumplimiento de estas expectativas ha demostrado ser un factor clave de diferenciación. Por ejemplo, la recogida en tienda (click & collect) se convirtió en un estándar: si antes comprar online y pasar por la tienda era un “plus”, hoy se ve como básico. En Iberoamérica ha crecido tanto que, en recientes eventos de ventas masivas (Hot Sale, Cyber Monday), las empresas usan las propias redes de tiendas como centros de entrega; Farmacity, por ejemplo, ofreció en Hot Sale 2024 envío gratis a domicilio y retiro en cualquiera de sus 350 locales, más la acumulación de beneficios con descuentos bancarios.⁴³ Esto no es casual: los clientes quieren la promesa de “hoy compro, mañana tengo mi compra”, sin importar dónde. En definitiva, el consumidor actual exige consistencia total: fluidez sin fisuras en cada paso de la experiencia.

La usabilidad **omnicanal en la práctica**

Llevar la omnicanalidad de la teoría a la práctica es un reto operativo y de diseño. En la práctica, “usabilidad omnicanal” implica que todas las interfaces –sitios web, aplicaciones móviles, kioscos en tienda o hasta el chat de atención– mantengan una coherencia gráfica, funcional y de tono. Esto no se consigue con simples skins corporativos; requiere una arquitectura técnica integrada y un mismo customer journey map para todo

el ecosistema. Por ejemplo, si el cliente guarda artículos en el carrito de un dispositivo, esperará que aparezcan igual en otro; si consulta su historial en el chat, el operador debe verlo sin requerir repeticiones. En pocas palabras, se trata de eliminar “clics extras” o fricciones que surgen cuando los canales no están coordinados.

Un caso práctico es Farmacity (Argentina). Su equipo de ecommerce ha compartido cómo desarrollan esta fluidez. [Ana Martínez Vivot, Ecommerce Manager de Farmacity S.A](#), destaca (Total Medios, 2024):



“Nuestra propuesta de valor incluye miles de productos en oferta, que se acumulan con descuentos bancarios y de billeteras. Además, sumamos beneficios adicionales, como distintas opciones de financiación, retiro gratis en nuestras 350 tiendas y envío gratis a casi todo el país (...) facilitando la experiencia de compra en todo nuestro ecosistema de negocios”.



Ana Martínez
Vivot

Esta declaración ilustra bien la usabilidad omnicanal: Farmacity une sus ventas online con la base física (farmacias, supermercados asociados y apps). para que el cliente sienta un único recorrido. En la práctica, han integrado sus sistemas de stock y promociones, de modo que las ofertas en la web coinciden con las de la tienda,

y el cliente ve toda la información centralizada en la app “Farmacity”.

En la entrevista para eLíderes Podcast x25, [Ana Martínez Vivot](#) explica que:⁴⁴



“Para nosotros, el desafío fue justamente armar una operación que se complemente: que la tienda física, que ya era exitosa, se ensamble con el online. Si no se integran, no es rentable ni sustentable. El cliente quiere una experiencia simple, rápida, que funcione igual en todos los canales”.



Ana Martínez
Vivot

La aplicación móvil de muchas empresas es otro ejemplo de usabilidad práctica. Hoy debe ser más que un catálogo: debe reflejar la marca y conectar con las tiendas físicas. En Falabella (Chile) –una pionera en omnicanalidad,– la app no sólo reproduce el sitio web, sino que ofrece funcionalidades propias: mapa de tiendas, escáner de precios en góndola, listas de deseos sincronizadas. El uso de la app creció tanto que, según la compañía, genera **3,5 veces más conversiones que la versión web tradicional**.⁴⁵ Esto se logra rediseñando la interfaz para pantallas táctiles y pensando en el usuario móvil: menús optimizados, proceso de checkout simplificado, y siempre con un énfasis en que el usuario pueda pasar de lo digital a lo físico de forma intuitiva.

Pero no todo es “abrir canales nuevos”, sino también evitar las malas prácticas. Hemos visto casos donde la experiencia se rompe: por ejemplo, un cliente compra online pero no puede devolver en tienda por falta de sistema unificado; o recibe un descuento virtual que el cajero físico no escanea. Estas situaciones frustran enormemente. La usabilidad omnicanal busca justamente lo contrario: que cuando el cliente haga **autoservicio** (reseñas online, seguimiento de pedido, devoluciones por app o kiosko), el sistema lo habilite.

En la implementación práctica de usabilidad omnicanal también se aplica rigor metodológico: muchos siguen estándares como las **heurísticas de Nielsen** adaptadas a ecommerce: Consistencia (mismos colores, tipos de letra, lenguaje); control de usuario (volver atrás sin perder datos); y visibilidad del estado del sistema (notificaciones del pedido en tiempo real) son reglas básicas. En nuestra experiencia, las empresas más exitosas estandarizan métricas de medición: abandono de carrito, tiempo en tarea y Net Promoter Score, al tiempo que aplican test A/B de interfaces en cada canal. Esto asegura que la usabilidad no sea una ocurrencia sino un “driver” de ingresos que se mide y optimiza continuamente.

Casos emblemáticos en Iberoamérica

Varios jugadores de la región ilustran cómo la omnicanalidad genera ventajas concretas.

Falabella (Chile) es un caso de estudio: comenzó como *retail omnichannel* pionero, mediante la integración de su negocio físico con la plataforma online. La compañía invirtió fuertemente en logística propia y en una red de socios (Linio, Sodimac, Tottus, Linio), para ofrecer al cliente una experiencia coherente. Hoy alcanza **más de 130 millones de visitas mensuales** en su portal, y combina 500 puntos de retiro (tiendas propias y “pick-up points”), para que el cliente pueda decidir dónde recoger su pedido (Congreso América Digital, 2024). Gracias a este ecosistema integrado, “más de la mitad de los pedidos se entrega en menos de 48 horas” (Congreso América Digital, 2024), un estándar de rapidez posible por la sincronización de inventarios y envíos entre centros de distribución y tiendas.

Además, Falabella ha ampliado su oferta digital con un **marketplace de 20.000 sellers** y un programa de beneficios compartido, de modo que el cliente ve las marcas Falabella, Sodimac y otros en una sola app. En resumen, Falabella demuestra que la omnicanalidad trae resultados tangibles: en Chile, Perú y Colombia, tiene actualmente más de 6 millones de clientes activos y un alcance combinado superior a los 180 millones de latinoamericanos con acceso a Internet (Congreso América Digital, 2024).

Liverpool (México) es otro líder que ha transformado su operación departamental en un modelo omnicanal. En años recientes, este gigante mexicano pasó de ser una cadena de tiendas física a impulsar su canal digital; hoy cerca del **33,3% de sus ventas totales proviene del canal**

online, y su app crece sin pausa (usuarios +17,1%, según su último reporte).⁴⁶

Liverpool ha optimizado significativamente su logística interna: más del **54% de los pedidos digitales se entrega en 48 horas**, con una comparación favorable con competidores extranjeros. Gran parte de este éxito radica en su énfasis en *click & collect*: el cliente puede comprar online y pasar a la tienda a retirar en cuestión de horas, y el sistema de inventario sincroniza la disponibilidad en tiempo real. Además, han ampliado su oferta financiera digital (por ejemplo, la tarjeta Liverpool Pocket en la app y la integración con CoDi, pagos en línea), lo cual mejora la conversión. Este caso muestra que un retailer tradicional puede, con la estrategia adecuada, volverse un referente omnicanal: Liverpool hoy compite de tú a tú con Amazon y Mercado Libre en México, gracias a su red de tiendas físicas + experiencia digital consistente (Mares, 2025).

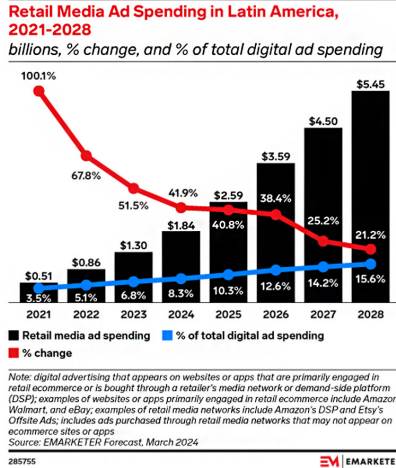
En **Brasil, Magazine Luiza (Magalu)** destaca por haber reinventado la tienda física como una plataforma omnicanal. Con cientos de locales propios, transformó su cultura para ser *"digital first"*: sus vendedores usan tablets con información del cliente, la app permite elegir productos y escanear en tienda, y el marketplace (Magalu Marketplace) suma a la fuerza de ventas de otros retailers y proveedores independientes.

En 2024, más del **70% de sus ventas digitales ocurrió vía la aplicación móvil**,⁴⁷ lo que subraya el peso de ese canal en su estrategia. Sólo en noviembre de 2024, durante su conocido "Black das Blacks", la app de Magalu tuvo más

de 33 millones de usuarios activos, con un pico diario de 8,2 millones de compradores y un crecimiento del 68% en pedidos respecto al año anterior. En esa campaña, el **stream de video en vivo** que organizaron alcanzó 10,4 millones de visualizaciones, e incrementó la conversión un 38% interanual.⁴⁸

Estas cifras demuestran la combinación de infraestructura física (cientos de tiendas que atienden como puntos de retiro o devoluciones) con experiencia digital muy potente (apps, videos en vivo, uso de redes sociales). La flexibilidad omnicanal de Magalu atrajo a muchos consumidores: por ejemplo, una encuesta de la propia empresa indica que un 84% de sus clientes considera atractiva la facilidad de las opciones de retiro en tienda y envío rápido durante eventos promocionales (E-Commerce Brasil, 2025).

Otro ejemplo icónico es **Mercado Libre**, el marketplace más grande de Latinoamérica. Aunque nació digital, en los últimos años enfocó su estrategia en cerrar la brecha omnicanal. En 2024, la empresa superó los **100 millones de compradores únicos anuales** en toda la región,⁴⁹ y amplió su infraestructura física (diez nuevos centros logísticos abiertos en 2024) (EFE, 2025) para cumplir con la promesa de entrega rápida. Sus inversiones recientes incluyen mejorar el surtido (mayor oferta con Mercado Puntos), políticas de devolución ágil y opciones de envío programado. Esto responde a una realidad macro: en Latinoamérica, el ecommerce sigue creciendo (para 2024 se estima que alcanzará casi US\$180 mil millones,⁵⁰ aunque representa sólo aproximadamente el 10-12% del retail total) (Ceurvels, 2024).



Evolución del gasto en publicidad de retail media en América Latina (2021–2028). El mercado pasará de USD 0,51 mil millones en 2021 a USD 5,45 mil millones en 2028, con un crecimiento promedio anual del 41,9 % hasta 2024 y una participación proyectada del 15,6 % del total de la inversión digital. Fuente: eMarketer (2024)

Por su parte, Mercado Libre sabe que cada paquete que se mueve a tiempo refuerza la confianza del cliente omnicanal. El resultado operativo de 2024 muestra cómo esta visión dio frutos: ingresos netos de USD 20,8 mil millones, un 38% anual, junto con récords operativos. Como afirmó la compañía, esta performance refleja su “visión a largo plazo de mejorar el mercado mediante inversiones estratégicas adaptadas a la experiencia del usuario, surtido y capacidades logísticas” (EFE, 2025). En otras palabras, la experiencia coherente entre su plataforma de ventas, el sistema Mercado Pago y su red de logística propia ha consolidado a Mercado Libre como referente omnicanal en la región.

Finalmente, **Mercado Pago** debe mencionarse. Aunque su foco son los servicios financieros, está integrada con

Mercado Libre y con miles de comercios físicos. Hoy lidera en muchos países de Latam gracias a esa integración con el marketplace:⁵¹ Un cliente puede iniciar una compra en Mercado Libre, pagar con Mercado Pago y decidir si recibe el producto o lo paga en efectivo en un punto físico.

Además, Mercado Pago potencia la omnicanalidad financiera: en 2024 registró un aumento del 50% en el uso de crédito “compra ahora, paga después” (BNPL) durante eventos masivos de venta (Research and Markets, 2025). En la práctica, esto significa que las promociones digitales se traducen en compras que luego se pagan cómodamente tanto por app como en tiendas físicas. Mercado Pago cerró el 2024 con 60 millones de usuarios, muchos de los cuales utilizan su app en combinación con puntos de venta (QR en comercios) y cajeros automáticos vinculados. Este ecosistema unificado de pagos es un claro caso de omnicanalidad financiera: el consumidor ni siquiera distingue dónde interactúa con la fintech; todo fluye como un solo servicio.

Empresa	Entregas rápidas (<48 h)
Liverpool (MEX)	54 % entregas <48h
Falabella (CHL)	50 % entregas <48h
Magazine Luiza (BRA)	51 % entregas <24h

Los datos anteriores son ilustrativos de la capacidad logística de cada firma. Liverpool, con una infraestructura

nacional ampliada, hoy cumple más de la mitad de sus pedidos digitales en 48 horas (Mares, 2025). Falabella Chile informa un patrón similar, con **más de la mitad** de sus pedidos finalizados en 2 días (Congreso América Digital, 2024). En Brasil, Magazine Luiza incluso asegura que el 51 % de sus entregas se hacen en un día.⁵² Estos niveles de servicio rápido se traducen en confianza: el cliente ve que independientemente del canal, recibirá su compra de forma ágil.

Retos y aprendizajes de la región

A pesar de estos ejemplos exitosos, Iberoamérica enfrenta barreras propias en el camino hacia la omnicanalidad plena. Un reto recurrente es la infraestructura tecnológica legada.

Muchas empresas nacidas en los 90 se apoyan en sistemas diferentes para la tienda física y la web; migrarlos a plataformas unificadas es costoso y complejo. Esto genera silos de datos: un cliente que compra en la sucursal A puede no reconocerse en la app o en el *call center*. Además, existe disparidad logística: las distancias y estructuras de reparto son muy distintas de un país a otro. Por ejemplo, Brasil y México tienen redes de transporte más densas, mientras que en regiones montañosas de Perú o América Central, la entrega puede tardar mucho más. Esto limita que la promesa de “entrega rápida en todo el territorio” sea igual de real para todos los consumidores.

Otro desafío fundamental es el **talento humano y**

cultural. Hemos aprendido que la omnicanalidad no es únicamente un proyecto de TI, sino un cambio organizativo profundo. Anteriormente resalté que *la omnicanalidad no es sólo tecnología; es cultura organizativa*. En la práctica, esto significa entrenar equipos con mentalidad integradora: que ventas en la tienda y ecommerce *piensen en el mismo cliente*, que el marketing digital coordine con servicios de postventa, etc. Se escucha a menudo que el mayor obstáculo fue lograr que distintas áreas compartieran objetivos comunes de experiencia. Por eso, la comunicación interna y la formación continua (por ejemplo, en experiencia de usuario o gestión ágil) es un aprendizaje indispensable.

En lo comercial, los retailers de Latam también luchan con la **dinámica competitiva**. La omnicanalidad usualmente requiere inversiones grandes (apps, almacenes, analítica). Empresas familiares o pymes encuentran difícil seguir el ritmo sin asesoría o alianzas. Aquí la región aprendió que no siempre es necesario tener todos los canales propios: algunas optan por **marketplaces aliados** o sistemas de afiliados para ampliar su presencia digital rápido.

Otro aprendizaje ha sido la importancia de la oferta de valor integrada: como el ejemplo de Farmacity mostró, juntar descuentos bancarios con envío gratis y tiendas físicas aumentó el alcance del canal online (Total Medios, 2024). En la práctica, el mensaje es claro: el consumidor latinoamericano valora la conveniencia, pero también la sencillez. Por eso las experiencias omnicanal más exitosas son aquellas donde el camino de compra es claro y donde la tecnología justifica la expectativa (envío rápido, devoluciones fáciles), en lugar de

crear expectativas infladas.

Finalmente, la región ha compartido la lección de que el consumidor no distingue fronteras digitales, por más fragmentada que sea la empresa internamente. Por eso, la sincronización del recorrido y la escucha del cliente son aprendizajes constantes en Iberoamérica. Nuestra conclusión es que, pese a la diversidad de casos, el camino ha probado ser largo pero valioso: la omnicanalidad se ha consolidado como un factor de competitividad, y ha permitido que consumidores de la región —desde Santiago hasta Ciudad de México— gocen de experiencias más parecidas a las de mercados desarrollados.

Mirada al futuro de la **experiencia omnicanal**

Mirando hacia adelante, la omnicanalidad seguirá evolucionando con la tecnología emergente. En nuestra visión, el próximo paso es lograr la personalización en todos los puntos de contacto mediante inteligencia artificial. Herramientas de IA generativa ya permiten predecir qué desea el cliente en cada canal: desde recomendaciones automáticas en la web hasta chatbots conversacionales en tienda. Ya empiezan a verse ejemplos: sistemas de atención virtual que responden en WhatsApp según el historial completo del cliente, sin importar si inició consulta por email o en la app. Este nivel de integración apunta directamente a lo que el 80 % de los consumidores hoy demanda: un enfoque de datos

que “siga” al cliente (Hayes & Downie).

También crecerán otras formas de contacto que ya estamos explorando. La **realidad aumentada y virtual (AR/VR)** se volverán más comunes en el comercio electrónico: por ejemplo, probar muebles en AR antes de comprar. Este recurso era anecdótico hace poco, pero pronto será estándar en catálogos en línea, y mejorará la confianza del cliente al comprar a distancia.

Por otra parte, el **social commerce y el live shopping** se consolidarán como nuevos canales omnicanalizados. Plataformas como Instagram y TikTok integran cada vez más funciones de compra en vivo: en Brasil y México, ya vemos marcas organizando eventos en streaming donde los usuarios compran sobre la marcha, como se hace en Asia. Estas iniciativas hacen que la frontera entre entretenimiento y ecommerce se difumine, para ofrecer al cliente puntos de contacto más inmersivos. Recomiendo leer el libro de la colección para profundizar en este tema.⁵³



[La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios](#)

Explorando la revolución de la relación con el consumidor final y las marcas.

[Quiero leer este libro](#)

Al mismo tiempo, no olvidaremos la importancia del “último kilómetro”. La demanda por **entregas ultrarrápidas** seguirá presionando los modelos logísticos. Hoy, el 40 % de los consumidores ya espera entregas en 2–3 días;⁵⁴ en unos años, esa será la norma, por lo que las compañías reordenarán sus operaciones (minicentros logísticos urbanos, robots de entrega, flotas propias). De no ofrecer opciones de envío en 24 horas, el cliente irá al que sí lo ofrezca. Esa realidad empujará a que más negocios inviertan en microinventarios, alianzas con redes de tiendas o servicios como el de Mercado Libre, que amplía su oferta de “envío gratis” constantemente.

Finalmente, en nuestro ecosistema iberoamericano, prevemos una convergencia con el **mundo físico y nuevos medios**. Ya se habla de un “*phygital*” –toqué el tema en 2021 en mi columna semanal de LinkedIn: [Ser o no ser “phygital” esa es la cuestión!! La evolución de la tienda física y los entretelones del debate existencial](#).⁵⁵ donde la tienda se conecta con apps de pago y hasta con experiencias en realidad virtual/metaverso. El reto será no perder coherencia al añadir estos canales: la promesa omnicanal es tan fuerte que el consumidor querrá sentirse igual de cómodo usando gafas VR que tocando el producto en tienda.

En mi columna agregué este gráfico de Ecosistema Urbano⁵⁶, y lo traigo a colación aquí porque nos propone pensar el entorno laboral —y por extensión, cualquier punto de contacto físico con el cliente— como un equilibrio dinámico entre tres “esferas” clave: la esfera **física**, la esfera **digital** y la interacción **físico-digital**:

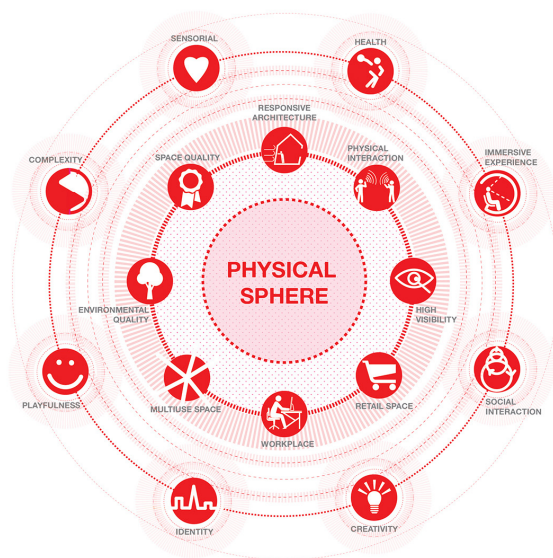


Figura. Diagrama de la “Esfera física” en el análisis de nuevos espacios de trabajo integrados (físico-digital), donde la dimensión de contacto físico se enlaza con atributos como visibilidad, interacción social, inmersión, salud y espacio multiuso. Fuente: Adaptado de Ecosistema Urbano (2015).

Este marco resulta especialmente útil para el ecosistema omnicanal, porque traslada la reflexión de “canales digitales + tienda física” a una visión más profunda: el espacio físico deja de ser un mero continente, y se convierte en un punto neural en la cadena de valor integrada. Así, cuando hablamos de personalización, integración de IA, AR/VR, live-shopping y fulfillment ultrarrápido, no estamos sólo enlazando canales: estamos diseñando la arquitectura del contacto, para que la experiencia del cliente transite sin fisuras entre lo físico y lo digital.

En el ámbito iberoamericano, donde la omnicanalidad encuentra particular complejidad operativa (redes de tiendas híbridas, infraestructuras logísticas fragmentadas, penetración móvil alta, heterogeneidad

cultural), este paradigma permite repensar la tienda como «microplataforma» conectada a la nube, donde el cliente experimenta no sólo “comprar” sino “habitar” un espacio construido para la continuidad contextual de su recorrido omnicanal. En otras palabras: la visita a tienda, la interacción digital y la entrega logística ya no son fases independientes sino nodos de una arquitectura de valor unificada.

Por tanto, la imagen que comparto sirve como metáfora visual de esta integración, poniendo en primer plano la esfera física pero rodeada por dimensiones como “retail space”, “workplace”, “high visibility”, “multi-use space”, “environmental quality”, “health”, “immersive experience”, entre otras, que muestran cómo lo físico se relaciona con lo sensorial, lo social, lo digital y lo experiencial.

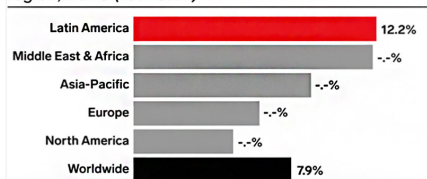
En el futuro, la **omnicadena de valor** incluirá desde la visita en Google Maps hasta la prueba con gafas inteligentes. Para lograrlo, habrá que mantener siempre la mirada en el cliente: como demuestran todos los casos que vimos, el único norte es el comprador.

En conclusión, la experiencia omnicanal en Iberoamérica es hoy un hecho y una promesa de futuro. Hemos recorrido un largo camino desde los primeros sitios de “catálogo web”, y las cifras actuales reflejan un mercado vibrante: ecommerce creciendo dos dígitos, más de 293 millones de latinos comprando online,⁵⁷ y una región que liderará en 2025 el crecimiento mundial del comercio electrónico.⁵⁸

Latin America Will Lead the World in Retail

Ecommerce Sales Growth in 2025

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



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

Source: EMARKETER Forecast, Aug 2025

354367

EM EMARKETER

Gráfico. Proyección de crecimiento del comercio electrónico minorista por región para 2025. América Latina liderará el mundo con un aumento estimado del 12,2 %, superando el promedio global del 7,9 %.

Fuente: Emarketer (2025)

Pero la omnicanalidad no termina ahí. Queda innovar para ofrecer más rapidez, personalización y coherencia. En este viaje, nuestro rol como profesionales y narradores es anticipar tendencias y compartir aprendizajes, para que cada canal construido realmente sirva al verdadero protagonista: el consumidor.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La psicología del consumidor digital

En un mercado saturado de opciones, los usuarios **no compran sólo productos sino experiencias que les inspiren confianza y satisfagan sus necesidades emocionales**. Este capítulo explora cómo factores psicológicos – como la percepción del riesgo, las emociones y las heurísticas de decisión – influyen en la confianza, la fidelidad y la toma de decisiones en el comercio electrónico iberoamericano. Veremos qué estrategias usan las marcas (sellos de seguridad, políticas claras, elementos de diseño emocional) y cómo las diferencias generacionales y culturales modifican el planteo de las experiencias digitales. El enfoque *customer-centric* implica diseñar para la mente, no sólo para la interfaz.

Confianza y percepción de riesgo en entornos digitales

El primer desafío para cualquier ecommerce es ganarse la confianza del cliente. El miedo al fraude y a la pérdida de dinero fue una barrera histórica: muchos compradores

latinoamericanos empezaron preguntándose “¿Llegará mi pedido?”, “¿Es seguro pagar en este sitio?”. En efecto, la falta de confianza en que las entregas sean puntuales y auténticas constituye la principal barrera para el comercio electrónico en América Latina, según McKinsey & Company.⁵⁹ Para contrarrestar este temor, las marcas han adoptado estrategias visibles: uso de certificados SSL, sellos de seguridad reconocidos y políticas de devolución claras. Estas señales tangibles ayudan al usuario a percibir la transacción como segura.

Además, la **transparencia** es clave. Mostrar los costos reales (envío, impuestos) y permitir que los usuarios vean **reseñas y testimonios verificados** fortalece la credibilidad de la marca. Sin embargo, la confianza no se impone, se construye: *ser claro y empático al comunicar precios, tiempos de entrega y condiciones de devolución genera vínculos más sólidos.*

Según McKinsey, la transparencia reduce la ansiedad del cliente (“lo que incrementa la confianza y lleva a clientes recurrentes”) (Pena-Alcaraz, 2023); en contraste, las experiencias opacas provocan abandono. Por eso, en un sitio ecommerce cuidadosamente diseñado es común ofrecer chat de soporte en vivo, mostrar el *padlock* del SSL y enfatizar garantías. *La confianza es una condición psicológica imprescindible* para que el usuario concrete la compra. Sin confianza, ni el mejor diseño persuasivo funcionará; los consumidores latinos, aún hoy, valoran especialmente los factores de seguridad y empatía en la interfaz, pues estos amortiguan el miedo al fraude y al riesgo financiero.

En la entrevista que le hice a **Gustavo Kobline** para *eLíderes Podcast x25*, él me habla sobre la **confianza del usuario** y el papel del diseño y la transparencia en la evolución del ecommerce. Reflexiona que el cambio más profundo vino cuando el usuario dejó de ser pasivo y empezó a generar contenido y confianza desde su propia experiencia, y destaca que la credibilidad y la transparencia en la comunicación son hoy el principal diferencial competitivo, mucho más que la tecnología o la pauta publicitaria (eLíderes Podcast x25, 2024):



“En los comienzos, la gente tenía miedo de comprar porque no conocía el canal. Hoy la confianza se gana con hechos: con que te cumplan, con que puedas devolver algo sin complicaciones, con que te hablen claro. El consumidor ya no es pasivo: evalúa, opina y comparte. Si lo engañas una vez, no vuelve; si lo tratás con transparencia, se queda”.



Gustavo
Kobline

En suma, el **retopsicológico del ecommerce** es comunicar seguridad. Diseñar una experiencia de checkout sencilla, con sellos visibles y políticas honestas no sólo mejora las conversiones sino que refuerza la percepción de fiabilidad. Citando un estudio de Nielsen (1994), un proceso de compra largo o confuso (p.ej., crear cuenta obligatoria) produce caída abrupta en conversión. Por ello, las empresas líderes simplifican cada paso (por ejemplo, opciones de “*checkout en un clic*”) y generan

confianza con microinteracciones (animaciones de comprobación de pago, mensajes de confirmación) para tranquilizar al usuario. **La confianza digital se cimenta con transparencia y empatía en el recorrido de compra.**

El papel de las emociones en la experiencia digital

Las emociones son el motor invisible de toda decisión de compra online. Un diseño visual cuidado – colores armoniosos, imágenes de calidad y tipografías legibles – puede inducir emociones positivas (tranquilidad, alegría), que ligen al usuario con la marca. Por el contrario, una interfaz fría o caótica genera frustración y abandono inmediato. Estudios indican que los consumidores reaccionan emocionalmente a colores, imágenes, videos y palabras.^{60 61} Por ejemplo, paletas de colores cálidos o el uso de fotografías de personas reales suelen incrementar la simpatía hacia un producto, mientras que mensajes empáticos (*“Sabemos lo difícil que es...”*) conectan con la experiencia personal del usuario. Un flujo de compra visualmente claro (espacios en blanco adecuados, botones destacados) transmite orden y seguridad; un diseño descuidado sugiere riesgo.



Las **emociones positivas** se traducen directamente en **mayor fidelización**. Cada microinteracción cuenta: un mensaje que agradece al final de la compra, un ícono de corazón al agregar un producto a favoritos, o una animación sutil al confirmar el pago refuerzan la satisfacción inmediata del usuario. Estos pequeños detalles generan sensaciones de logro y agrado; a largo plazo, el cliente recordará la experiencia con agrado y se mostrará propenso a volver. En cambio, la *frustración* (por ejemplo, un formulario que arroja error sin explicación, o un botón que no funciona) induce al abandono inmediato. En pocas palabras, la compra online **no es racional sino emocional**, y la decisión de compra online no es racional, es emocional, influenciada por sesgos psicológicos, emociones y percepciones sociales.

Las plataformas digitales incluso han estudiado los procesos cerebrales: los sistemas de recompensas (likes, notificaciones, cupones sorpresa) están diseñados para estimular la liberación de dopamina, lo que crea ciclos adictivos de engagement.⁶² De hecho, la **ingeniería emocional** es ya una disciplina central del marketing digital. Por ejemplo, se ha medido que un sistema de recompensa variable (p.ej., ofertas sorpresa) produce hasta un **63% más engagement** (UDAX, 2023), mientras que notificaciones enviadas en el momento justo de vulnerabilidad pueden aumentar en un **42%** la probabilidad de compra (UDAX, 2023). Estos datos subrayan que inducir emociones positivas (placer, emoción) multiplica la atención y la interacción con la marca.

Los consumidores reaccionan emocionalmente a los colores, las imágenes, los vídeos y las palabras



63%



Puede aumentar el engagement un sistema de recompensa variable



42%

aumenta la probabilidad de compra si recibe notificaciones



en momentos de vulnerabilidad

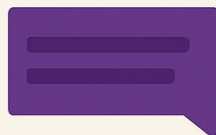


Gráfico. Las emociones influyen directamente en el comportamiento del consumidor y el diseño UX emocional convierte cada interacción en un vínculo afectivo con la marca. Fuente: Adaptado de estudios sobre psicología del consumidor y comportamiento digital (McKinsey, 2024; Journal of Consumer Research, 2023).

En consecuencia, el diseño UX debe priorizar la generación de **emociones agradables**: interfaces fluidas, mensajes simpáticos y feedback inmediato en cada acción. De ese modo, la marca no sólo vende un producto sino que construye un vínculo afectivo con el usuario, lo que reduce la tentación de cambiarse a la competencia.

Principios de persuasión y psicología aplicada

Aprovechar el conocimiento de la mente humana es la base del diseño persuasivo. Existen **heurísticas cognitivas** – atajos mentales predecibles – que las marcas pueden activar con mensajes y señales en la interfaz. Por ejemplo, el **principio de escasez** (FOMO) juega con el miedo a perderse algo: mostrar frases como “Últimas unidades” u “Oferta disponible sólo por 24 horas” dispara urgencia y acelera la decisión. De hecho, lo limitado se vuelve valioso en la percepción del usuario. En la práctica, botones rojos con contadores regresivos o indicadores de stock bajo son tácticas efectivas para incrementar la conversión en promociones relámpago.

Otra poderosa heurística es la **prueba social**: la tendencia a confiar en el comportamiento de la mayoría. En un ecommerce esto se traduce en mostrar reseñas, calificaciones y testimonios de clientes reales. Etiquetas como “Más vendido”, contadores de personas que están viendo el producto, o videos de clientes usando el artículo generan un efecto de validación. Así, integrar un carrusel de opiniones positivas o contadores sociales (por ejemplo,

“1500 ya lo compraron”) crea un ambiente de consenso que tranquiliza al nuevo cliente.

El **principio de autoridad** o aval de expertos es otra estrategia clásica. Frases como *“Recomendado por médicos”* en un producto de salud, o *“Certificado por XYZ”* en electrónica, aportan credibilidad. Asimismo, las marcas líderes de cada categoría (Amazon, Mercado Libre, etc.) actúan como “símbolo de autoridad” en la mente del consumidor: exhibir logos de medios reconocidos donde aparecieron o acreditaciones de premios refuerza la confianza.

Estas heurísticas persuasivas se inscriben en lo que hoy se llama **arquitectura de elección**: diseñar el entorno digital (mensajes, colores, ubicación de elementos) para guiar la decisión de compra. El neuromarketing ha demostrado que los estímulos adecuados pueden “engañar” la mente para que asocie placer inmediato con la acción de comprar. Sin embargo, aquí aparece el debate ético: ¿dónde está el límite entre persuadir legítimamente y manipular? Tal como advierte la neurociencia aplicada, *“esta manipulación neuroquímica plantea serias cuestiones éticas sobre los límites entre la persuasión efectiva y la explotación de las vulnerabilidades psicológicas inherentes al cerebro humano”* (UDAX, 2023).

En este punto, los diseñadores deben equilibrar la efectividad comercial con la **responsabilidad**. Sebastián Po, líder ejecutivo y emprendedor en negocios digitales, enfatiza que el diseño persuasivo debe construirse sobre la base de la ética y la empatía. En la práctica, esto

significa no recurrir a estrategias engañosas (p.ej., *pop-ups* imposibles de cerrar, cargos ocultos) que dañan la relación con el cliente. En lugar de eso, la persuasión ética consiste en facilitar la elección mostrando beneficios reales (descuentos claros, pruebas gratuitas), respetando la atención del usuario. En líneas generales, una oferta honesta y bien presentada siempre “vende” mejor a largo plazo que un truco furtivo: la lealtad se gana con transparencia y valor genuino.

A modo de síntesis, en la tabla siguiente resumo algunas **técnicas persuasivas clave** junto con ejemplos típicos en ecommerce:

Principio de persuasión	Ejemplo práctico en ecommerce
Escasez (FOMO)	“¡Sólo quedan 3 unidades!”; ofertas por tiempo limitado.
Urgencia	“Oferta válida hasta hoy”, con contadores regresivos.
Prueba social	Reseñas de clientes reales y etiquetas “Más vendido”.
Autoridad	Mensajes como “Certificado por expertos” o logotipos de medios reconocidos.
Reciprocidad	Ofrecer valor gratuito (un ebook, descuento inicial) para ganar buena disposición (marketing digital).

Este tipo de técnicas forma parte del arsenal de la **psicología aplicada**. Pero, como decíamos, su uso debe ser responsable: la meta es motivar sin engañar.

Ethical persuasion matrix: **Diseñar para influir con propósito**

En el comercio digital, persuadir no es manipular: es facilitar decisiones que aporten valor genuino al usuario y construyan confianza sostenible. A lo largo de mis años en el ecosistema Iberoamericano, he visto que las marcas más queridas no son las que más impactan visualmente, sino las que **influyen con integridad**. Esa frontera sutil entre el estímulo y la manipulación define el nuevo contrato ético entre empresa y consumidor.

Para ordenar este territorio, propongo el ***ethical persuasion matrix***, una herramienta que ayuda a evaluar cada táctica de comunicación y diseño según dos ejes:

- ❑ **Valor para el usuario** (¿esta interacción mejora su vida, resuelve un problema, le ahorra tiempo o lo empodera?).
- ❑ **Transparencia de la intención** (¿el mensaje comunica con claridad lo que ofrece, sin esconder condiciones ni explotar sesgos?).

En la intersección de ambos ejes surgen cuatro cuadrantes que marcan el espectro completo de la influencia digital:

- 1. Persuasión ética y de alto valor.** Donde reside

la excelencia del diseño UX: ofrecer al usuario información relevante, contextual y honesta. Por ejemplo: recomendaciones basadas en comportamiento real con explicación visible (“Te sugerimos esto porque compraste X”). Este cuadrante fortalece el vínculo emocional y eleva la confianza al generar *advocacy*.

2. Persuasión eficaz pero opaca. Mensajes útiles pero poco claros sobre sus motivaciones (por ejemplo, descuentos con condiciones en letra chica). Si bien generan conversiones, deterioran la credibilidad a largo plazo.

3. Persuasión transparente pero de bajo valor. Comunicaciones correctas que no aportan relevancia o personalización. Cumplen, pero no inspiran.

4. Dark patterns o manipulación encubierta. El territorio prohibido: tácticas que generan acción inmediata mediante confusión o presión psicológica (urgencias falsas, botones engañosos, *confirmshaming*). Este cuadrante destruye confianza, provoca abandono y puede violar regulaciones como la **Ley de Protección al Consumidor Digital** o el **GDPR**.

Clasificar para aprender: FOMO, social proof, urgencia y reciprocidad

El valor del *matrix* no está en señalar culpables, sino en

dar contexto a los principios de persuasión. Cada uno puede moverse en un rango ético o no, según cómo se ejecute:

- ❑ **FOMO (fear of missing out):** usado éticamente, ayuda a destacar relevancia temporal (“oferta válida hasta fin de mes”); usado sin control, genera ansiedad (“quedan 3 minutos o perderás tu oportunidad”). En Latam, donde la cultura promocional es intensa, la clave es la veracidad de la urgencia: si no hay límite real, no se comunica.
- ❑ **Prueba social (social proof):** poderosa para inspirar confianza (“más de 5.000 clientes satisfechos”), pero riesgosa si se falsifica o exagera. Marcas líderes como **Nubank** o **Falabella** usan testimonios verificables y métricas auditables.
- ❑ **Urgencia:** impulsa acción cuando se vincula con servicio (“envíos hoy antes de las 20 h”), no con presión psicológica. El límite es la honestidad del reloj.
- ❑ **Reciprocidad:** ofrecer algo antes de pedir (contenido gratuito, prueba sin riesgo). Ético cuando el valor es genuino y la cancelación sencilla; tóxico cuando se oculta el compromiso o se penaliza al cancelar.

El análisis de estos principios bajo la matriz permite a los equipos de producto y marketing auditar sus flujos y mensajes antes del lanzamiento. Así, cada *copy*, banner o microinteracción se valida no sólo por su tasa de conversión, sino también por su impacto en la confianza.

De la persuasión al acompañamiento: guías de redacción y diseño ético

El lenguaje es la interfaz invisible del comercio digital. Pequeñas variaciones semánticas pueden transformar la percepción del usuario. Al revisar campañas y microtextos, recomiendo seguir tres filtros simples:

1. **Claridad:** ¿el usuario entiende de inmediato qué acción realiza y sus consecuencias?

Evitar: “Continuar” sin contexto.

Preferir: “Finalizar compra” o “Guardar y seguir”.

2. **Autonomía:** ¿puede elegir libremente sin coerción ni distracciones artificiales?

Evitar: pop-ups que bloquean la salida o preguntas que culpan (“¿Seguro quieres perder esta oportunidad?”).

Preferir: opciones neutrales (“¿Deseas recibir más ofertas?” Sí/No).

3. **Coherencia:** ¿el tono y la oferta son consistentes con la promesa de marca?

Evitar: exageraciones que luego no se cumplen (“entrega inmediata” cuando es de 48 h).

Preferir: promesas verificables (“entrega estimada 24–48 h”).

Este enfoque, que adopta la lógica de **UX writing + ética conversacional**, transforma cada punto de contacto en un gesto de respeto. Marcas como **Mercado Libre** o

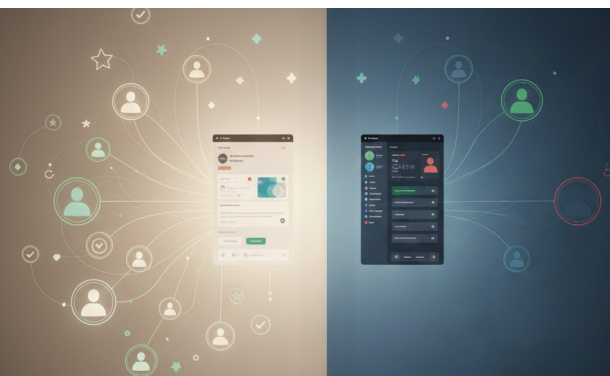
Rappi aplican esta práctica incorporando glosarios de tono ético y revisiones de transparencia en cada sprint de contenido.

¿Por qué la ética es rentable?

Lejos de ser un obstáculo comercial, la transparencia es un multiplicador de confianza. En Iberoamérica, donde la brecha de confianza es histórica, el impacto reputacional de una práctica engañosa se amplifica por redes sociales. Por eso insisto: **el costo del click no ético es exponencial**. Una venta ganada por manipulación puede destruir mil relaciones potenciales.

Implementar el ***ethical persuasion matrix*** dentro del *governance* de UX permite auditar campañas con el mismo rigor que la seguridad de datos o la accesibilidad. En mis workshops con empresas regionales, propongo incluirlo en las revisiones de QA junto con tests de usabilidad: *¿es claro? ¿es veraz? ¿es justo?*

Cuando estas tres respuestas son afirmativas, el diseño no sólo se convierte: **construye cultura**.



Aplicación práctica en proyectos y docencia

Para los equipos corporativos, el *matrix* puede integrarse como tablero visual complementario al *frictionless scorecard* o al *UX maturity ladder*. Cada iniciativa se evalúa asignando un color por cuadrante:

- ❑ Verde = persuasión ética.
- ❑ Amarillo = eficaz pero opaca.
- ❑ Gris = bajo valor.
- ❑ Rojo = dark pattern.

Esta codificación permite priorizar mejoras sin debates abstractos: se ven.

En mis clases de la FCE-UBA, utilizamos casos reales:

- ❑ Un *checkout* con “renovación automática” premarcada (rojo).
- ❑ Un mensaje claro de suscripción opcional (verde).
- ❑ Una oferta confusa de urgencia (amarillo).

Los alumnos aprenden que la ética también se prototipa.

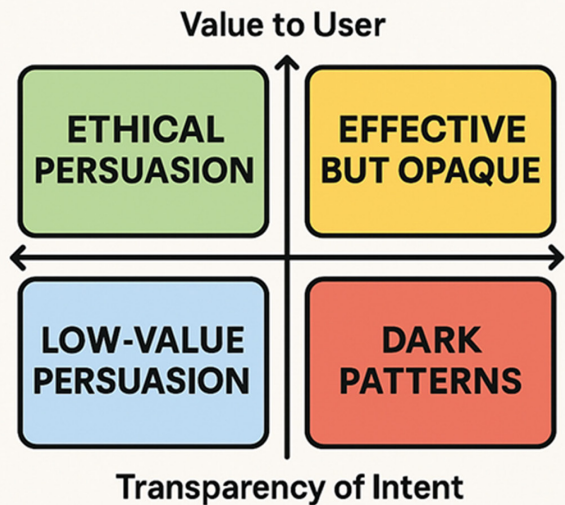
De la influencia al criterio

El *ethical persuasion matrix* es más que un marco de diseño: es una invitación a ejercer el liderazgo digital con criterio. En una era dominada por IA generativa y

algoritmos de recomendación, la responsabilidad del diseñador y del estratega es **enseñar a las máquinas a persuadir con propósito**.

Si entrenamos modelos para optimizar clics sin evaluar consecuencias, estamos programando manipulación. Si los entrenamos para **optimizar confianza**, estamos construyendo un ecosistema sostenible. Como suelo decir en mis columnas: “La persuasión ética no busca acelerar decisiones sino amplificar comprensión”.

Ethical Persuasion Matrix



“La persuasión ética no busca acelerar decisiones,
sino amplificar comprensión.”
– Marcos Pueyrredon

Gráfico. Las emociones influyen directamente en el comportamiento del consumidor y el diseño UX emocional convierte cada interacción en un vínculo afectivo con la marca. Fuente: Adaptado de estudios sobre psicología del consumidor y comportamiento digital (McKinsey, 2024; Journal of Consumer Research, 2023).

Diferencias generacionales y culturales

El consumidor digital no es homogéneo. Las distintas generaciones tienen expectativas y comportamientos diversos. Por ejemplo, la generación X (nacidos en los 60-70) tiende a ser más cautelosa. Valoran claridad y seguridad: prefieren interfaces sencillas, con explicaciones detalladas y canales de pago tradicionales (tarjeta de crédito o débito) antes que opciones experimentales. Aunque usan internet, les molesta la complejidad y buscan señales de confianza explícitas (sellos, asistencia en vivo).

En cambio, los **millennials** (1980-1995) crecieron junto al boom digital. Buscan **conveniencia y personalización**: esperan experiencias fluidas y adaptadas a sus gustos (p.ej., ofertas recomendadas según historial). Son sensibles a la rapidez (*checkout exprés*, compra en un clic) y dan valor al diseño atractivo. Valoran también las conexiones sociales: por ejemplo, toman recomendaciones de influencers o amigos en redes. Su foco es la eficiencia, por lo que un sitio rápido y una app bien diseñada son imprescindibles para fidelizarlos.

Finalmente, la **generación Z** (nacidos a partir de los 2000) es completamente nativa digital. Para ellos, la **inmediatez** y la integración social son cruciales: esperan vivir la experiencia de compra *“en cualquier lugar, en cualquier momento”*, sobre todo a través de sus dispositivos móviles. Un reciente informe señala que **9 de cada 10**

latinoamericanos –en su mayoría jóvenes– **usan el teléfono inteligente para investigar un producto antes de comprar.**⁶³ Además, los zoomers valoran la estética moderna y la conexión en redes: comentarios en TikTok o Instagram pueden influir tanto como la descripción oficial del producto (ITSitio, 2025).

Las diferencias no son sólo generacionales, también culturales y regionales. Por ejemplo, en **Brasil** ha crecido el comercio conversacional: WhatsApp es usado masivamente por marcas para atención y ventas, aprovechando la alta penetración de la app en ese país. En **México y Perú**, como reflejan las estadísticas del mercado local, el **pago en efectivo contra entrega** (COD) sigue siendo popular: alrededor del 3% de las compras en México y el 10% en Perú se hacen contra entrega.⁶⁴ Estos porcentajes indican que, ante la desconfianza financiera, muchos consumidores prefieren pagar al recibir el producto. Las empresas regionales más exitosas saben adaptarse: Mercado Libre, B2W y otros marketplaces ofrecen esta opción en esos mercados; entregan el pedido primero y cobran después, para ganar así confianza de usuarios recelosos de los pagos en línea.

Asimismo, algunas marcas iberoamericanas han ajustado su UX según perfiles generacionales. Por ejemplo, Rappi (Colombia/Latam) segmenta su app: ofrece procesos simplificados y promociones instantáneas pensadas para millennials y gen Z, mientras que mantiene información clara de precios y soporte fácil de entender para usuarios de mayor edad. Otro caso es Nubank (Brasil): su interfaz ultralimpia y su comunicación cercana apelan a la

generación digital joven, al tiempo que eliminan cualquier “jerga bancaria” compleja. En cambio, negocios dirigidos a segmentos más adultos suelen destacar garantías y atención al cliente personalizada.

En síntesis, el diseño de la experiencia debe tener un *targeting* generacional. **Gen X** prefiere flujos claros y comprensibles; **millennials** valoran la personalización y movilidad; **gen Z** demanda velocidad y socialización. A nivel regional, la cultura influye en las prácticas (por ejemplo, WhatsApp comercio en Brasil, o COD en Perú). Conocer estas diferencias es clave para un ecommerce centrado en el cliente: la misma interfaz no funciona igual en todos los contextos, por lo que las marcas líderes localizan sus diseños y mensajes según el perfil predominante de cada mercado.

Lecciones prácticas para el ecosistema iberoamericano

El enfoque **customer-centric** implica traducir la psicología en acciones concretas de diseño. Primero, la coherencia y la empatía deben permear toda la interfaz: el tono, los colores y la estructura informativa deben alinearse con el público objetivo. Por ejemplo, si la marca apela a la confianza (un banco, una clínica), es recomendable usar colores sobrios y un lenguaje formal que transmitan seriedad. Si busca conectar con jóvenes, puede permitir opciones de personalización (temas, emoticonos) que reflejen sus emociones. En cualquier caso, la consistencia

en la experiencia (mismos iconos de confianza, mismas políticas claras) refuerza el aprendizaje del usuario y cimenta la credibilidad.

Medir estas variables psicológicas en el recorrido de compra es posible gracias a diversas herramientas. Además de las métricas tradicionales (tasa de abandono, duración de sesión), las empresas pueden usar **encuestas de satisfacción**, Net Promoter Score o análisis de sentimiento en redes sociales para cuantificar la confianza y la satisfacción emocional. También se emplean pruebas de usabilidad (user testing), donde se monitorea la respuesta emocional del usuario (tono de voz, expresiones faciales) al interactuar con la interfaz. Incluso en proyectos avanzados se utilizan técnicas de *neuromarketing*: reconocimiento facial para medir emociones o sensores de respuesta galvánica para evaluar la intensidad emocional ante ciertas páginas. La idea es no diseñar “a ciegas”: integrar datos sobre las respuestas afectivas del cliente a diferentes elementos permite afinar el diseño para maximizar sentimientos positivos.

De todo esto se extraen tres lecciones clave para el mercado iberoamericano:

Diseñar para la mente, no solo para la pantalla. Esto significa involucrar al usuario en cada etapa con empatía: entender sus miedos (fraude, complejidad), sus deseos (rapidez, personalización) y sus valores (ética, transparencia). El diseño debe usar esa información para construir recorridos que “resuelvan” psicológicamente

al consumidor, además de técnicamente. Por ejemplo, incorporar mensajes de explicación simples cuando se activa una venta por primera vez, o permitir un onboarding de usuario “sin estrés” ayuda a humanizar la experiencia.

Consistencia y ética como motores de confianza. No alcanza con un solo botón de “SSL”; todo el ecosistema debe hablar el mismo lenguaje de fiabilidad. Las empresas iberoamericanas que lideran el mercado (Mercado Libre, Falabella, Nubank, Rappi, etc.) coinciden en que la confianza no se impone de golpe, sino que se construye paso a paso, transacción tras transacción. Por eso promueven prácticas como devoluciones fáciles, transparencia en precios y un servicio al cliente accesible. A su vez, cuidan la ética evitando *patrones oscuros* (dark patterns) que pudieran alienar al usuario. Como advierte la investigación, cruzar la línea entre persuasión y manipulación puede generar *efectos contraproducentes* a largo plazo y dañar la reputación de la marca.

Medición de emociones y confianza. En la práctica, los equipos UX pueden establecer indicadores concretos (KPI) ligados a la psicología del consumidor: por ejemplo, índices de sentimiento en comentarios poscompra, tasas de recomendación (NPS) segmentadas por canal o benchmarking de tiempos de decisión. Estos datos deben alimentar la optimización continua: si una determinada página provoca alta frustración (medida en tasa de abandono del carrito), se itera en el diseño hasta que las emociones asociadas cambien de negativa a positiva. En definitiva, la meta es alinear los procesos de diseño con el conocimiento del comportamiento humano, y cerrar

el círculo entre **investigación del usuario y acción de diseño**.

En conclusión, el consumidor digital iberoamericano espera **consistencia, empatía y valor ético** en cada clic. Los desafíos de diseñar para su mente, y no sólo para la interfaz, requieren un enfoque integral: entender los miedos (seguridad), las emociones (diseño visual) y los atajos mentales (persuasión) del usuario.

Al equilibrar estas dimensiones –aplicando principios de psicología cognitiva con responsabilidad–, las empresas no sólo aumentan sus ventas sino que forjan relaciones duraderas con sus clientes. El resultado es un ecosistema de comercio digital más sólido: centrado en la persona, adaptado a sus matices culturales y generacionales, y capaz de transformar la economía de la región mediante experiencias significativas y humanas.



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Casos emblemáticos en Iberoamérica

En este recorrido quiero dedicarle un espacio al análisis de las empresas líderes de la región que transformaron el *ecommerce* al centrar sus plataformas en el usuario. **Mercado Libre**, por ejemplo, no sólo es el marketplace original de Latinoamérica, sino todo un *ecosistema* integrado. Hoy supera los 100 millones de compradores únicos anuales,⁶⁵ y, según la revista *TIME*, es incluso “minorista dominante” global. Sus cifras lo demuestran: es ya **la principal fuente de ingresos para 1,8 millones de familias** en la región.⁶⁶

Este gigante combinó marketplace con logística (*Mercado Envíos*), pagos (*Mercado Pago*), crédito (*Mercado Crédito*) y publicidad en un servicio único.⁶⁷ Desde sus inicios, diseñó la **UX** móvil pensando en simplificar cada clic: formularios acotados, búsquedas inteligentes y un checkout prácticamente de un toque. Con esto, democratiza el comercio y los servicios financieros: por ejemplo, su fintech procesa miles de millones al año y otorga créditos a pequeños negocios, para ampliar la

inclusión financiera (Mercado Libre, 2025).

Mercado Libre ilustra que un *enfoque customer-centric* — simplificar al usuario y empoderar al vendedor— se vuelve ventaja competitiva. Su aplicación es *mobile-first*, con notificaciones claras y un proceso de compra diseñado para reducir la fricción. Sus pilares (ecommerce, logística y fintech) forman “un ecosistema interconectado” (Mercado Libre, 2025). En la práctica, esto significó integrar el pago en una única plataforma (saltándose intermediarios como Visa/Mastercard) (Mercado Libre, 2025) y ofrecer entregas rápidas en toda la región. Al enfatizar la **confianza** (p.ej., su mediación de pagos y facilidades de devolución) junto con la simplicidad, Mercado Libre consolidó su liderazgo. De hecho, el propio CMO de la compañía celebra que, a sus 25 años, siguen “venciendo enormes oportunidades” y ampliando participación de mercado (Mercado Libre, 2025).

Rappi:

Conveniencia y gamificación

Yo veo a Rappi como el caso paradigmático de conveniencia: una aplicación pensada para resolverlo “todo” al alcance de un dedo.⁶⁸ Desde comida y farmacias hasta cajeros o reparaciones, su oferta es *una tienda única* en múltiples verticales (Giraldo, 2021). Para reforzar esta promesa, lanzó Rappi Prime (suscripción premium) que elimina comisiones de envío y brinda atención prioritaria (Giraldo, 2021). En la práctica, esto significa que usuarios

frecuentes pagan un fee mensual razonable a cambio de entregas más rápidas en varios rubros, aprovechando la penetración móvil creciente en Latam.

A la vez, Rappi añade *gamificación* para fidelizar usuarios. Tiene un perfil por niveles (bronce, plata, oro, diamante) en el que cada compra suma puntos.⁶⁹ Por ejemplo, compras normales otorgan 2 puntos por dólar, y los socios Prime ganan el doble (MGA, 2020). Con estos puntos se consiguen descuentos, créditos para futuros pedidos y accesos a promociones especiales. Esta mecánica lúdica hace que el cliente quiera seguir comprando: como indica la asociación Mobile Growth, “cada transacción genera incentivos y acceso a beneficios exclusivos” (MGA, 2020). De este modo, Rappi no sólo atrae por la funcionalidad, sino que convierte cada compra en un juego de fidelidad.

En cuanto a escala y tecnología, Rappi tampoco se queda atrás. Fundada en 2015, creció vertiginosamente con apoyo de fondos como SoftBank (recibió cerca de US\$1.000 millones en 2019), y logró una valoración superior a US\$5.000 millones.⁷⁰ Además, lanzó Rappi Turbo (2021) para entregas ultrarrápidas: promete llevar tu despensa o platillo en sólo **10 minutos** (Brown, 2025), aun en ciudades con tráfico complejo como Bogotá. Lo logra gracias a minicentros de distribución y algoritmos predictivos que optimizan rutas y recursos (Brown, 2025).

Rappi complementa su app con fintech (tarjetas de crédito para 200.000 usuarios colombianos, cuentas de ahorro para 300.000 más, con tasas altas del 14%) (Brown, 2025). En conjunto, todo se ve reflejado: Rappi ya planea

salida a Bolsa, integrado en la vida cotidiana de millones de latinoamericanos. Su éxito radica precisamente en diseñar cada servicio para el usuario: velocidad, variedad de categorías y elementos de juego, todo unido bajo la “experiencia superapp” (Giraldo, 2021).

Nubank:

Simplicidad y confianza en el mundo financiero

Al repasar Nubank, confirmo que simplicidad y confianza son su motor. Esta fintech brasileña nació con la promesa de una *institución financiera sin bancos físicos*, 100% digital, cero comisiones de tarjetas. Su interfaz limpia y lenguaje cercano –en vez de jerga bancaria– conquistó a los usuarios. Desde la app, el cliente puede abrir cuenta o pedir tarjeta con unos toques; sofisticados algoritmos le asignan crédito al perfil del usuario de forma *oportuna, transparente y práctica*.⁷¹ En otras palabras, si el cliente necesita algo, la app lo simplifica al máximo.

Este enfoque le funcionó: hoy Nubank es uno de los mayores bancos digitales del mundo. A julio de 2025 contaba con casi **119 millones** de clientes activos en Brasil, México y Colombia⁷² (cifra impresionante considerando su edad). El modelo escaló combinando costos bajos con satisfacción alta. Por ejemplo, Euromoney acaba de nombrarlo “Mejor Banco Digital de LatAm 2025”, gracias a su crecimiento excepcional (Nubank, 2025). Los clientes le corresponden: estudios lo ubican como el banco favorito

de Brasil (un 25% de intención de uso) y con el NPS más alto en el sector (Nubank, 2025). Su propia misión lo dice claro: “combatir la complejidad” y lograr que los usuarios los “amen fanáticamente” (Nubank, 2025).

En síntesis, Nubank demostró que incluso un sector tradicional y reticente al cambio puede volverse user-friendly. Al priorizar un lenguaje humano y opciones sencillas (alertas claras, límites de gastos visibles, atención rápida en redes sociales), ganó la **confianza** de la gente. Su crecimiento no fue por marketing masivo sino por “boca en boca”: como escribe el análisis de Harvard, su app “intuitiva y amigable” y el uso inteligente de datos lo hicieron un competidor imparable (Pedreira, 2020).

Falabella y Liverpool: Retailers que entendieron la omnicanalidad

Ahora bien, miremos grandes retailers: Falabella (Chile) y Liverpool (México) nos enseñan cómo unir la tienda física con lo digital. Falabella fue pionera al fusionar ecommerce con su red de tiendas. Su estrategia clave es el *click & collect*: cualquier producto online puede recogerse en una tienda en menos de 90 minutos.⁷³ Esto no sólo acelera la entrega sino que genera confianza. Cecilia Pascual, de Farmacity, sintetiza el motivo: “*todo lo que le simplifique la experiencia al cliente gana*”. Y en la práctica, click & collect cumple eso: “la gente puede hacer el retiro en tienda (...) Da otra seguridad porque

si tienen un problema, pueden ir a la tienda a que se lo solucione”.

Como confirma Falabella (Julius ODian, VP Business Development Falabella), su tecnología y procesos internos están alineados para garantizar ese retiro exprés, lo que reduce el riesgo de fraude y la espera (CyberSource, 2019). De este modo, la experiencia es consistente: un usuario compra en la web con los mismos precios y promociones que en tienda, y sabe que siempre tendrá la opción de recoger donde quiera.

En paralelo, Liverpool entendió que la **unificación de canales** era clave. Hoy casi todas las ventas online de Liverpool se procesan directamente en sus sucursales físicas. Según su director, el 95% de los pedidos digitales se llena desde las tiendas mismas.⁷⁴ Además, alrededor del 40% de los envíos a domicilio se despacha desde ahí, lo que reduce tiempos y costos. Así, sus locales operan simultáneamente como **centros de experiencia, servicio y aprovisionamiento** (Navarro, 2025).

Los clientes ven un único catálogo completo en la web y en cada tienda express, con stock sincronizado. Este modelo omnicanal ofrece ventajas: por un lado, acorta distancias (Liverpool Express en barrios); por otro, garantiza precios y devoluciones unificadas en cualquier canal. Como dice el ejecutivo de Liverpool, las tiendas deben “ofrecer experiencias más atractivas, que conecten emocionalmente” (Navarro, 2025), una meta posible sólo al equiparlas con herramientas digitales integradas.

En conjunto, ambos retailers muestran que la inversión en tecnología debe girar hacia el usuario. La operativa logística avanzada (fraude inteligente, fulfilment desde tienda) se diseñó pensando en reducir la fricción para el cliente final (CyberSource, 2019). Como apuntan expertos locales, cada mejora simple (recojo en tienda, políticas unificadas) paga dividendos en satisfacción. Falabella y Liverpool lo entendieron: hoy consiguen mayores ventas y lealtad gracias a experiencias coherentes, sin importar el canal.

Pymes que crecieron gracias a la experiencia de usuario

Es inspirador ver cómo incluso pequeñas empresas ganan escala al apostar por UX. Plataformas centradas en la simplicidad democratizan el comercio online. Por ejemplo, Tiendanube (Argentina) se posicionó como la plataforma elegida por emprendedores: 170 mil marcas ya usan su sistema de tiendas web y reportan +US\$2.000 millones en ventas anuales.⁷⁵ Sus usuarios enfatizan que la ventaja es su facilidad: *“elegimos Tiendanube porque es fácil de usar y amigable. Nosotros mismos creamos la tienda: seleccionamos diseño y cargamos productos sin necesidad de programación”* (Tiendanube). Esto refleja algo esencial: eliminar barreras técnicas permite a la pyme concentrarse en su negocio. De forma similar, en México existen proyectos como Kichink, que ofrecen plataformas simples para que incluso dueños de tienda física accedan al ecommerce sin ser expertos en tecnología.

Estos casos con frecuencia van acompañados de estrategias data-driven. **Mario Miranda** (Infracommerce) destaca que incorporar inteligencia artificial en el ecommercetraer resultados concretos: *“la implementación integral de IA puede aumentar la tasa de conversión en un 30% y el ticket promedio en un 15%”*.⁷⁶ En otras palabras, las pymes que automatizan recomendaciones de productos o personalizan ofertas con datos ven saltos claros en sus ventas. Esto va de la mano con la accesibilidad: no basta con estar online; hay que hacerlo de forma inteligente. Muchas pequeñas tiendas hoy aplican estas recomendaciones (por ejemplo, emails de carrito abandonado, upsell dinámico), replicando lo que hacen los grandes y mejorando la UX del cliente.

En síntesis, las pymes que adoptaron una experiencia centrada en el usuario consiguieron crecer más rápido. Decenas de pequeñas marcas con presencia digital han alcanzado a nivel regional gracias a sistemas intuitivos (Tiendanube, Kichink, entre otros) y herramientas tecnológicas modernas. Como demuestra Mario Miranda, no hay límite técnico para democratizar el éxito; incluso un emprendimiento modesto puede generar un crecimiento notable si ofrece procesos de compra sencillos y aprovecha analítica y AI (Reyes, 2024).

Lecciones comunes de los casos

De estos ejemplos emerge un aprendizaje claro: **la experiencia de usuario superior es la palanca competitiva**. En cada caso hemos visto que la simplicidad

vale más que la complejidad técnica. Ante interfaces abarrotadas y procesos largos, las empresas ganadoras privilegiaron claridad: menús sencillos, formularios minimalistas, mensajes directos. Esa apuesta genera *confianza*. No por casualidad, Nubank resume su misión como “combatir la complejidad” para ganarse el amor del cliente.

También resaltan lecciones de consistencia y cercanía: lenguaje humano en lugar de corporativo, diseños adaptados al usuario local y coherencia multicanal. Falabella y Liverpool entendieron que el cliente del siglo XXI ve un solo canal, sin distinción web/tienda. Alinear inventario, ofertas y atención en todos los puntos de contacto era imprescindible. En paralelo, Rappi y Mercado Libre han organizado sus datos y equipos de forma transversal, integrando logística, IT y marketing para centrarse en las necesidades del consumidor.

Finalmente, mi reflexión es que la clave está en *empatizar con el usuario digital*. Todas estas historias coinciden en una visión: poner al consumidor en el centro de la estrategia (ser *customer-centric*) se traduce en crecimiento real. La tecnología por sí sola no garantiza éxito: lo hizo la tecnología alineada con la simplicidad y la confianza.

En Iberoamérica, el poder del UX ha sido más transformador que cualquier avance técnico por sí solo. En cada lección compartida prevalece lo mismo: las marcas que escucharon al cliente y facilitaron su vida se convirtieron en líderes del ecosistema digital regional. Las empresas

que vienen atrás deben tomar nota: **orientarse al usuario es la ventaja competitiva más sólida que existe.**

De los datos a la empatía: La visión de los líderes sobre la nueva experiencia del usuario

La evolución de la experiencia del usuario en Iberoamérica está marcada por una nueva frontera: la hiperpersonalización. Como advierte [Sebastián Po, executive leader in digital commerce & experience y Head of XC Latam Valtech](#), el gran salto del ecosistema digital no fue sólo tecnológico sino cultural.⁷⁷



“Pasamos de medir lo que hacían los usuarios a entender por qué lo hacían”.



Sebastián
Po

Ese cambio de paradigma —de los datos descriptivos a los datos empáticos— abrió la puerta a la personalización inteligente, donde las marcas no sólo conocen al cliente, sino que logran anticiparse a sus emociones y contextos.

Según Po, el “nuevo UX” será predictivo y conversacional. Los dispositivos móviles, equipados con sensores, voz y geolocalización, funcionan como extensiones del cuerpo y la mente, y generan lo que él denomina **“ubicuidad**

emocional”: la capacidad de mantener experiencias coherentes y continuas entre lo físico y lo digital.



“La personalización empieza cuando entendemos la intención y el momento; y sólo tenemos una ventana mínima para acertar”.



**Sebastián
Po**

En ese escenario, la inteligencia artificial se convierte en aliada de la empatía humana, no en su reemplazo: “Vamos a apoyarnos en agentes que nos ayuden a decidir mejor, pero el valor seguirá estando en la comprensión humana”, sostuvo Po.

Esta visión se complementa con la de [Mario Miranda, Co-CEO & CRO de Infracommerce Latam](#), pionero del *full commerce* en la región.⁷⁸



“Las olas tecnológicas —del buscador, de las redes sociales y del retail media— redefinieron la interfaz entre marcas y consumidores, acercando la compra al momento y al lugar donde ocurre la decisión”.



**Mario
Miranda**

Para Miranda, el futuro de la usabilidad está en mantener la promesa de simplicidad y velocidad:



“Los usuarios esperan que las marcas estén disponibles cuando los necesiten, sin fricciones”.



**Mario
Miranda**

La hiperpersonalización no consiste sólo en mostrar el producto correcto sino en construir un entorno confiable que inspire acción inmediata.

En el ámbito del retail omnicanal, [Cecilia Pascual Bereau, Product Manager de Farmacity S.A.](#), aporta la mirada operativa de este cambio (eLíderes Podcast x25, 2024):



“El cliente quiere simple, rápido y lo que necesita. Si personalizás la propuesta y le mostrás lo que quiere, cómo lo quiere, va a consumir más y con mayor satisfacción”.



**Cecilia
Pascual**

Su experiencia demuestra que la personalización efectiva se sostiene en sistemas unificados —OMS, WMS y catálogos sincronizados—, que garantizan continuidad entre canales. Esa coherencia es la base de la confianza:



“El consumidor busca certezas, quiere saber que lo que ve online estará disponible en la tienda y que puede retirarlo en el momento”.



**Cecilia
Pascual**

En conjunto, estas perspectivas dibujan un horizonte donde la tecnología, los datos y la empatía convergen. Po proyecta interfaces predictivas y éticas; Miranda recuerda que cada avance debe mantener la esencia colaborativa del ecosistema; y Pascual Bereau prueba, desde la operación diaria, que la hiperpersonalización sólo es posible cuando la experiencia está realmente integrada.

El futuro de la experiencia del usuario, en definitiva, será el de ecosistemas que aprendan, interpreten y actúen en tiempo real, pero que nunca olviden su propósito humano. La inteligencia artificial podrá anticipar comportamientos, pero la emoción, la empatía y la coherencia seguirán siendo las claves que sostengan la confianza y la fidelidad en la era del consumidor aumentado.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad

Durante más de dos décadas fuimos testigos de una paradoja fascinante: mientras la tecnología avanzaba a pasos exponenciales, el centro de gravedad del ecosistema digital se desplazaba, lenta pero inexorablemente, hacia el usuario. En los primeros años del ecommerce, el foco estaba en la plataforma, en la infraestructura, en “hacer que funcione”. Luego vino la era de la optimización, donde medíamos tasas de conversión, embudos y clics. Hoy, en cambio, nos encontramos en un punto de inflexión: ya no se trata sólo de medir comportamientos sino de comprender emociones, contextos y expectativas.

La experiencia de usuario (UX) se ha transformado en la nueva frontera de la competitividad digital. Cada

interacción —un scroll, una búsqueda por voz, una recomendación personalizada— es una oportunidad para generar confianza o perderla. Por eso, en este capítulo, invito a mirar más allá de la interfaz y entender que el verdadero diferencial está en diseñar para la mente, no sólo para la pantalla.

En los libros anteriores de esta colección ([*La revolución de los datos*](#), [*El boom del comercio electrónico*](#), [*El desafío del fulfillment*](#), [*La transformación B2B/D2C*](#)), exploramos cómo los datos, la logística, la omnicanalidad y la inteligencia artificial se convirtieron en los engranajes de un ecosistema más eficiente. Aquí veremos cómo todos esos avances convergen en un mismo punto: la experiencia del consumidor. Esa intersección entre datos, diseño y empatía define el futuro del comercio digital en Iberoamérica.



La usabilidad, la personalización, la voz, la realidad aumentada, la ética y la inclusión no son modas pasajeras sino los pilares de un nuevo pacto entre marcas y personas. Y, como veremos a lo largo de este capítulo, ese pacto exige más que tecnología: requiere sensibilidad, propósito y visión. Porque en la próxima etapa del comercio digital, la pregunta no será “qué puede hacer la IA por la empresa”, sino “cómo puede mejorar la vida del usuario”.

Personalización en tiempo real impulsada por datos e IA

La personalización dejó de ser un “*nice to have*” para convertirse en el núcleo de la experiencia del usuario en la era digital. Al escribir estas líneas, recuerdo cómo en [La revolución de los datos](#) (Pueyrredon, 2025) discutíamos que tener información abundante no bastaba; la verdadera transformación ocurrió cuando empezamos a usar esos datos para crear experiencias a la medida, en tiempo real.

Hoy puedo afirmar que hemos pasado de hablar de segmentos a hablar de individuos: cada cliente espera que las marcas *lo conozcan* y le ahorren tiempo, presentándole justo lo que necesita en el momento preciso.

Este cambio se hizo posible gracias a la inteligencia artificial (IA) y al manejo masivo de datos. Ya [Tendencias](#)

[globales](#) anticipaba una “hiperpersonalización” como estándar, algo que confirmo a diario. Un estudio reciente de McKinsey reveló que **el 71% de los consumidores espera interacciones personalizadas**, y un 76% se frustra si no las recibe.⁷⁹ En Iberoamérica esto es palpable: el cliente valora cuando una plataforma entiende sus preferencias y contexto local. **Ya no toleramos recomendaciones genéricas**; queremos sentir ese guiño personal de la marca.

Ahora bien, personalizar a millones de usuarios “en vivo” no es trivial. Aquí entra la IA como motor. [Hernán Litvac, Co-Founder de ICOMM](#), sintetizó esta idea con claridad al comentar que siempre hablamos de segmentación:⁸⁰



“Pero la personalización, el uno a uno real del marketing, viene de la mano de la inteligencia artificial. No hay forma de hacerlo de otra manera”.



Hernán Litvac

En mi experiencia, esta afirmación resume el paso de una estrategia *mobile first* a una estrategia *AI first*. No se trata sólo de cambiar la tecnología subyacente, sino de abrazar un **nuevo tipo de relación con el consumidor**, donde cada interacción alimenta a un algoritmo que a su vez refina la experiencia siguiente. La marca aprende y se adapta continuamente, casi como si tuviera memoria y empatía.

Me gusta ilustrarlo con un ejemplo concreto: imaginen a un cliente buscando una heladera (refrigerador) en línea. Hace unos años, esa persona habría enfrentado decenas de páginas de catálogo infinito, reseñas y especificaciones técnicas. Hoy, en cambio, un *agente inteligente* –lo que [Philipp Hasskamp](#) denomina **conciERGE commerce** – podría dialogar con el cliente: preguntarle por las dimensiones de su cocina, el tamaño de su familia, su presupuesto y hasta sus hábitos alimenticios. Con esa información, la IA no mostrará 200 opciones, sino *una o dos* heladeras óptimas para su necesidad. En palabras del propio Hasskamp (eLíderes Podcast x25, 2025):



“El gran reto del uso de la IA será lograr que ese agente inteligente se localice más colombiano, más local”.



Philipp
Hasskamp

Cuando conversé con él sobre este paradigma de *conciERGE digital*, me marcó: **la personalización efectiva requiere contexto local y cultural**, no sólo buenos algoritmos. Un asistente virtual en Bogotá debe entender términos, preferencias y hasta picardías locales para generar confianza. Al fin y al cabo, personalizar es también *humanizar* la tecnología.

Los beneficios de esta hiperpersonalización en tiempo real son tangibles. Amazon, pionero en estos menesteres,

ya actualiza sus recomendaciones cada dos horas para reflejar cambios de catálogo y comportamiento, con lo que ha logrado aumentar hasta un **50% la tasa de clics** y un **21% las conversiones** con esas sugerencias dinámicas.⁸¹

Zalando, en Europa, emplea IA para ofrecer probadores virtuales y asistentes de estilo que entienden preguntas en lenguaje natural –por ejemplo, “¿qué me pongo para una boda en Madrid en octubre?”– e integran inspiración con datos de clima y tendencia (Lau, 2025). Estos casos muestran el potencial de la IA para *conectar inspiración, ajuste y confianza a gran escala*, algo igualmente aplicable a nuestro público iberoamericano hambriento de soluciones prácticas.

Sin embargo, debo advertir que **no todo es color de rosa ni plug-and-play**. Implementar personalización a escala conlleva riesgos si no se hace con cuidado. He visto empresas caer en la “trampa de la caja negra”: mostrar ofertas altamente automatizadas pero sin coherencia con la identidad de la marca, lo que genera confusión. Un contenido que cambia constantemente sin explicación puede erosionar la confianza del usuario (Lau, 2025). Un par de veces, probando plataformas con mi equipo, nos topamos con recomendaciones tan fuera de lugar que el usuario pensaba que era un error. La clave, como señalábamos en [El boom del ecommerce](#), es **mantener consistencia y transparencia**: que la personalización no se sienta invasiva ni arbitraria (Lau, 2025). Por ejemplo, es buena práctica aclarar: “Te recomendamos esto porque compraste X”; así el cliente entiende la lógica y la valora

en lugar de sospechar.

Otra lección aprendida es que la personalización debe empoderar al usuario, no aislarlo en una burbuja. Es tentador mostrar sólo lo que el algoritmo cree que le gustará, pero a veces eso limita el descubrimiento de nuevos productos o ideas. En sesiones de UX hemos descubierto que a muchos usuarios les molesta sentirse encasillados (“¿por qué siempre me muestran lo mismo?”). Por eso hablo de **personalización equilibrada**: usar los datos para agilizar y *relevante al cliente de la carga de búsqueda excesiva*, pero sin quitarle capacidad de exploración. Zalando, por ejemplo, descubrió que involucrar al usuario en el proceso –dejándolo ajustar su avatar o proveer feedback sobre recomendaciones– hace que la personalización se perciba más colaborativa y menos “algorítmica” (Lau, 2025).

Finalmente, no puedo dejar de mencionar el impacto en la **lealtad y el valor de vida del cliente**. Al focalizarnos en crear pequeñas sorpresas agradables –esa sensación de “justo lo que quería”–, construimos un lazo emocional. Un informe de Gartner proyecta que las compañías que implementen motores de IA para personalización aumentarán la satisfacción del cliente en un 25% y reducirán la deserción en más de un 20%.⁸² Y puedo dar fe de casos locales: en retail latinoamericano, programas de recomendación inteligente han logrado mejorar significativamente la retención, porque el cliente siente que la plataforma “lo entiende” y le facilita la vida.

En suma, la personalización en tiempo real impulsada

por IA es el nuevo campo de batalla de la experiencia de usuario. **No se trata de tecnología por sí misma, sino de competir por el tiempo y la confianza del consumidor.** Como pionero del ecommerce en la región, he visto una evolución clara: del catálogo masivo hemos transitado a la recomendación curada, y de ahí al diálogo individualizado asistido por IA. Esto último recién comienza.

Mi visión –muy alineada con lo que contamos en [*La revolución de los datos*](#)– es que los próximos años consolidarán ecosistemas donde cada usuario se sienta atendido como individuo único, aunque detrás opere un entramado algorítmico complejo. El desafío será mantener la **empatía y el toque humano** en cada interacción automatizada. Porque al final del día, el objetivo no es impresionar con tecnología, sino **devolverle tiempo y calidad de vida al consumidor**. Y esa, considero, es la vara con la que mediremos el éxito de la personalización en esta década.

Interfaces conversacionales y voz

Si la personalización es el “qué” de la nueva experiencia de usuario, las interfaces conversacionales son el “cómo”. Nunca olvidaré la primera vez que vi a un cliente decir “Hola” a su teléfono y obtener respuesta inmediata para encontrar un producto. Su expresión mezclaba sorpresa y alivio. Hoy, las interfaces de voz y chat conversacional se han vuelto comunes, casi invisibles por lo cotidiano,

pero detrás de su auge, hay una revolución silenciosa en la forma en que interactuamos con la tecnología. Como comentaba en [*Tendencias globales*](#), pasamos de adaptarnos nosotros a las máquinas (teclados, clicks) a esperar que las máquinas se adapten a *nuestro modo natural de comunicarnos*: la palabra hablada y el lenguaje coloquial.

Los datos confirman esta tendencia. A nivel global, un 32% de los consumidores usa asistentes de voz al menos una vez por semana,⁸³ y la cifra es aún mayor en regiones como América Latina, que se ubica sólo detrás de Asia-Pacífico en adopción de estas tecnologías (Walsh).

¿Quiénes lideran este cambio? Principalmente los **millennials y la generación Z**, segmentos urbanos y tecnológicos que valoran la comodidad por encima de todo (Walsh). En Iberoamérica esto se traduce, por ejemplo, en el crecimiento de usuarios de Alexa en México o de Google Assistant en mercados de habla hispana. Recuerdo visitar a una familia en São Paulo el año pasado: le pedían al asistente de voz desde la lista del súper hasta que apagara las luces. Para ellos, ya era parte de la rutina, *casi un miembro más del hogar*.

Pero lo más interesante es *cómo* la voz está remodelando las experiencias: **buscamos, compramos y resolvemos dudas conversando**. El 66% de los usuarios de voz a nivel mundial prefiere comprar online que en tienda física (Walsh), y este grupo realiza compras con mayor frecuencia que el promedio (Walsh). De hecho, están un 33% más proclives a haber hecho una compra en la última

semana comparado con un usuario tradicional (Walsh). Esto revela algo poderoso: **la voz reduce fricciones**.

Hablar es más rápido que tipear; pedirle al asistente “encarga más detergente” mientras uno cocina, evita tener que detenerse, abrir una app y buscar el producto. En Iberoamérica, donde muchos consumidores son mobile-first, la voz es el atajo natural para interactuar con el móvil en movimiento, o para personas con baja alfabetización digital. Incluso ha abierto la puerta a usuarios mayores que antes rehuyeron las pantallas táctiles, pero se sienten cómodos diciendo “¿qué ofertas hay hoy en la farmacia?”.

Conversando con [Philipp Hasskamp](#) sobre este tema –ya no como Head of Product, sino como usuario entusiasta de tecnología–, me compartió una analogía que me quedó grabada. Me dijo que la IA conversacional debe aspirar a ser como ese “*amigo experto*” al que le hablas por WhatsApp para pedirle un consejo de compra. **La clave está en la naturalidad y la localía del lenguaje** (eLíderes Podcast x25, 2025).

Un asistente que me responda con acento neutro algo como: “*Lo siento, no he entendido la petición*” genera distancia; en cambio, uno que adapte modismos locales (“*No te enganché, ¿me lo repites?*”) hace sonreír y da confianza. De nuevo aparece la importancia de lo cultural: lograr que la tecnología hable *nuestro* idioma, en todas las acepciones de la frase.

Los avances de la IA generativa en procesamiento de lenguaje natural (NLP) han sido catalizadores enormes.

Herramientas como ChatGPT demostraron en 2023–2024 que es posible mantener conversaciones fluidas y contextuales con una máquina.⁸⁴ Muchas empresas en Iberoamérica reaccionaron rápido: hoy integran chatbots “inteligentes” en WhatsApp Business o en sus webs, entrenados para nuestro mercado.

He sido parte de proyectos donde entrenamos a bots con las preguntas frecuentes de usuarios de México, Colombia y Argentina, y los resultados han sido sorprendentes. **El bot podía resolver un 70–80% de las consultas de primer nivel**, desde “¿dónde está mi pedido?” hasta recomendaciones simples de productos, y liberar así a los humanos para casos más complejos. Y lo hacía en lenguaje cercano, incluso con algún emoji cuando correspondía. La automatización conversacional bien implementada ha logrado *escalar la personalización con tono humano*.

Por supuesto, **la voz va más allá del chat textual**. Los **asistentes de voz (VUIs)** proliferan en parlantes inteligentes, automóviles, televisores y teléfonos. A los **Siri, Alexa y Google Assistant** se les han sumado iniciativas locales; por ejemplo, en Brasil, el banco Itaú lanzó un asistente de voz en portugués integrado a su app bancaria.

Diseñar para voz conlleva retos particulares: hay que prever respuestas auditivas claras, manejar errores o “no entendí” de forma amable, y guiar al usuario por diálogos sin verlo. Confieso que fue un cambio de chip pasar de *wireframes* visuales a *flowcharts* conversacionales. Pero

una vez que le tomamos la mano, resultó apasionante: era como escribir el guión de un buen servicio al cliente.

La accesibilidad y la inclusión también reciben un gran impulso de estas interfaces habladas. 1 de cada 3 personas con discapacidad visual usa asistentes de voz semanalmente (Walsh). Para alguien que no puede ver la pantalla, **la voz es libertad**: le permite enviar mensajes, comprar víveres o consultar información sin ayuda. De manera similar, personas con impedimentos motrices encuentran en la voz una vía cómoda para navegar por dispositivos sin necesidad de teclados o gestos. En [*Tendencias globales*](#) resaltamos que **la tecnología de voz está nivelando el terreno**, y lo mantengo: diseñar con voz primero a veces nos obliga a simplificar y clarificar la experiencia de tal modo que termina beneficiando a *todos*, incluso a quienes no la usarán siempre. Un ejemplo cotidiano: las transcripciones automáticas y los comandos de voz resultan útiles para alguien manejando en el tráfico de Ciudad de México (manos libres), o para una mamá ocupada que dicta un mensaje mientras mece a su bebé. La voz rompe barreras de contexto.

En términos de adopción regional, diría que vamos camino a una **“voz-cificación”** progresiva de los servicios. En mercados angloparlantes, ya se habla de voice commerce como tendencia consolidada, pero en Latinoamérica estamos no muy lejos: un análisis reciente mostraba que cerca del 24% de las personas a nivel mundial ya ha comprado algún producto por medio de comandos de voz –libros, comida, lo que fuera–, y esa proporción crece cada año.⁸⁵ Aquí, iniciativas de retailers

por integrar sus catálogos a Alexa o Google Assistant están en marcha.

Justo el año pasado, en **VTEX Day São Paulo**, vi la demo de un supermercado brasileño donde uno podía añadir productos al carrito mediante Google Home. Y si bien aún son pilotos o primeras versiones, *la semilla está plantada*. Yo estimo que en los próximos 2–3 años, muchas cadenas y bancos de la región tendrán sus propios “skills” de voz disponibles, porque **el consumidor lo va a demandar por conveniencia**.

Para darle contexto histórico a esta evolución, cito una reflexión de [Francisco Di Paola](#), pionero de la publicidad digital en Argentina. En una entrevista de eLíderes Podcast x25, me decía que (eLíderes Podcast x25, 2025):



“El cambio de juego lo marcó el surgimiento de Facebook y las redes sociales irrumpiendo en el ecosistema”.



Francisco
Di Paola

¿Por qué traigo esa frase aquí? Porque así como las redes sociales cambiaron las reglas hace 15 años, hoy la IA conversacional y la voz están transformando nuevamente el juego. Hemos entrado a la era donde **hablarle a la tecnología es tan natural como escribirle**, y eso reorganiza las expectativas: esperamos respuestas

inmediatas, contexto continuo (que el asistente recuerde lo que le dije antes) y acciones multidispositivo sin interrupción.

Desde mi experiencia puedo compartir que integrar interfaces conversacionales a nuestros proyectos ha requerido ensayo y error, pero, sobre todo, escuchar mucho al usuario. Un hallazgo interesante fue que los usuarios iberoamericanos tienden a personificar a los bots más que en otros lugares. Les ponen nombre, los tratan de *tú* y hasta les hacen bromas. En cierta ocasión, un chatbot que lanzamos para una tienda en línea recibió mensajes como “*gracias, sos una genia*” o incluso un “*te amo, bot*”. Esto nos enseñó que **la calidez en la conversación es crucial**. No basta con que la IA entienda la petición; tiene que responder de forma *empática y cercana*. Añadir pequeños guiños como “¡Con mucho gusto! Aquí tienes...” marcó diferencia en las encuestas de satisfacción.

En resumen, las interfaces de voz y conversacionales son ya parte integral de la experiencia UX centrada en el cliente. **Han enriquecido la forma en que personalizamos (porque permiten un diálogo activo) y han eliminado fricciones** (porque reducen pasos y curvas de aprendizaje). Mi visión es optimista: a futuro, veremos una convergencia aún mayor entre la voz y la IA. Los consumidores quieren sistemas *conectados e inteligentes* que trabajen juntos: de hecho, los usuarios de voz tienen un 59% más probabilidad que el promedio de valorar la integración de sus asistentes con otras apps y servicios (Walsh). Esto apunta a ecosistemas conversacionales unificados.

Y no olvidemos la próxima frontera: **la voz en conjunción con la imagen y la realidad aumentada** (imaginemos describir con palabras una prenda y que el televisor nos muestre cómo se vería). Todo indica que vamos hacia interacciones cada vez más **multimodales**, pero donde la voz seguirá jugando el rol de facilitador natural. Por mi parte, seguiré diciendo que la mejor tecnología es la que desaparece a ojos (oídos, en este caso) del usuario. Y cuando hablas y obtienes lo que necesitas, sin pensar en menús ni interfaces visuales, es porque hemos logrado justamente eso: tecnología transparente, centrada en las personas.

Realidad aumentada y experiencias inmersivas

Hace no tantos años, la idea de mezclar mundos físicos y digitales parecía ciencia ficción. Hoy, con genuina emoción, veo cómo la realidad aumentada (AR) y la realidad virtual (VR) están *difuminando esas fronteras* para mejorar la experiencia del consumidor. Este es un terreno donde la innovación técnica salta a la vista – literalmente, ante nuestros ojos –, pero lo verdaderamente importante es cómo puede resolver problemas reales de la experiencia de usuario. Tal como mencioné en [*Tendencias globales y su influencia*](#), estas tecnologías inmersivas comenzaron siendo experimentos llamativos, pero están en camino de integrarse al día a día del comercio y la interacción con marcas.

En Iberoamérica, el retail ha encontrado en la AR una solución elegante a un problema clásico del ecommerce: *“¿cómo me aseguro de que esto es lo que quiero si no puedo verlo o tocarlo?”*. Por ejemplo, en moda y accesorios, la AR ha servido como **“probador virtual”**. Algunas marcas de moda latinoamericanas implementaron apps que permiten al cliente “verse” con un atuendo vía realidad aumentada antes de comprar, superponiendo prendas virtuales sobre su imagen. Este escaparate personalizado en la palma de la mano derriba la barrera de la incertidumbre, al acercar la experiencia online a la de la tienda física.

Recuerdo el caso de L’Oréal en México con su app de maquillaje virtual: una amiga me contaba fascinada cómo probó distintos tonos de labial en su rostro usando la cámara del móvil, y al encontrar el indicado, lo compró *sin temor* a equivocarse. Esa mezcla de juego y utilidad – porque tiene algo lúdico también– **aumenta la confianza y reduce devoluciones**.

No sólo ropa: en muebles y decoración, gigantes regionales como Sodimac en Chile o Magazine Luiza en Brasil ofrecen funciones AR para visualizar cómo quedaría un sofá en tu living o un televisor en tu pared. Como consumidor, aprecio mucho eso. De hecho, en casa usamos la app de IKEA (empresa global pero con adopción local) para proyectar un mueble en el comedor antes de decidir la compra. Fue un momento revelador: *“mira, cabe perfecto al lado de la ventana”*, dijimos, y en ese instante supe que ese nivel de experiencia es el nuevo estándar hacia el que debemos apuntar. **Ya no se trata sólo de ver fotos sino de**

sentir el producto en tu contexto.

Quiero traer aquí la voz de [Ricardo Alonso](#), a quien entrevisté para esta colección. **Socio fundador de The Blue Commerce Consulting y ex-CEO de Falabella.com**, Ricardo vivió la evolución del retail tradicional al digital, y tiene una mirada estratégica sobre RA/VR. En nuestra charla, él enfatizó (eLíderes Podcast x25, 2024):



“La realidad aumentada nos da la oportunidad de unir lo mejor de dos mundos: llevar la tienda al hogar del cliente y, a la vez, ampliar el escaparate físico con la escala infinita de lo digital”.



Ricardo
Alonso

Su frase me hizo mucho sentido. **AR no es un mero adorno futurista; es una solución práctica:** llevas el producto al entorno del cliente (hogar, oficina, donde esté) sin logística, instantáneamente, y además ofreces un catálogo extendido más allá de la sala de ventas.

Ricardo me contaba cómo en Falabella, hace algunos años, ya experimentaban con kioscos de realidad virtual en tiendas para mostrar productos voluminosos (ej., muebles) que físicamente no tenían en stock ahí mismo. La gente podía “entrar” a un departamento virtual amoblado, usando un visor, y visualizar combinaciones. Aquello sembró una semilla que hoy vemos germinar.

Es cierto que, al día de hoy 2025, la adopción masiva de VR puro (con cascos inmersivos) todavía es limitada en nuestro mercado. Dispositivos como Oculus/Meta Quest o el esperado Apple Vision Pro apuntan a un futuro en que *lo inmersivo sea común*, pero por ahora están en fases iniciales y con costo alto. Sin embargo, la **realidad aumentada mediante smartphones sí ha despegado** porque aprovecha ese aparato que ya todos tenemos en el bolsillo.

En nuestro Observatorio de eCommerce notamos que palabras como “innovador” o “entretenido” emergen en las encuestas de satisfacción cuando la gente usa funciones AR. Es decir, además de utilidad, hay un componente de deleite que mejora la percepción de marca.

Otro ámbito donde AR está irrumpiendo es el **marketing y entretenimiento**. En [*Tendencias globales*](#) mencionaba cómo artistas y marcas están cocreando experiencias. Un caso local que puedo citar: durante la gira “Las mujeres ya no lloran” de Shakira (2024), la agencia Wise Innovation en Latinoamérica integró hologramas y elementos de AR en los conciertos, y permitió a los fans con sus teléfonos ver figuras digitales (como la icónica loba bailando a su lado) en vivo. Esa fusión de música, arte y tecnología fue un fenómeno viral en redes sociales y demostró que el público está listo para consumir contenidos inmersivos. Para las marcas, es terreno fértil: campañas donde apuntas tu cámara a un código QR en la calle y aparece una versión animada del producto, o empaques que cobran vida con AR para contar la historia detrás... Las posibilidades creativas se multiplican.

Desde la perspectiva del **diseño UX**, estas experiencias inmersivas nos retan a pensar en 3D y en contexto. Ya no diseñamos sólo para una pantalla plana sino para superposiciones en el mundo real. La usabilidad debe considerar preguntas como: ¿es fácil para el usuario promedio activar la cámara y usar esta función?, ¿le damos instrucciones claras?, ¿cómo garantizamos que la experiencia funcione en distintos modelos de celular? He visto proyectos fallidos porque asumieron conexiones de alta velocidad o teléfonos de gama alta que no todos tenían. Por eso, la adopción en Iberoamérica requiere una dosis de *empatía tecnológica*: optimizar para dispositivos de gama media, incluir opciones “lite” si la AR completa no carga, etc. Nuevamente, la inclusión entra en juego, incluso en lo tecnológico.

También he notado que **la RA/VR abre una nueva dimensión de análisis de datos**. Piensen: en una tienda física, sabemos por dónde camina la gente; en una web, sabemos qué clics da. En RA podemos saber *qué enfoca* con su cámara, cuánto tiempo observa cierto objeto virtual, si lo rota, si cambia de color. Son datos valiosos para entender preferencias implícitas. Por ejemplo, si un usuario prueba muchos sofás virtuales de color rojo en su sala antes de comprar uno azul, quizás hay una afinidad latente por el rojo que no se concretó. La pregunta ética es cómo usar esos datos respetando la privacidad (tema que retomaré en la siguiente sección). Pero desde ya podemos anticipar que las **experiencias inmersivas enriquecerán el perfil 360° del cliente** con información de comportamiento en estos entornos mixtos.

Volviendo a la voz de los expertos, también pude conversar con [Ricardo Alonso](#) sobre las limitaciones actuales. Él fue realista al señalar que:



“Por ahora, estas tecnologías “siguen verdes” en algunos aspectos, pero en 5 a 10 años veremos una convergencia completa de AR/VR con la rutina del consumidor.”



Ricardo
Alonso

Coincidió plenamente. Es probable que en 2025, todavía la mayoría de los usen AR de forma puntual (un filtro de Instagram aquí, un probador allá), pero hacia 2030 podríamos tener entornos de compra virtuales mucho más inmersivos. **La meta final es el “metaverso” del que tanto se habla, entendido no como un lugar específico tipo videojuego, sino como la integración continua de lo digital en nuestro mundo físico.** Para el ecommerce iberoamericano, eso podría significar tener a disposición del cliente una “tienda infinita” accesible desde donde esté: pones tus gafas o tu móvil y entras a un mercado virtual con productos de todo el mundo, con asistentes que son avatares, y encuentras a otros compradores en tiempo real, etc. Suena un poco fantasioso aún, pero las piezas se están moviendo en esa dirección.

En este punto del camino digital, reconozco que **no todas las iniciativas inmersivas serán exitosas o**

útiles. Estamos en fase de exploración: algunas cosas encantarán a los usuarios, otras serán meros gimmicks. La tarea de quienes diseñamos experiencias es identificar *dónde aporta valor real la inmersión*. La RA que ayuda a elegir mejor un producto sí agrega valor; una VR que sólo replica un sitio web en 3D quizás no tanto. Por eso, mantenemos siempre el enfoque *customer-centric*: ¿esto resuelve un problema o mejora significativamente la experiencia? Si la respuesta es no, mejor invertir los recursos en otra parte.

Diseño inclusivo y ético

A esta altura de la historia digital, he aprendido que no podemos hablar de experiencia de usuario sin hablar de inclusión y ética. Cada nueva tecnología y tendencia que incorporamos –sea IA, voz, RA o lo que venga– debe pasar por el filtro de “¿estamos considerando a *todas* las personas?” y “¿lo hacemos de manera honesta y transparente?”. En [Tendencias globales](#) dedicamos buena parte al auge de la sostenibilidad y la responsabilidad social, y en UX esto se traduce en diseñar experiencias que *no dejen a nadie atrás* y que *no sacrifiquen principios por resultados rápidos*. Permítanme profundizar en lo que significa esto desde mi experiencia práctica.

Primero, hablemos de **diseño inclusivo**. Las cifras globales son contundentes: aproximadamente un 15% de la población mundial vive con alguna forma de discapacidad, más de **1.000 millones de personas con un poder de gasto anual que supera los 13 billones de**

dólares si consideramos también a sus familiares y amigos.⁸⁶ No se trata sólo de una minoría; es un grupo enorme de usuarios potenciales que a menudo han sido inadvertidamente excluidos de lo digital. En Iberoamérica, donde tenemos poblaciones envejeciendo en algunos países y porcentajes significativos de personas con discapacidad (por conflictos, accidentes, condiciones de salud), *la accesibilidad digital es un imperativo moral y de negocio*.

Hay también una dimensión **cultural y lingüística** en la inclusión. Iberoamérica es tremendamente diversa: distintas variantes de español, portugués brasileño, lenguas indígenas, diferentes niveles educativos. Un diseño verdaderamente inclusivo intenta usar un lenguaje claro y neutro cuando corresponde, o adaptado localmente cuando es necesario. Por ejemplo, una misma instrucción de interfaz quizás la expresamos distinto en Argentina que en México para que suene natural. Y ni hablar de evitar jergas técnicas o anglicismos innecesarios que para ciertos públicos son barreras. En [*El boom del ecommerce*](#) contaba cómo la primera ola digital tuvo que traducir su propuesta de valor a términos comprensibles para nuevos usuarios; hoy eso sigue vigente con cada innovación. **Si el usuario no entiende, el diseño falló**; no es culpa del usuario.

Dentro de mi equipo instauramos algo que llamamos “*Test de la Abuela*”: antes de sacar una nueva funcionalidad, nos preguntamos si una persona mayor, con bajo conocimiento digital, podría usarla sin sentirse torpe. Esto nos llevó a simplificar flujos, agregar mensajes de ayuda

y, en general, a pulir la experiencia para que sea *lo más universal posible*. Claro, siempre habrá usuarios avanzados que demanden atajos o características especiales, pero la filosofía base es que la interfaz por defecto sea **intuitiva para cualquier persona**, independientemente de sus capacidades físicas o cognitivas. Y si logramos eso, paradójicamente los avanzados también estarán contentos porque la claridad beneficia a todos.



Hablando de ética, me refiero a principios en el diseño que **respeten al usuario, su privacidad, su tiempo y su dignidad**. En la industria tech han surgido términos como “dark patterns” para referirse a prácticas manipulativas de UX (cómo suscribirte a algo por default sin que te des cuenta, o hacer difícil cancelar un servicio). Nuestra región no es ajena a eso; he visto sitios con casillas premarcadas o apps móviles que deliberadamente confunden al pedir permisos. Pero el enfoque customer-centric genuino demanda transparencia. *Si queremos la confianza del consumidor iberoamericano –que bastante nos costó ganar en los primeros años del ecommerce–, no podemos traicionarla con trucos.* Aquí retomo algo que [Macarena Swett](#), experta en negocios digitales chilenos, me dijo en una entrevista (eLíderes Podcast x25, 2025):



“La inclusión y la ética en el diseño dejaron de ser opcionales; hoy son un imperativo estratégico. Hacer sentir a cada cliente respetado y seguro es tan importante como la funcionalidad misma”.



Macarena Swett

Macarena viene del mundo corporativo (miembro de directorios y asociaciones gremiales), y su visión refuerza que, en última instancia, **la reputación de una marca digital se construye también en base a cómo trata al usuario en cada detalle**. Si una web es accesible y honesta, transmite los valores de la empresa; si no lo es, también.

Un pilar ético fundamental es **la privacidad y el manejo de datos**. En la sección de personalización celebrábamos el uso de datos para beneficio del cliente, pero esto debe hacerse con responsabilidad. Regulaciones como GDPR en Europa (y leyes locales en países de Latam) obligan a pedir consentimiento y ser claros sobre qué datos se recolectan y para qué. Más allá de la ley, es un tema de respeto.

En [*La revolución de los datos*](#) subrayamos la importancia de un *pacto de datos* con el consumidor: *“tú me das información, yo te doy valor, y jamás abuso de tu confianza”*. En la práctica de UX, esto significa **interfaces que empoderan al usuario sobre sus datos**. Ejemplos: opciones fáciles para optar por no recibir recomendaciones personalizadas si así lo desea, configuraciones de privacidad accesibles y mensajes educativos que expliquen por qué pedimos tal o cual permiso en una app. Valga decir que cuando un diseño explica con franqueza –*“Necesitamos acceder a tu ubicación para mostrarte tiendas cercanas a ti”*–, la mayoría de los usuarios asiente y agradece la claridad. Ocultar intenciones, en cambio, genera sospecha y rechazo.

Otro aspecto ético es **diseñar sin sesgos y con equidad**. La IA generativa y los algoritmos pueden heredar prejuicios (de género, raciales, socioeconómicos) de los datos con los que se entrenan. Como líderes de producto, debemos auditar y asegurarnos de que nuestras experiencias no discriminen o perpetúen inequidades. Un caso concreto: si un sistema de préstamos en línea usa IA para evaluar riesgo, hay que vigilar que no esté excluyendo

sistemáticamente zonas geográficas pobres sólo porque los datos históricos las marcaban con más mora.

En UX esto implica preguntar: *¿estamos favoreciendo de forma justa a todos los segmentos de usuarios? Y ¿qué impacto pueden tener nuestras decisiones de diseño en distintos grupos?* Una práctica útil es incluir usuarios diversos en las pruebas de usabilidad –personas con discapacidad, de distintas edades, minorías– para recolectar sus perspectivas. He aprendido muchísimo invitando a personas con discapacidad visual a probar nuestros sitios, por ejemplo; no sólo detectan problemas de accesibilidad, también aportan ideas para mejorar la navegación general.

Finalmente, el diseño ético también tiene que ver con **no fomentar comportamientos adictivos o nocivos**. Es fácil caer en la tentación de usar notificaciones infinitas, técnicas de *scroll* continuo o recompensas variables tipo “casino” para mantener al usuario enganchado. Varias redes sociales han sido criticadas por esto. En comercio electrónico, podría ser el exceso de *pops-ups* de oferta o contadores regresivos que meten prisa constantemente.

Mi postura es que *si bien queremos maximizar conversiones, no debe ser a costa de agobiar o manipular psicológicamente al cliente*. De hecho, hay un movimiento hacia el “*diseño calmado*” que prefiere experiencias más equilibradas, donde el usuario controla el ritmo. En mis charlas con colegas, suelo decir en broma: “No queremos usuarios zombis haciendo clic; queremos usuarios contentos eligiendo volver”. Esa es la diferencia entre una

visión cortoplacista y una sostenible.

Los números respaldan que la apuesta ética rinde frutos: un estudio de Salesforce encontró que el 84% de los clientes dice que *ser tratado como persona, no como número, es muy importante para que una empresa gane su confianza* (Twig). Eso incluye tratar con respeto, personalizar sin invadir y mostrar valores. Además, compañías con fuertes índices de accesibilidad e inclusión suelen tener *mejor NPS y lealtad*. No es coincidencia, es causalidad: cuando la experiencia está pensada para todos y es honesta, los clientes lo perciben y recompensan con su preferencia.

Cierro esta sección recordando algo que me gusta llamar **“el diseño con conciencia”**. En *Génesis de un futuro digital*, desde el inicio, propusimos una mirada humanista de la transformación tecnológica. Hoy, al aterrizar eso en UX, reafirmo que cada botón, cada mensaje de error, cada flujo de registro es una oportunidad de demostrar nuestros valores y de incluir más gente en la economía digital.

Queda trabajo por hacer: las auditorías recientes muestran que todavía el sitio web promedio tiene *51 errores de accesibilidad* en su página de inicio,⁸⁷ lo cual es alarmante. Pero tengo fe en que estamos avanzando: cada vez más equipos de producto en Iberoamérica hablan de UX writing inclusivo, de accessibility ops, de pruebas con lectores de pantalla. La conversación ha comenzado y no hay vuelta atrás. Sigamos diseñando para todos, porque un futuro digital genuinamente próspero sólo lo será si es **para todas y todos**.

Ecosistemas unificados y el fin de la fricción

El principio detrás de los ecosistemas unificados es la integración total de experiencias para que, sin importar por dónde transite el consumidor, el recorrido sea coherente, fluido y sin obstáculos. En *El boom del ecommerce*⁸⁷ narramos la evolución de la omnicanalidad en la región –cómo pasamos de canales separados a estrategias integradas–. Hoy, esa omnicanalidad se ha profundizado hasta el punto de que aspiramos a eliminar por completo las costuras: es decir, el fin de la fricción en la experiencia cliente.



¿Qué significa un ecosistema unificado? Significa que *todos los puntos de contacto están conectados e informados entre sí*. Si un cliente iberoamericano inicia una compra en su móvil, la deja en el carrito, luego va a la tienda física, el vendedor ya sabe qué productos miró. Si llama por teléfono al call center, el agente tiene a la vista su historial de interacciones online. Si usa la app de fidelidad, acumula y canjea puntos sin importar si compró en el sitio web, por WhatsApp o en un marketplace aliado. **Para el cliente, la marca es una sola entidad que lo acompaña de forma consistente;** ya no importan los departamentos internos o silos tecnológicos.

Nuestro entrevistado [Hernán Litvac](#) lo expresó perfecto:



“El cliente espera una experiencia de compra coherente y sin lagunas a través de todos los canales”.



Hernán
Litvac

Esta cita, que rescato de la sección anterior, calza aquí como anillo al dedo. En mis propias palabras, hoy la tienda física y la online son dos caras de la misma moneda. No compiten, se complementan. Y el consumidor salta de una a otra sin siquiera notarlo: comienza viendo algo en Instagram, lo investiga en la web, lo compra por el chat de WhatsApp y lo recoge en la tienda. Cada paso debe sentirse natural y conectado.

Lograr esto ha sido un camino de aprendizaje para nuestro ecosistema digital iberoamericano. Recuerdo los tiempos en que los inventarios de tienda y web estaban separados; ¡vaya frustración para el cliente (y para nosotros) aquello! Poco a poco, las empresas líderes invirtieron en **integrar inventarios, unificar precios y promociones, y consolidar la visión del cliente**. Hoy casi es un estándar que puedas, por ejemplo, comprar online y devolver en tienda, o viceversa. Si alguna marca no lo ofrece, queda rezagada. Un buen ejemplo local: Falabella, Liverpool, Grupo Éxito y otros retailers grandes de Latam dedicaron recursos enormes a plataformas omnicanal que sincronizan stock en tiempo real y permiten *click & collect, ship from store*, etc. Los resultados se ven: mayor satisfacción y mayores ventas cruzadas.

Un informe de Salesforce citado por Stirista señala que un 66% de los consumidores espera que las compañías entiendan sus necesidades y expectativas, y más de la mitad espera ofertas personalizadas en todos los puntos de contacto.⁸⁸ *Entender necesidades* implica recordar lo que hizo en el canal A cuando luego llega al canal B; *personalizar ofertas en todos lados* implica justamente esa orquestación centralizada de la información.

En la región, hemos visto movimientos interesantes hacia la **unificación vía apps móviles tipo “superapp”**. En Brasil, Magazine Luiza integró marketplace, fintech (MagaluPay), streaming de ventas y hasta un asistente virtual en una sola aplicación. Nubank (banco digital) incorporó recientemente un marketplace de retail dentro de su app, para que no tengas que salir de la banca en

línea ni siquiera para ir a Mercado Libre.

Esta tendencia a centralizar servicios responde, como analizo en un capítulo de [Tendencias globales](#), a dos motores: **lealtad y datos**. Lograr que el usuario satisfaga *múltiples* necesidades en tu ecosistema aumenta su lealtad (usa tu servicio todos los días, no ocasionalmente) y te brinda datos más completos de su comportamiento, lo que permite personalizar mejor y generar sinergias de ofertas. Por ejemplo, si sé que con mi app un cliente pide comida a domicilio y también compra ropa, puedo ofrecerle un descuento en indumentaria en un día lluvioso, sabiendo que probablemente pedirá comida a casa (cruzando ambas actividades). Estas sinergias de datos bien manejadas benefician a la empresa y *al cliente* al ofrecerle una conveniencia incomparable.

Latinoamérica, con su alta adopción móvil, se presta para estos modelos unificados. Tenemos usuarios que prácticamente viven en su smartphone; como me dijo [Ariel Leiro, Fulfillment Digital Product Director de Cencosud S.A.](#), en una entrevista:⁸⁹



“El smartphone se volvió el control remoto de la vida del cliente”.



Ariel
Leiro

Esa frase resume la visión: **ocultar la complejidad logística y operativa tras una interfaz sencilla y unificada**. El cliente no debe cargar con nuestra estructura interna; nosotros debemos cargar con la suya (sus necesidades) y resolverle la vida.

Concierge commerce loop: Del dato al acompañamiento inteligente

En la nueva frontera del comercio unificado, la verdadera diferenciación no se logra con más canales sino con **mejor acompañamiento**. Lo que antes entendíamos como servicio al cliente evoluciona hacia un **loop continuo de aprendizaje y acción**, donde la tecnología amplifica la empatía y cada interacción se convierte en una oportunidad de comprender mejor al consumidor.

Este modelo —al que denomino *concierge commerce loop*— surge de observar cómo los líderes del ecosistema están rediseñando sus experiencias en torno a seis momentos clave: **Intención → contexto → recomendación → elección guiada → entrega → feedback → aprendizaje del modelo**.

1. Intención. Todo comienza cuando el usuario expresa una necesidad, muchas veces implícita. Puede ser una búsqueda en voz, un gesto en la app o una conversación con un asistente. La tarea del sistema es interpretar esa intención sin fricción: entender el “para qué” detrás del “qué”. En esta etapa, la IA predictiva actúa como radar de oportunidades para anticipar lo que el consumidor podría requerir antes incluso de formularlo.

2. Contexto. La intención aislada no basta; requiere entender el entorno. Aquí interviene la IA unificada: combina datos de comportamiento, ubicación, clima, inventario, historial y preferencia cultural para contextualizar la propuesta. Como explica [Philipp Hasskamp](#), “el gran reto del uso de la IA será lograr que ese agente inteligente se localice más colombiano, más local”. El contexto es lo que diferencia una recomendación genérica de una verdaderamente humana.

3. Recomendación. El algoritmo se convierte en curador: reduce el ruido y presenta opciones relevantes, y explica su lógica. La *explainability* —esa capacidad de mostrar por qué se sugiere algo— es vital para generar confianza. Una recomendación transparente convierte el dato en consejo; una opaca, en sospecha.

4. Elección guiada. En este punto, el consumidor decide acompañado. El rol del agente inteligente no es empujar la compra sino facilitar la decisión. Pregunta, compara, valida y simplifica. Como en un buen concierge de hotel, el valor está en filtrar alternativas y cuidar los tiempos del usuario. Esta capa de acompañamiento convierte la interfaz en conversación y la experiencia, en relación.

5. Entrega. Aquí convergen la logística y la promesa. El loop no termina en el “check-out”: continúa hasta que el producto o servicio llega al cliente en tiempo y forma. Cada entrega es una oportunidad de reforzar confianza —el activo más escaso del ecosistema digital—. Empresas como Falabella, Liverpool o Magalu han demostrado que el 80 % de la experiencia percibida ocurre después del pago.

6. Feedback. El cliente opina, califica, recomienda o reclama. Ese flujo de retroalimentación es oro puro para el loop: alimenta nuevas iteraciones y corrige desvíos. En modelos maduros, el propio sistema aprende de cada interacción y ajusta en tiempo real precios, inventarios y recomendaciones.

7. Aprendizaje del modelo. Cierra el circuito y lo reinicia. Los datos de cada experiencia se integran en una base IA-unificada que entrena al modelo para la próxima interacción. Así, la relación con el cliente se vuelve más precisa, contextual y ética.

Este loop es, en esencia, un **flywheel de confianza**. Su poder radica en la continuidad: no existen campañas ni cortes, sólo evolución constante. Las marcas que lo adoptan dejan de “vender” y pasan a **servir en tiempo real**, con la orquestación de la IA generativa (para comunicar), IA predictiva (para anticipar) e IA conversacional (para acompañar).

En la práctica, este modelo puede desplegarse mediante **agentes especializados** —asistentes virtuales de producto, asesores de compra, operadores logísticos cognitivos— que colaboran bajo una misma arquitectura de datos. Cada agente cumple una función dentro del loop y todos comparten la misma fuente de verdad: el perfil unificado del cliente.

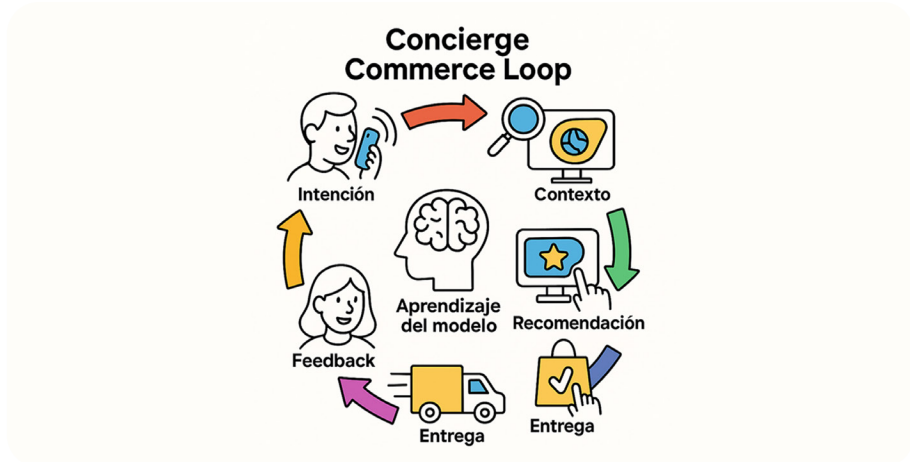
Pero la clave no es la automatización sino la **explicabilidad y la ética**. Un concierge digital que explica sus decisiones, respeta la privacidad y ofrece control al usuario genera

confianza exponencial. Ahí se da la alquimia entre eficiencia y empatía.

En mi visión, el concierge commerce loop es la evolución natural del comercio unificado hacia el **comercio interpretativo**: un sistema que no sólo responde sino que entiende. Las empresas que logren cerrar este loop verán nacer una nueva métrica: la *tasa de confianza recursiva* (TCR), indicador que mide cuánto del aprendizaje del modelo se traduce en mayor satisfacción y recompra.

Así, pasamos del dato al sentido, del algoritmo al criterio, de la experiencia fragmentada a la relación continua. En ese tránsito, la IA deja de ser un accesorio para convertirse en la inteligencia colectiva que conecta a marcas y personas con propósito compartido.

El futuro del ecommerce iberoamericano —y de este libro vivo— se jugará aquí: en la capacidad de convertir cada dato en una decisión significativa y cada interacción en un acto de confianza.



No puedo exagerar la importancia de la **cultura organizacional y tecnología detrás de esto**. Integrar ecosistemas no es sólo tema de apps bonitas; supuso armonizar sistemas legacy, derribar reinos de taifas internos y alinear equipos multidisciplinarios en torno a la experiencia única del cliente. [Jorge Defeo, colega argentino](#), decía: “La tecnología no te salva si no tenés procesos, cultura y gente que la entienda”.⁹⁰ Y es totalmente aplicable aquí: para brindar una experiencia sin fricciones, *puertas adentro* tuvimos que orquestar muchas piezas. Pero valió la pena.

Empresas que lograron esta sincronía hoy operan como verdaderos equipos de Fórmula 1: **todos los engranajes coordinados para un pit stop perfecto**, es decir, para servir al cliente rápido y sin errores.

En la práctica, el fin de la fricción se manifiesta en detalles que el consumidor nota y aprecia enormemente. Ejemplos concretos: procesos de checkout simplificados (¿por qué pedirle al usuario que escriba su dirección dos veces? ¿o datos que ya nos dio en otro canal?), seguimiento de pedidos centralizado (puede ver en una sola página todo lo que compró, independientemente de dónde), soporte omnicanal (que empiece por chat y, si se complica, siga por teléfono con el agente informado del caso).

Un hito personal fue cuando implementamos, en una cadena de retail, la opción de que si el cliente en tienda física no encontraba su talla, el vendedor le hacía la orden online ahí mismo para envío a domicilio, respetando el precio de la tienda y aplicando su descuento de socio. Eso

que suena simple hace unos años no era posible, porque tienda y online *no “hablaban” entre sí* en sistemas ni en incentivos comerciales. Tras un buen trabajo, se logró, y las ventas perdidas por falta de stock local se redujeron drásticamente. **La fricción cero es también dinero en el banco, literalmente**, al evitar oportunidades de venta desperdiciadas.

Macarena Swett, aportó un punto valioso sobre este tema desde la óptica de la estrategia empresarial. Me comentaba que las empresas iberoamericanas líderes entendieron que *integrar ecosistemas no sólo mejora la experiencia sino que es una barrera competitiva difícil de igualar*. Su frase fue (eLíderes Podcast x25, 2025):



“Que todo lo que pienses o hagas tiene que ser en base al cliente. Nada tiene sentido si no lo haces pensando en crear valor al cliente”.



Macarena Swett

Esto refleja lo que estamos viendo: grandes jugadores creando **ecosistemas alrededor del cliente** (pienso en Mercado Libre con Mercado Pago, Envíos, etc.; o en Rappi, que empezó como delivery y ahora es fintech, viajes, etc.). La competencia se mueve hacia quién ofrece *la plataforma más completa y conveniente*. Y atención: Macarena también enfatizó la palabra “inclusivo”; es decir, un ecosistema que incluya a partners, a otras

industrias. Un ejemplo es cómo algunos bancos ofrecen en su app servicios de terceros (comprar boletos de cine, pagar transporte). **La unificación trasciende incluso la empresa individual y forma alianzas para no dejar huecos en el journey del usuario.**

Desde la perspectiva del consumidor iberoamericano, el fin de la fricción es casi una liberación: nos acostumbramos a lidiar con trámites engorrosos y servicios desconectados, pero cuando nos topamos con una experiencia sin fricciones, *nos volvemos fieles*. La lealtad del cliente moderno se gana, en gran medida, *no haciéndolo sufrir*.

Quiero destacar también el papel de la **automación e IA en eliminar fricciones**. Procesos automatizados como la verificación de identidad digital, los pagos *one-click* o la logística inteligente (rutas óptimas, lockers de autoservicio) son piezas del engranaje invisible que reduce esperas y esfuerzos del cliente.

Mirando al horizonte, podríamos preguntarnos: ¿qué sigue después de omnicanal y unificado? Algunos hablan del concepto de **“metacanal”**, otros simplemente dicen que en el futuro ni siquiera usaremos la palabra “omnicanal” porque será dado por hecho. Una publicación de Stirista lo plantea bien: **el sucesor del omnicanal es el comercio unificado**, donde todos los datos y puntos de contacto viven en un solo espacio integrado (Stirista, 2024). Y añade que no es que omnicanal muera, sino que se vuelve *más personalizado, más continuo y extendido más allá del marketing hacia la conversión y la posventa* (Stirista,

2024). En definitiva, la visión es un continuo *online-offline* sin fisuras.

En retail bancario ya se ve: un artículo de McKinsey citado en ese mismo texto describe cómo la banca integró el app como hub central, y las interacciones presenciales se conectan a través de ella, lo que mejora notablemente la satisfacción y los retornos (Stirista, 2024). Y en retail tradicional, la idea de que más del 80% de los shoppers inicia su journey online aunque compre offline (Stirista, 2024) nos obligó a repensar la tienda física como un punto más de un ecosistema digital: ahora las tiendas son centros de experiencia, de fulfillment híbrido, de soporte, pero no silos aislados.

En Iberoamérica, con nuestras particularidades (infraestructura a veces limitada, altos contrastes socioeconómicos, etc.), lograr fricción cero es un reto mayor que en economías desarrolladas, pero *precisamente por eso* tiene un impacto tan transformador. Cuando solucionamos fricciones aquí, a menudo resolvemos problemas esenciales de acceso. Por ejemplo, integrar métodos de pago en efectivo en la experiencia online (mediante códigos para pagar en tiendas de conveniencia) fue clave para incluir a muchos consumidores sin tarjeta de crédito. Esa es una unificación muy propia de nuestra región: mezclar lo tradicional con lo digital de forma creativa para no excluir a nadie.

En conclusión, **un ecosistema unificado es la máxima expresión de poner al cliente al centro**: es diseñar el negocio entero alrededor de cómo las personas quieren

y necesitan interactuar, en lugar de esperar que sean ellas las que se adapten a nuestra estructura. El fin de la fricción no es una utopía; se construye día a día eliminando pequeñas piedras del camino del usuario.

Tengo la convicción de que en los próximos años, veremos consolidarse dos o tres ecosistemas dominantes en la región (financiero-comercial, movilidad/servicios, retail tradicional adaptado), pero también creo que una “superapp latina” auténtica podría emerger y destacarse si entiende mejor al consumidor local que los gigantes globales. Sea cual sea el desenlace competitivo, lo importante es que **el cliente iberoamericano saldrá ganando**: disfrutará de experiencias más fluidas, integrales y sin las frustraciones del pasado. Y esa, a fin de cuentas, es nuestra misión cumplida.

Al llegar al final de este capítulo, hago una pausa para mirar en perspectiva todo lo recorrido. *Génesis de un futuro digital* nació con la idea de capturar un momento histórico: el despegue y maduración del ecosistema digital en Iberoamérica, con el consumidor siempre como hilo conductor. Hemos explorado la revolución de los datos, las tendencias globales, el boom del ecommerce, la adopción exponencial de tecnologías y, finalmente, en este capítulo nos enfocamos en la experiencia del usuario y la interfaz, que es donde **todo converge** de cara al consumidor.

¿Qué hemos aprendido? Si tuviera que sintetizar en una idea, diría que **la constante ha sido la evolución hacia un enfoque cada vez más customer-centric**. Al principio,

era la tecnología la que marcaba el paso: conectarnos a internet, montar plataformas, digitalizar pagos. Luego fue el mercado: crecer en oferta, en logística, en métodos de entrega. Pero gradualmente, las empresas pioneras entendieron que de poco sirve la mejor tecnología si no resuelve necesidades reales de las personas. *La experiencia* pasó a primer plano. Y con experiencia me refiero a esa suma de percepciones, emociones y satisfacciones (o frustraciones) que un consumidor vive al interactuar con nuestras marcas a través de la interfaz que sea.

Francisco Di Paola comentaba que la irrupción de las redes sociales cambió las reglas del juego en su momento, porque puso al consumidor a hablar –y a ser escuchado públicamente– como nunca antes. Yo añadiría que en estos últimos años, la pandemia de COVID-19 y la aceleración digital que provocó fue otro gran catalizador. Obligatoriamente, millones de personas en Iberoamérica experimentaron servicios digitales y **elevaron sus expectativas**. Hoy el consumidor regional es más exigente, más informado y menos paciente. Sabe que hay opciones. Por eso, ser *customer-centric* ya no es un discurso vacío; es cuestión de supervivencia y diferenciación.

En el ámbito de la **UX y usabilidad**, eso se traduce en muchos de los conceptos que desplegamos en este capítulo: personalización profunda, conversaciones naturales, inmersión que añade valor, inclusión genuina y ecosistemas sin fricciones. Pero me gustaría resaltar que todos esos esfuerzos apuntan a una misma dirección:

construir relaciones de confianza y de largo plazo con el cliente. La tecnología seguirá cambiando (de hecho, a velocidad de vértigo con IA, Web3, etc.), pero si algo queda claro de estos 25 años de génesis digital, es que el propósito último es conectarnos mejor como seres humanos a través de esas tecnologías.

Volviendo a la voz de los expertos, retomo una frase que escuché de [Philipp Hasskamp](#) casi a modo de súplica futurista: “*que la tecnología se haga más local, más nuestra*”. Creo que su deseo es que, en la próxima etapa, logremos una simbiosis tal que la gente sienta la tecnología digital como parte orgánica de su vida cotidiana, no como un elemento foráneo impuesto. Y para eso, debemos seguir adaptando las innovaciones a nuestra idiosincrasia iberoamericana, a nuestras costumbres y valores. *Customer-centric* también significa cultural-centric en nuestro contexto: entender al consumidor latino, sus emociones al comprar (que a veces incluyen regateo, consejo familiar, sentido de comunidad), sus preocupaciones (seguridad, privacidad), sus alegrías (la celebración de un buen servicio contando a amigos).

En *El boom del comercio electrónico* (Pueyrredon, 2024), [Lorena Díaz Quijano](#) nos compartió que cada crisis y cada hito –desde la burbuja puntocom hasta los Cyber Days– dejaron lecciones y formaron a los líderes actuales. Una de esas lecciones es que **hay que atreverse a probar, a innovar, a romper inercias**. Si hubiéramos sido conservadores, no tendríamos hoy ni comercio electrónico masivo, ni fintech, ni todas estas experiencias de las que hablamos. Así que mirando al futuro, la

reflexión final es doble: por un lado, mantener *ese espíritu inquieto e innovador*; por otro, recordar siempre *por qué* innovamos: **por el usuario, por la gente.**

Cada tecnología nueva traerá desafíos –lo vivimos ahora con la IA generativa que nos obliga a reimaginar contenidos y trabajos–, pero también enormes oportunidades de mejorar la vida de millones.

Me emociona pensar en **el futuro del UX en nuestra región**: posiblemente hablaremos de interfaces cerebrales, de realidades mixtas constantes, de servicios autónomos anticipando necesidades... Pero si algo quiero que permanezca, es la convicción de poner al ser humano al centro. Esa ha sido la guía de esta colección de libros vivos. Y cerrando el capítulo, más que un punto final, extendiendo una invitación abierta: *sigamos construyendo juntos este futuro digital, con empatía, con conocimiento compartido y con la certeza de que la innovación que no mejora la experiencia humana no es innovación que valga la pena.*

Hemos descrito la génesis de un futuro digital; ahora nos toca a todos ser protagonistas de su desarrollo, asegurando que ese futuro sea **inclusivo, ético, personalizado, conversacional, inmersivo y libre de fricciones**. En otras palabras, un futuro donde la tecnología, finalmente, **gire en torno al consumidor** y cumpla así la promesa inicial de esta gran revolución.

Mapa de Ecosistemas Unificados

En el comercio unificado contemporáneo, los datos, los canales y las operaciones ya no pueden gestionarse como piezas aisladas. La ventaja competitiva surge de la integración invisible: sistemas, experiencias y actores que operan como un solo organismo digital-orientado al cliente. El Mapa de Ecosistemas Unificados busca precisamente representar esa convergencia entre tecnología, operación y confianza.

1. El principio de la orquestación

Un ecosistema unificado no es una suma de herramientas sino una red viva donde cada sistema —logística, medios, pagos, data, IA, experiencia— colabora para eliminar fricciones. En esta estructura, **el cliente no percibe transiciones**: pasa del discovery al pago, del envío a la devolución, del contenido a la recompra, con una continuidad fluida que sólo es posible cuando la información circula sin silos.

Como sintetizo en mis clases: *“la integración no es tecnología; es confianza orquestada”*. Cada módulo debe entender el contexto del otro y compartirlo en tiempo real, sin duplicar datos ni romper la experiencia.

2. Nodos centrales del ecosistema

El mapa se articula en ocho nodos funcionales interdependientes:

1. **Carrito compartido:** núcleo transaccional. Permite que el usuario mantenga sus productos guardados y sincronizados entre web, app o tienda física. Su función no es vender sino *acompañar la intención de compra* en todos los canales.
2. **Inventario unificado:** cerebro operativo. Sin inventario centralizado no hay omnicanalidad posible. OMS (order management system) y WMS (warehouse management system) trabajan integrados para reflejar stock en tiempo real y habilitar estrategias de *ship-from-store* o *click & collect*.
3. **Identidad y preferencias:** ADN del consumidor. Gestionado por el **CDP (customer data platform)**, concentra atributos, historiales, consentimientos y afinidades. Su rol ético es fundamental: la personalización no debe vulnerar privacidad sino anticipar necesidades con respeto.
4. **Pagos locales y PSP (payment service providers):** sistema circulatorio. Integra medios globales y regionales (QR, BNPL, wallets) con antifraude automatizado. En Latam, la diversidad regulatoria exige flexibilidad multimonedas y gateways adaptativos.

- 5. Logística híbrida:** columna vertebral. Combina redes propias, marketplaces y terceros. Gestiona entregas rápidas, devoluciones inversas y seguimiento en tiempo real. Su madurez se mide por OTIF (On time in full) y sostenibilidad de última milla.
- 6. Devoluciones inversas:** válvula de confianza. En un ecosistema maduro, la devolución es parte del diseño, no una excepción. La agilidad en el reembolso y la simplicidad del proceso determinan la lealtad postventa.
- 7. Retail media y audiencias:** el corazón del crecimiento. Conectan inventario publicitario, datos de intención y visibilidad del punto de venta. Transforman la infraestructura comercial en infraestructura de comunicación.
- 8. Interfaz conversacional y realidad aumentada (chat/voz/AR):** la piel del ecosistema. Integran voz, texto e imagen para ofrecer acompañamiento contextual y experiencias inmersivas. Desde un chatbot predictivo hasta un probador virtual, el objetivo es acercar la marca a la vida cotidiana.

3. Integraciones mínimas y arquitectura técnica

Cada nodo opera sobre una base tecnológica interoperable que garantiza que la experiencia fluya sin interrupciones. El mapa recomienda integrar:

- ❑ **OMS / WMS:** sincronizan inventario y órdenes.
- ❑ **CDP:** unifica identidad y comportamiento.
- ❑ **PSP + antifraude:** aseguran cobro y confianza.
- ❑ **CRM + service cloud:** gestionan posventa omnicanal.
- ❑ **Chat/voz + AR:** habilitan interacción humana aumentada.
- ❑ **BI / data warehouse:** proveen analítica unificada.

El principio es simple: **una sola fuente de verdad, múltiples canales de entrega.**

4. Retail media y la convergencia con datos

El *retail media* ya no es un apéndice de marketing sino la capa superior del ecosistema. Al combinar datos de compra, comportamiento y contexto, se convierte en una infraestructura de monetización y personalización. Un ecosistema unificado utiliza el mismo CDP para alimentar campañas, medir conversión y retroalimentar el journey. Así, los equipos de marketing y operaciones hablan el mismo idioma: datos accionables.

Ejemplo: Un usuario que abandona un carrito observa su producto promocionado en un banner programático;

si luego entra a la tienda física, el sistema reconoce su intención y ajusta la oferta. El retail media es el nuevo motor de sinergia entre tráfico, logística y experiencia.

5. Gobernanza y confianza: el alma de la integración

La tecnología es el esqueleto, pero **la confianza es el tejido conectivo**. Sin políticas claras de interoperabilidad, seguridad de datos y transparencia con el consumidor, la integración se desmorona. Por eso, el mapa debe complementarse con un modelo de gobernanza que defina:

- ☐ Propiedad y uso de los datos (data trust agreements).
- ☐ Métricas de cumplimiento ético y de rendimiento.
- ☐ Roles y responsabilidades entre áreas (RACI digital).

Sólo un ecosistema confiable puede escalar. Las plataformas integran APIs, pero las empresas integran culturas.

6. Métricas de madurez del ecosistema

Para medir el nivel de integración, propongo una escala de cinco niveles:

- 1. Fragmentado:** sistemas desconectados y experiencias aisladas.
- 2. Sincronizado:** inventario y pagos parcialmente unificados.

- 3. Omnicanal funcional:** journey continuo, datos dispersos.
- 4. Ecosistema conectado:** identidad única, analítica consolidada.
- 5. Ecosistema aumentado:** IA predictiva, automatización contextual y retail media operativo.

Cada avance reduce fricción, mejora márgenes y amplifica la fidelización. El salto de nivel 3 a 5 no depende de presupuesto sino de propósito: integrar para servir, no sólo para vender.



7. Aplicación práctica y visión de futuro

El *mapa de ecosistemas unificados* sirve como herramienta de diagnóstico y planificación. En workshops con equipos ejecutivos, lo usamos para identificar cuellos de botella: ¿dónde se rompe la continuidad?, ¿qué sistema no comparte información?, ¿qué proceso depende de intervención humana innecesaria?

Luego diseñamos un plan de integración por capas: primero, la base operativa (OMS, WMS, pagos); luego, la base de experiencia (CDP, CRM, chat/voz); finalmente, la base de inteligencia (retail media y analítica).

En el futuro próximo, la IA-unificada permitirá automatizar buena parte de la orquestación: sistemas que aprenden y corrigen flujos en tiempo real, agentes que conversan con otros agentes para optimizar inventario, logística o atención.

Pero ese futuro sólo será viable si se sostiene en la transparencia y la interoperabilidad de los datos.

MAPA DE ECOSISTEMAS UNIFICADOS



**"La integración no es tecnología,
es confianza orquestada."**

— Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

Toda revolución tecnológica es, en el fondo, una revolución humana. Cada avance —desde la primera compra online hasta la adopción de la inteligencia artificial en la interfaz— ha sido impulsado no sólo por el ingenio técnico sino por una necesidad profunda de conexión, de comprensión, de sentido.

En este recorrido, vimos cómo el consumidor pasó de ser un espectador pasivo a convertirse en el centro gravitacional de todo el sistema. Ese desplazamiento no fue sólo un cambio de modelo de negocio: fue un cambio cultural. Supuso reconocer que la rentabilidad y la eficiencia ya no se construyen únicamente desde la escala sino desde la **relevancia**; que el verdadero valor no está en vender más sino en entender mejor.

La experiencia del usuario emergió, en ese contexto, como el nuevo lenguaje común entre marcas, tecnología y personas. La usabilidad dejó de ser una lista de criterios técnicos y se transformó en una filosofía de diseño. Hoy, una interfaz eficaz no se define por su estética o su velocidad sino por su capacidad de **desaparecer**: de volverse transparente al punto de que el usuario no perciba la tecnología sino la solución.

Esa “invisibilidad significativa” es, quizás, el mayor logro del diseño contemporáneo. Significa haber alcanzado un equilibrio entre funcionalidad, emoción y ética. Significa entender que cada decisión de diseño es una decisión moral, porque afecta la forma en que las personas interactúan con el mundo digital y, por extensión, con la realidad misma.

Del dato a la empatía

En la primera etapa del ecommerce, los datos se usaban para describir comportamientos: conversiones, visitas, rebotes. Con el tiempo, entendimos que lo importante no era saber **qué hacían** los usuarios sino **por qué lo hacían**. Esa transición —del dato al sentido— marcó un punto de inflexión. Nos llevó a diseñar sistemas que aprenden, experiencias que se adaptan y marcas que escuchan. La hiperpersonalización, tan celebrada en estos años, sólo cobra verdadero valor cuando se combina con la empatía; cuando los algoritmos no sólo predicen sino que **respetan**.

La inteligencia artificial abre hoy una nueva frontera: la de la **interfaz emocional**. Ya no hablamos de pantallas sino de conversaciones, de experiencias inmersivas, de realidades aumentadas que expanden la percepción humana. El desafío no está en automatizar la empatía sino en amplificarla sin perder autenticidad. El futuro del UX no será sólo visual ni funcional; será cognitivo, contextual y emocional. Diseñaremos para la mente y para el alma.

Una región que aprende haciendo

Iberoamérica ha demostrado que su mayor fortaleza no es tecnológica sino cultural. Nuestras economías pueden ser desiguales, pero nuestras comunidades digitales son extraordinariamente creativas y resilientes. Donde otros ven limitaciones nosotros encontramos oportunidades: en la falta de infraestructura, innovación frugal; en la informalidad, agilidad; en la diversidad, aprendizaje.

Los casos analizados a lo largo de este libro —desde retailers tradicionales que redefinieron su propuesta digital hasta startups que nacieron nativas en experiencia de usuario— prueban que la región ya no es mera espectadora de tendencias globales: **es creadora de modelos propios**. Hemos desarrollado una forma singular de entender la experiencia, más humana y menos algorítmica. Mientras en otros mercados la obsesión por la automatización tiende a despersonalizar, en Iberoamérica, el contacto humano sigue siendo el diferencial competitivo.

El nuevo contrato digital

Estamos entrando en una era en la que la interfaz deja de ser el límite entre la persona y la máquina para convertirse en el espacio de diálogo entre ambas. Esa frontera porosa exige redefinir las reglas del contrato digital. El consumidor ya no entrega sus datos ingenuamente; espera reciprocidad, transparencia y propósito. Las marcas que no comprendan esa expectativa perderán relevancia. En cambio, aquellas que integren la ética del diseño con la inteligencia del negocio construirán

relaciones sostenibles basadas en confianza, no en dependencia.

La experiencia del usuario se ha convertido en un nuevo tipo de ciudadanía digital: una manera de ejercer derechos en el entorno tecnológico. Cuando una interfaz es inclusiva, accesible, segura y clara, no sólo mejora una métrica, **fortalece una democracia digital**.

Mirando hacia adelante

El próximo capítulo del ecosistema digital no se escribirá en líneas de código sino en decisiones de propósito. Nos enfrentamos a una década donde la inteligencia artificial aumentada, la voz, la biometría, la realidad mixta y los agentes autónomos redefinirán qué significa interactuar. Pero el principio seguirá siendo el mismo: **la tecnología debe servir a las personas, no al revés**.

El futuro del UX en Iberoamérica será híbrido: tan técnico como sensible, tan automatizado como humano. Y será colaborativo, porque ninguna organización —por más avanzada que sea— puede entender por sí sola la complejidad de la mente humana. Necesitamos construir ecosistemas donde diseñadores, científicos de datos, psicólogos, tecnólogos y narradores trabajen juntos. Donde los líderes del comercio digital aprendan que diseñar una experiencia no es sólo construir una interfaz sino **crear una cultura**.

En definitiva, este libro no es una conclusión; es una puerta abierta. Un recordatorio de que la usabilidad es una

forma de respeto, la experiencia es una forma de diálogo y el consumidor —esa palabra que tantas veces usamos con ligereza— es, en realidad, **la voz que nos enseña a mejorar.**

Si en los primeros años del ecommerce aprendimos a vender en línea, ahora nos toca aprender a **conversar en línea**, a construir experiencias que inspiren confianza, provoquen emociones y dejen huella. El futuro digital de Iberoamérica no será el de la eficiencia pura sino el de la **humanidad aumentada**: aquella que combina lo mejor del ingenio tecnológico con lo mejor de nuestra empatía colectiva.

Y si algo nos define como región —como comunidad— es justamente eso: no haber olvidado que detrás de cada dato, hay una persona.

Y detrás de cada clic, **una historia que merece ser escuchada.**

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

Este libro vivo es el resultado de una construcción colectiva que trasciende las páginas y los nombres propios.

Cada concepto, cada testimonio y cada reflexión que aquí se comparte es parte de un proceso de más de dos décadas en las que el ecosistema digital iberoamericano aprendió, falló, se adaptó y, sobre todo, colaboró.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todos los líderes entrevistados para este libro, que compartieron su experiencia, su tiempo y su mirada. Su participación no sólo enriqueció el contenido de este volumen, sino que permitió trazar una cartografía viva de la evolución del diseño centrado en las personas en nuestra región. Detrás de cada cita hay años de trabajo, investigación y aprendizaje colectivo.

Agradezco especialmente a quienes, desde las cámaras, asociaciones, universidades y empresas del ecosistema digital, impulsan día a día la profesionalización de esta industria. Su aporte silencioso —en forma de investigación, educación o gestión— es lo que sostiene el crecimiento de nuestra comunidad y nos permite seguir soñando con un futuro digital inclusivo, sustentable y ético.

A los equipos de UX, UI, CX, producto y tecnología de toda Iberoamérica, que contribuyeron con ejemplos, datos y estudios de caso: este libro también les pertenece. Gracias por demostrar que la innovación no surge sólo de la disrupción sino de la mejora constante, del respeto por el usuario y de la pasión por crear experiencias que conectan.

Extiendo este reconocimiento al *dre@m te@m* y a todos los profesionales que colaboraron con la investigación, la documentación, la curaduría y la edición de contenidos, así como a las agencias, startups, corporaciones, marketplaces, consultoras, medios y partners tecnológicos que abrieron sus puertas para compartir conocimiento y prácticas.

Finalmente, gracias a la comunidad de lectores y lectoras de *Génesis de un futuro digital*, que con sus aportes, comentarios y testimonios mantienen viva la esencia de este proyecto: un conocimiento abierto, colaborativo y en permanente evolución.

Este *momentum* es un homenaje a todos los que diseñan el futuro digital de nuestra región con empatía, propósito y visión. Porque, al final del día, el ecosistema no se mide por la cantidad de transacciones sino por la calidad de las conexiones que logramos construir entre personas, ideas y tecnología.

A todos ustedes, gracias por ser parte de esta *Génesis*.

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Disclaimer:

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

A continuación, compartimos las debidas referencias.

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

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

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Referencias

1. Pueyrredon, M. (2024). *Del boom de las punto.com al oscurantismo*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/del-boom-de-las-punto-com-al-oscurantismo/>
2. Pueyrredon, M. (2025). *La reconversión de los medios de pago*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/la-reconversion-de-los-medios-de-pago/>
3. Pueyrredon, M. (2025). *La era de los marketplaces*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/la-era-de-los-marketplaces/>
4. Pueyrredon, M. (2025). *La revolución del mobile commerce*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-del-mobile-commerce/>
5. eLíderes Podcast x25 (2025, 26 de septiembre). Entrevista a Francisco di Paola - *La hiperpersonalización es una realidad ejecutable* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=J33Bqbe-MY4>

6. Inter-American Development Bank (2015, septiembre). *INTAL Monthly Newsletter No. 229*. <https://publications.iadb.org/publications/english/document/INTAL-Monthly-Newsletter-No-229-September-2015.pdf>
7. Abon, J. (2023, 05 de noviembre). *El fuerte crecimiento impulsa récord de Mercado Libre tanto en ingresos como en resultados operativos*. Technopatas <https://www.technopatas.com/el-fuerte-crecimiento-impulsa-record-de-mercado-libre-tanto-en-ingresos-como-en-resultados-operativos/?amp=1>
8. Spring (2024, 06 de diciembre). *E-commerce en América Latina: Un mercado en rápida expansión* <https://www.spring-gds.com/es/blog/E-commerce-en-America-Latina/>
9. Pueyrredon, M. (2025). *La revolución de los datos en la era del Big Data*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/la-revolucion-de-los-datos-en-la-era-del-big-data/>
10. Pueyrredon, M. (2025). *Los déjà vu de las regulaciones y de los desafíos legales*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/los-dejavu-de-las-regulaciones-y-de-los-desafios-legales/>
11. Baeza-Yates, R.; Rivera Loaiza, C. & Velasco-Martín, J. (2004, enero). *Arquitectura de la información y usabilidad en la web* https://www.researchgate.net/publication/28157667_Arquitectura_de_la_informacion_y_usabilidad_en_la_web

12. CLIHC 2003 (2003). *Sitio web oficial del Congreso Latinoamericano de Interacción Humano-Computador (CLIHC) 2003* <http://clihc2003.inf.puc-rio.br>
13. AIPO (2020). *Congresos Interacción*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://aipo.es/investigacion/congresos/>
14. Figma (n.d.). *Cómo Mercado Libre escala el diseño para 100 millones de compradores en Latinoamérica*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://www.figma.com/es-la/customers/mercado-libre-scales-design-across-latin-america/>
15. UZER (n.d.). *UZER: Premiada como mejor agencia de consultoría y diseño UX en Latam*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://uzer.co/uzer-mejor-agencia-de-consultoria-y-diseno-ux-en-latam-segun-la-prestigiosa-calificadora-clutch-en-usa>
16. UX Lat (2019). *Declaratoria Iberoamericana de UX*. Casiopea. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de https://wiki.ead.pucv.cl/Declaratoria_Iberoamericana_de_UX
17. Guzmán, L. (2024, 25 de abril). *Forus logró récord de ventas en 2023 y espera seguir impulsando la transformación digital en el periodo*. Diario Financiero <https://www.df.cl/empresas/juntas-de-accionistas/forus-logro-record-de-ventas-en-2023-y-espera-seguir-impulsando-la>

18. eCommerceInstitute (2025, 24 de abril). *eCommerceDay Chile 2025 – Conferencias y Plenarias* [Video] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=V4z4CcaIKQc>
19. Interaction Design Foundation – IxDF. (n.d.). *User Experience Design*. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://www.interaction-design.org/literature/topics/ux-design?srltid=AfmBOoofmWAEIaI78IXnwD6SZfgmPE2EsID-aLcPNQRMjXiHPIcUnkZ4>
20. Mordor Intelligence (2025, 30 de junio). *Análisis del tamaño y la participación del mercado de diseño de UX: tendencias de crecimiento y previsiones (2025-2030)* <https://www.mordorintelligence.ar/industry-reports/ux-design-market>
21. Duque, V. (2025, 18 de julio). *Are Latin Americans sick of the Internet?* Americas Market Intelligence <https://americasmi.com/insights/latin-americans-digital-behavior-fatigue/>
22. Cakanel, E. (n.d.). *Las 17 principales tendencias en UX y UI en 2024*. User Guiding. Recuperado el 28 de octubre de 2025, de <https://userguiding.com/es/blog/tendencias-ux-ui>
23. FRED (2024, 19 de septiembre). *Internet users: All income levels for Latin America and Caribbean* <https://fred.stlouisfed.org/series/ITNETUSERP2LCN>

24. eLíderes Podcast x25 (2025, 17 de marzo). Entrevista a Macarena Swett - *El proceso de la transformación digital en Forus* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=mDfQ-Bh9RHM>
25. eLíderes Podcast x25 (2025, 21 de julio). Entrevista a Virginie Verstraeten - *Comercio unificado, punto clave en el despegue del ecommerce* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=FbSZjicyzG0>
26. Karimi Dehkordi, M. & Nasiri, S. (2025, junio). *Enhancing e-commerce usability through process mining and user behavior*. Advances in Industrial Engineering, 59 (1), 99-110. <https://doi.org/10.22059/aie.2024.381658.1913>
27. Nielsen, J. (1994, 24 de abril). *10 usability heuristics for user interface design*. Nielsen Norman Group <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>
28. International Organization for Standardization (2018). *ISO 9241-11:2018 – Ergonomics of human-system interaction – Part 11: Usability: Definitions and concepts* <https://www.iso.org/standard/63500.html>
29. AlekVS (2025, 08 de junio). *¿Qué es la norma ISO 9241? Una guía completa sobre HCI y estándares de usabilidad* <https://www.alekvs.com/es/what-is-iso-9241-a-complete-guide-to-hci-and-usability-standards/>

30. Arias Del Prado, J. (2020, 28 de enero). *Análisis heurísticos. Más allá de Jakob Nielsen*. Uxables <https://www.uxables.com/investigacion-ux/analisis-heuristicos-mas-alla-de-jakob-nielsen/>
31. Pueyrredon, M. (2025). *Handbook: Top 100 KPI del unified commerce*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/descarga-handbook-top-100-kpi-unified-commerce/>
32. Pueyrredon, M. (2025). *Efecto Flywheel en las estrategias de marketing digital*. Génesis de un Futuro Digital <https://genesisfuturo.digital/efecto-flywheel-en-las-estrategias-de-marketing-digital/>
33. Knuppe, N. (2021, 01 de abril). *Consejos de usabilidad para la conversión: Cómo es una tienda online amigable para el usuario*. Mollie <https://www.mollie.com/es/growth/ux-tips-online-shop>
34. DoisZ (2025, 23 de enero). *Comercio electrónico inclusivo: cómo crear una tienda online accesible para todos* <https://doisz.com/es/blog/e-commerce-inclusivo/>
35. Orellana, G. (2017, 27 de noviembre). *Ricardo Alonso, gerente general corporativo de Falabella.com: “La llegada de nuevos actores a la región es natural”*. La Tercera. <https://www.latercera.com/noticia/ricardo-alonso-gerente-general-corporativo-falabella-com-la-llegada-nuevos-actores-la-region-natural/>

36. eCommerce Institute (2024, 17 de mayo). *eLíderesx25 Podcast - Ricardo Alonso y la construcción del ecosistema digital* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=xQofUPuZ-_Y&list=PLv8TZl6oS0wHTL53a8PTBWgxaD0caObPy&index=12
37. eLíderes Podcast x25 (2025, 17 de enero). Entrevista a Philipp Hasskamp- *Generación de confianza, a través de las políticas de devolución* [Video] YouTube https://www.youtube.com/watch?v=lp-6Q9Un_uc
38. eLíderes Podcast x25 (2025, 27 de noviembre). Entrevista a Gustavo Koblinc - *De la www a la transformación digital total* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=VVefBznxGrQ>
39. Butte, B. (2015, 04 de diciembre). *Cloud: The engine of the omni-channel customer experience*. Network World <https://www.networkworld.com/article/945944/cloud-the-engine-of-the-omni-channel-customer-experience.html>
40. Baird, N. (2015, 28 de enero). *Best Buy and the birth of customer centricity*. Essential Retail <https://web.archive.org/web/20200206125556/https://www.essentialretail.com/news/54c8b612683f8-best-buy-and-the-birth-of-customer-centricity/>
41. Hayes, M. & Downie, A. (n.d.). *¿Qué es la experiencia del cliente omnicanal?* IBM <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/omnichannel-customer-experience>

42. APEX (2025, 12 de mayo). *El 84 % de los consumidores cambiaría de marca tras una sola mala experiencia*. Inversor Latam <https://inversorlatam.com/el-84-de-los-consumidores-cambiaría-de-marca-tras-una-sola-mala-experiencia/>
43. Total Medios (2024, 01 de noviembre). *CyberMonday: los grandes referentes del ecommerce revelan cómo se preparan* <https://www.totalmedios.com/nota/58138/cybermonday-los-grandes-referentes-del-ecommerce-revelan-como-se-preparan>
44. eCommerce Institute (2024, 28 de junio). *eLíderesx25 Podcast - Ana Martínez Vivot y Cecilia Pascual Bereau y la omnicanalidad en pharma* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=U-NUZ0Ku03Y>
45. Congreso América Digital (2024, 23 de mayo). *Omnicanalidad y experiencia al cliente: la estrategia digital de Falabella.com* <https://congreso.america-digital.com/omnicanalidad-y-experiencia-al-cliente-la-estrategia-de-falabella>
46. Mares, A. (2025, 29 de julio). *Liverpool reporta un alza en ingresos y avanza en el canal digital pese a la caída en utilidad neta*. Fashion Network México <https://mx.fashionnetwork.com/news/Liverpool-reporta-un-alza-en-ingresos-y-avanza-en-el-canal-digital-pese-a-la-caida-en-utilidad-neta,1753526.html>

47. Rabeh, S. (2025, 05 de junio). *Magazine Luiza no digital: o que podemos aprender?* DevRocket <https://blog.devrocket.com.br/magazine-luiza-no-digital-o-que-podemos-aprender>
48. E-Commerce Brasil (2025, 17 de octubre). *Black das Blacks Magalu: o palco das maiores marcas do Brasil* <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/black-das-blacks-magalu-o-palco-das-maiores-marcas-do-brasil>
49. EFE (2025, 21 de febrero). *Las ganancias netas de Mercado Libre casi se duplicaron en 2024*. Swissinfo <https://www.swissinfo.ch/spa/las-ganancias-netas-de-mercadolibre-casi-se-duplicaron-en-2024/88906404>
50. Ceurvels, M. (2024, 18 de junio). *Latin America Retail Media Trends 2024*. eMarketer <https://www.emarketer.com/content/latin-america-retail-media-trends-2024>
51. ResearchandMarkets (2025, 27 de febrero). *Latin America buy now, pay later business report 2025-2030: Super apps dominate BNPL ecosystems, SMEs drive offline BNPL expansion, growth driven by local e-commerce giants*. GlobeNewswire <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/02/27/3033728/28124/en/Latin-America-Buy-Now-Pay-Later-Business-Report-2025-2030-Super-Apps-Dominate-BNPL-Ecosystems-SMEs-Drive-Offline-BNPL-Expansion-Growth-Driven-by-Local-E-Commerce-Giants.html>

52. Filippe, M. (2021, 13 de mayo). *Magalu cresce y e-commerce corresponde a 70 % de las ventas pela primera vez*. Exame <https://exame.com/negocios/magalu-cresce-e-e-commerce-corresponde-a-70-das-vendas-pela-primeira-vez>
53. Pueyrredon, M. (2025). *La era de las redes y de la interacción entre las marcas y los usuarios. Génesis de un Futuro Digital* <https://genesisfuturo.digital/la-era-de-las-redes-y-de-la-interaccion-entre-las-marcas-y-los-usuarios/>
54. Rodrigue, E. (2023, 31 de octubre). *14 ecommerce trends to expect*. HubSpot Blog <https://blog.hubspot.com/marketing/ecommerce-trends>
55. Pueyrredon, M. (2021, 04 de septiembre). *Ser o no ser “phydigital”: esa es la cuestión!! La evolución de la tienda física y los entretelones del debate existencial*. LinkedIn <https://es.linkedin.com/pulse/ser-o-phydigital-esa-es-la-cuesti%C3%B3n-evoluci%C3%B3n-de-y-los-pueyrredon>
56. Ecosistema Urbano (2015, 28 de mayo). *New workspaces, connecting the physical and digital spheres* <https://ecosistemaurbano.org/english/new-workspaces-connecting-the-physical-and-digital-spheres>
57. Puntored (n.d). *Omnicanalidad en América Latina: datos y 5 tendencias para un retail más conectado* <https://puntored.co/omnicanalidad-america-latina-tendencias-retail>

58. Ceurvels, M. (2025, 17 de octubre). *Latin America Ecommerce Forecast 2025*. eMarketer <https://www.emarketer.com/content/latin-america-ecommerce-forecast-2025>
59. Pena-Alcaraz, M. (2023, 07 de junio). *Logistics disruptors: Fostering trust in Latin American e-commerce*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/industries/logistics/our-insights/logistics-disruptors-fostering-trust-in-latin-american-e-commerce>
60. Gupta, J.; Rao, C. S.; M.R., R. & Padmashree, P. (2025, mayo). The psychology of color in marketing: How visual elements affect consumer perception. *Journal of Marketing & Social Research*, 2(3), 128-133 <https://www.jmsr-online.com/article/the-psychology-of-color-in-marketing-how-visual-elements-affect-consumer-perception-142/>
61. Lin, C.; Mottaghi, S. & Shams, L. (202, 24 de agosto). *The effects of color and saturation on the enjoyment of real-life images*. *Psychonomic Bulletin & Review*, 31, 361-372. <https://doi.org/10.3758/s13423-023-02357-4>
62. UDAX (2023, 18 de noviembre). *Descifrando la psicología del consumidor en la era digital* <https://udax.edu.mx/experiencia/empresas-y-negocios/descifrando-la-psicologia-del-consumidor-en-la-era-digital>
63. ITSitio (2025, 01 de julio). *El e-commerce ya es mobile: 8 de cada 10 compras se hacen desde el celular* <https://www.itsitio.com/informes/8-de-cada-10-compras-desde-el-celular>

64. Américas Market Intelligence (2023, 15 de julio). *Comercio electrónico en México: datos y estadísticas 2023* <https://americasmi.com/insights/lo-que-mas-compran-los-mexicanos-por-internet/>
65. Argencon (2025, 30 de junio). *Mercado Libre fue reconocida como una de las 100 empresas más influyentes del mundo según TIME 2025* <https://www.argencon.org/mercado-libre-fue-reconocida-como-una-de-las-100-empresas-mas-influyentes-del-mundo-segun-time-2025/>
66. Mercado Libre, Inc. (2025, 26 de junio). *Mercado Libre fue la única empresa de América Latina reconocida como una de las 100 empresas más influyentes del mundo según TIME 2025* <https://news.mercadolibre.com/mercado-libre-unica-empresa-latinoamericana-en-el-time-100>
67. Westberg, P. (2025, 03 de enero). *Mercado Libre: The digital backbone of Latin America*. Quartr <https://quartr.com/insights/edge/mercado-libre-the-digital-backbone-of-latin-america>
68. Giraldo, I. (2021, 01 de noviembre). *Convenience at your fingertips: Rappi Colombia & LatAm's one-stop-shop*. Digital Initiative - Harvard Business School <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/convenience-at-your-fingertips-rappi-colombia-latams-one-stop-shop/>

69. MGA (2020, 25 de mayo). *How Rappi engages users to build loyalty and growth* <https://mobilegrowthassociation.com/how-rappi-engages-users-to-build-loyalty-and-growth/>
70. Brown, R. (2025, 06 de enero). *Colombia's first unicorn keeps delivering*. Americas Quarterly <https://www.americasquarterly.org/article/colombias-first-unicorn-keeps-delivering>
71. Pedreira, F. (2020, 11 de febrero). *Nubank: a fintech that finally nudges Brazil's banking oligopoly*. Digital Initiative, Harvard Business School <https://d3.harvard.edu/platform-digit/submission/nubank-a-fintech-that-finally-nudges-brazils-banking-oligopoly/>
72. Nubank (2025, 18 de julio). *Nubank named Latin America's Best Digital Bank for Consumers by Euromoney* <https://international.nubank.com.br/company/nubank-named-latin-americas-best-digital-bank-for-consumers-by-euromoney/>
73. CyberSource (2019, 13 de junio). *Falabella: Empowering an omnichannel vision while* <https://www.cybersource.com/en-us/blog/2019/falabella-case-study.html>
74. Navarro, D. (2025, 17 de octubre). *Omnicanal, IA y cercanía: la nueva apuesta de Liverpool para conquistar al consumidor del futuro*. DPL News <https://dplnews.com/omnicanal-ia-y-cercania-la-nueva-apuesta-de-liverpool/>

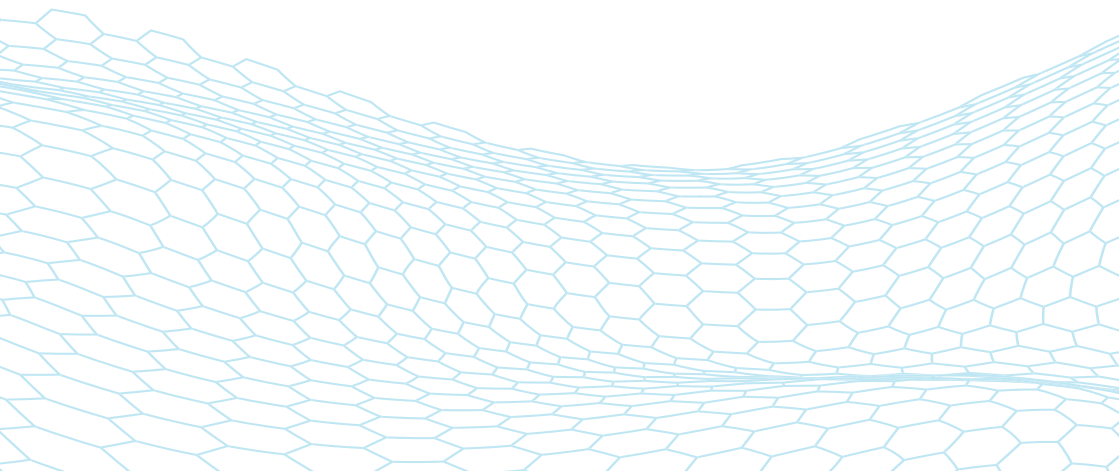
75. Tiendanube (n.d.). *La plataforma de ecommerce para romperla* <https://www.tiendanube.com/>
76. Reyes, E. (2024, 07 de junio). *Siquiereshacere-commerce, necesitas pensar más allá de online*. Expansión <https://expansion.mx/tecnologia/2024/06/07/comercio-social-mexico-tendencia-2024>
77. eLíderes Podcast x25 (2025, 20 de noviembre). *Entrevista a Sebastián Po - El iPhone y su revolución: cambió la relación con la tecnología* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=3sCkWAnWClo>
78. eCommerce Institute (2024, 12 de junio). *eLíderesx25 Podcast - Mario Miranda y la revolución del software as a service* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=bd0iXmtKqfo>
79. Stein, E.; Robinson, K.; Wolfer, A.; Almeida, G. & Huang, W. (2025, 30 de enero). *Unlocking the next frontier of personalized marketing*. McKinsey & Company <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/unlocking-the-next-frontier-of-personalized-marketing>
80. eLíderes Podcast x25 (2025, 10 de marzo). *Entrevista a Hernán Litvac - Inteligencia artificial, la real hipersonalización* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=yBAb95LDYLQ>

81. Lau, L. (2025, 10 de septiembre). *Personalización con IA en ecommerce: buenas prácticas UX*. Valido AI <https://www.valido.ai/es/personalizacion-con-ai-ecommerce-ux/>
82. Twig (n.d.). *How AI is personalizing customer experience at scale* <https://twig.so/blog/how-ai-is-personalizing-customer-experience-at-scale>
83. Walsh, G. (n.d.). *4 voice search trends and statistics to know in 2025*. GWI <https://www.gwi.com/blog/voice-search-trends>
84. Clay Global (2025, 14 de septiembre). *What Does the Future of UX Hold?* <https://clay.global/blog/ux-guide/future-of-ux-design>
85. Dey, M. (2025, 15 de octubre). *Intelligent virtual assistant statistics and facts by market size, type, region, key players, adoption, insights and trends (2025)*. ElectroIQ <https://electroiQ.com/stats/intelligent-virtual-assistant-statistics/>
86. Howard, J. (2025, 01 de octubre). *Why inclusive design is essential for digital accessibility in 2025*. InclusionHub <https://www.inclusionhub.com/articles/embrace-inclusive-design>
87. Pueyrredon, M. (2024). *El boom del comercio electrónico*. Génesis de un Futuro Digital. Recuperado el 23 de octubre de 2025, de <https://genesisfuturo.digital/el-boom-del-comercio-electronico/>

88. Stirista (2024, 25 de enero). *What comes after omnichannel in 2024?* <https://www.stirista.com/blog/what-comes-after-omnichannel-in-2024/>
89. eLíderes Podcast x25 (2024, 16 de diciembre). *Entrevista a Ariel Leiro - El supermercadismo digital y su adaptación en Argentina* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=g4GDLokfeUw>
90. eLíderes Podcast x25 (2024, 08 de octubre). *Jorge Defeo y la evolución del comercio unificado en Argentina* [Video] YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=6cPIV2KBiAg>

GENESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Podcast y entrevistas

No te pierdas las entrevistas con algunos de los líderes más influyentes del comercio digital de Iberoamérica: visionarios, pioneros y artistas que comparten sus historias y secretos. Prepárate para disfrutar de conversaciones inspiradoras con quienes están definiendo el futuro digital de nuestra región.



Francisco Di Paola



Macarena Swett



Virginie Verstraeten



Philipp Hasskamp



Ricardo Alonso



**Gustavo
Kobline**



**Ana Martínez
Vivot**



**Sebastián
Po**



**Cecilia
Pascual Bereau**



**Mario
Miranda**



**Hernán
Litvac**



**Ariel
Leiro**



**Jorge
Defeo**

GENESIS
DE LA CULTURA
DIGITAL

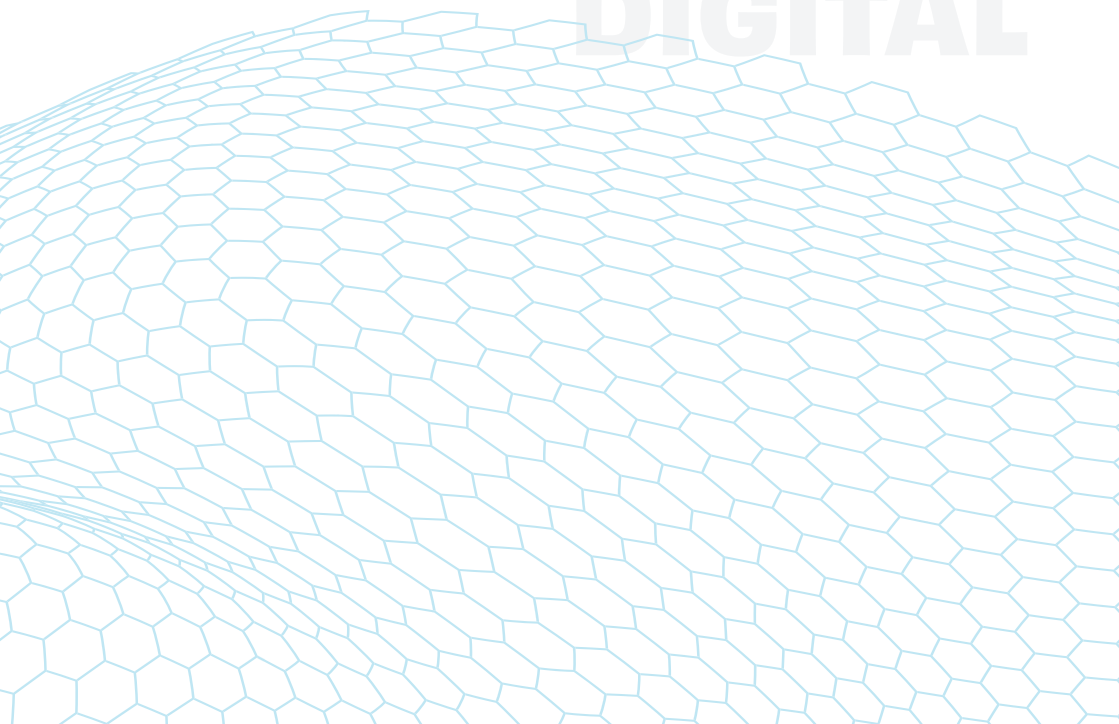




**Lorena Díaz
Quijano**

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Sobre las **dimensiones** del libro vivo

En ***Génesis de un Futuro Digital***, los lectores son invitados a una travesía multidimensional donde cada capítulo se convierte en un portal hacia un mundo lleno de conocimiento, historia y visión que podrán explorar por medio de una experiencia única de aprendizaje. A continuación, les presento las distintas dimensiones que conforman este universo:



Dimensión Gráfica



Dimensión textual



Dimensión multimedia



Dimensión aumentada

Dimensión Gráfica



En esta dimensión encontrarán un mapa detallado de las líneas de tiempo que marcan los hitos más significativos en la evolución del comercio electrónico hasta la conformación del ecosistema digital. Esta línea temporal sirve como guía para comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital. Además, se destacan las personalidades, emprendimientos y empresas que han dejado una huella indeleble en este paisaje en constante cambio, como también los recursos gráficos que se utilizan en cada *momentum* para ilustrar y comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital.



Dimensión Textual



Por medio de esta dimensión tienen acceso a una vasta biblioteca de documentos en formato ebook, estudios y análisis estadísticos que han sido la columna vertebral de la investigación detrás de este *libro vivo*. Cada palabra, cada dato, se presenta como un ladrillo en la construcción del conocimiento, proporcionando una base sólida para comprender la trama real del mundo digital.

De la A a la Z ¿Quiénes participan en los **libros vivos**?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V X Y Z



Justo
Abón



José
Acosta



Pablo
Altamira



Ricardo
Alonso

De la A a la Z, ¿de qué hablamos en los **libros vivos**?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

Algoritmos de Recomendación: Sistemas que sugieren productos o contenido basado en el comportamiento del usuario.

Análisis de Sentimientos: Evaluación de opiniones y emociones en textos mediante tecnología.

Análisis Predictivo: Uso de datos y algoritmos para predecir futuros eventos.

Análisis Web: Medición y análisis del tráfico de un sitio web.

Asistentes por Voz: Dispositivos que responden a comandos de voz.

Automatización de Marketing: Uso de software para automatizar procesos de marketing.

Automatización de Procesos Robóticos (RPA): Uso de software para automatizar tareas repetitivas.

Dimensión Multimedia



Esta dimensión es un tesoro de experiencias audiovisuales, con más de 200 entrevistas en video y audio realizadas a visionarios, pioneros, pilotos y artistas del comercio digital en Iberoamérica. Desde testimonios inspiradores hasta análisis profundos, estas entrevistas ofrecen una ventana única a las mentes que han dado forma al panorama digital en la región.

El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad



PLAYLIST DE SPOTIFY



PLAYLIST DE YOUTUBE

Dimensión Aumentada



Esta dimensión utiliza la inteligencia artificial aumentada y la realidad aumentada para llevar la experiencia de lectura a nuevas alturas. A través de Delphy AI, los lectores pueden explorar información adicional, profundizar los conceptos presentados en los capítulos e incluso comparar datos entre diferentes secciones del libro. Esta interacción dinámica entre el contenido y el lector redefine los límites de la exploración y el aprendizaje.

¿Existe otro portal disponible para explorar una nueva dimensión de este contenido? Todavía no lo sabemos, pero lo que sí tenemos muy claro mi equipo y yo es que estamos realizando el primer libro vivo de la historia editorial, un concepto que nos enseña a medida que damos cada paso sobre el mismo y que, estamos seguros, representará una nueva modalidad omnicanal de leer el origen de este ecosistema y poder explorarlo atravesando las barreras del tiempo.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



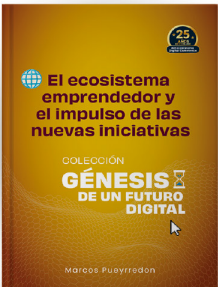
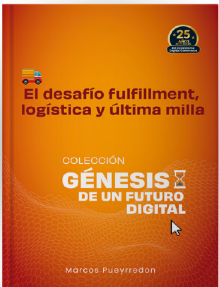
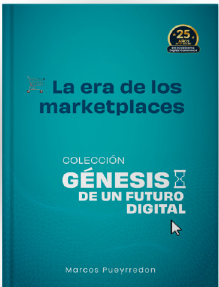
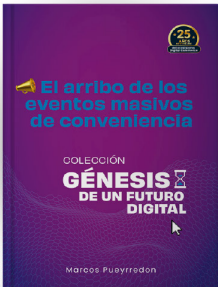
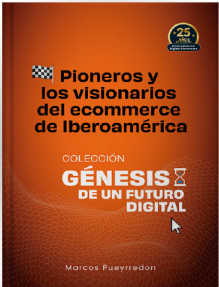
Próximos Momentums

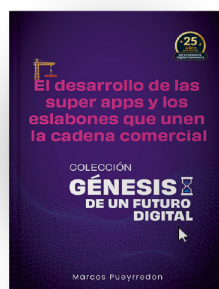
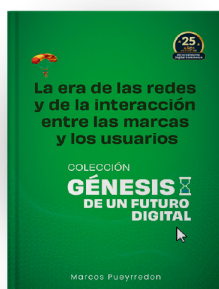
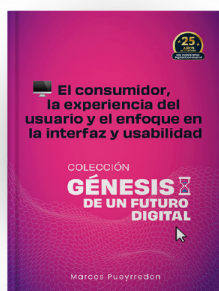
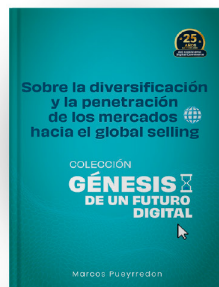
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra los 25 momentums que han marcado la evolución del comercio electrónico desde sus inicios hasta la actualidad.

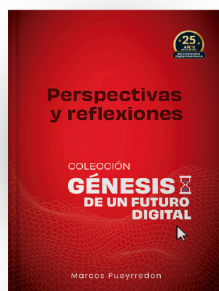
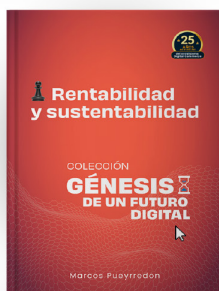
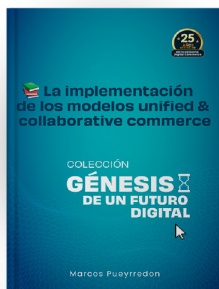
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio electrónico y descubriendo hasta las últimas innovaciones tecnológicas.

El *libro vivo* es una experiencia única de aprendizaje y descubrimiento que brinda una perspectiva completa del pasado, presente y futuro del ecosistema digital en nuestra región.

Explora los próximos momentums que revelan los secretos, desafíos y triunfos detrás del mundo del Digital Commerce en Iberoamérica:







Interactúa con Delphy AI

Accede a genesisfuturo.digital y explora los libros vivos de esta colección, donde el contenido evoluciona con cada interacción.

Explora:

- ➔ Temáticas profundas relacionadas al digital commerce.
- ➔ Anécdotas y datos únicos que enriquecen tu experiencia.
- ➔ Perfiles de entrevistados y entrevistadas con historias inspiradoras.

Cada pregunta que realices:

- ➔ Expande la capacidad de la tecnología.
- ➔ Contribuye a un ecosistema de conocimiento único.
- ➔ Ayuda a otros usuarios con nueva información en constante evolución.



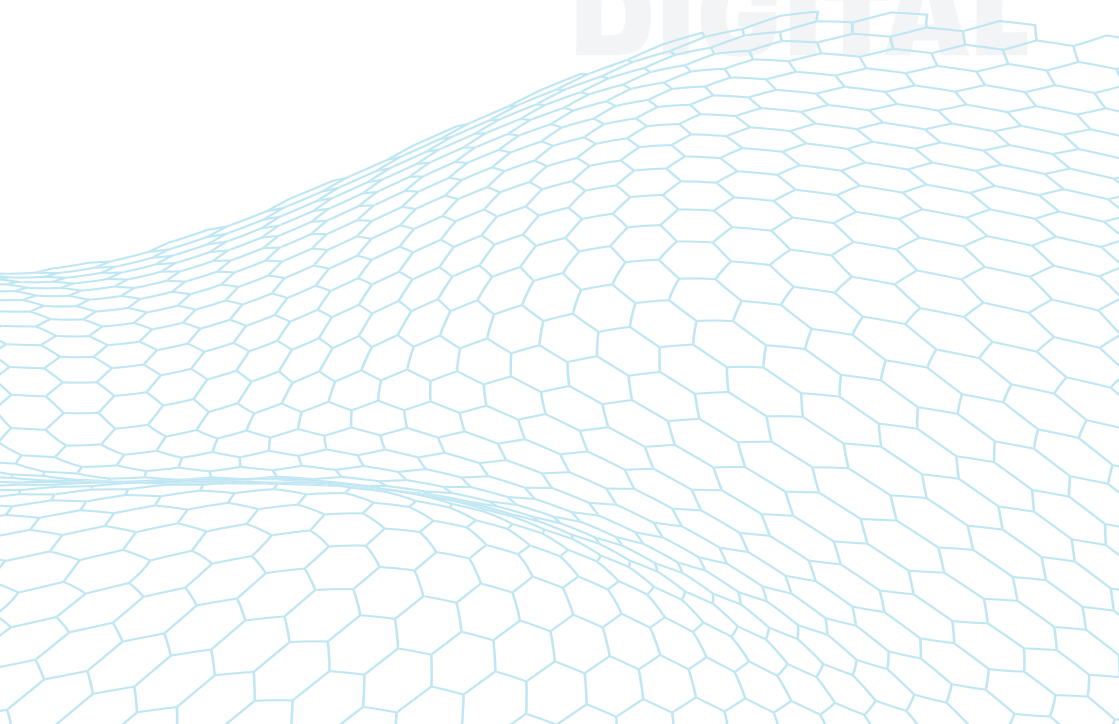
Comienza ahora

Vive el digital commerce
como nunca antes

Este *libro vivo* es parte de la colección Génesis de un futuro digital. Cada *momentum* captura un instante significativo de nuestra evolución.

Gracias por ser parte de este viaje.

¡Nos encontraremos en la próxima edición!





El consumidor, la experiencia del usuario y el enfoque en la interfaz y usabilidad

En los primeros años del comercio electrónico, las empresas se obsesionaban por medir clics, tasas de rebote y conversiones. Con el tiempo, comprendieron que detrás de cada dato había una historia, una emoción y una intención humana.

Este libro narra esa transformación: el momento en que el ecosistema digital dejó de hablar de tecnología para empezar a hablar de personas.

A lo largo de este volumen de la colección *Génesis de un futuro digital*, Marcos Pueyrredon explora cómo la usabilidad se convirtió en estrategia; la interfaz, en lenguaje; y la experiencia del usuario, en el corazón del negocio digital.

Basado en testimonios de referentes de toda Iberoamérica y en investigaciones recientes sobre comportamiento, diseño y tecnología, este volumen revela cómo la empatía, el diseño emocional y la inteligencia artificial están redefiniendo la relación entre marcas y consumidores.

Más que una crónica de la evolución del UX, esta obra es una invitación a repensar el futuro del comercio desde una perspectiva profundamente humana. Pueyrredon propone un recorrido que une psicología, innovación y ética, y muestra que la verdadera transformación digital no ocurre en los dispositivos sino en las mentes que los utilizan.

Inspirador, analítico y colaborativo, este libro reconoce a los profesionales y equipos que hicieron del diseño centrado en el usuario una cultura compartida en toda la región.

Porque en la economía digital del siglo XXI, **diseñar no es sólo crear interfaces; es construir confianza.**

